

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ieva MITROFANOVAITĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**LYDERYSTĖS RAIŠKA VIETOS SAVIVALDOJE:  
AKMENĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ieva MITROFANOVAITĖ**

**LYDERYSTĖS RAIŠKA VIETOS SAVIVALDOJE:  
AKMENĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

**Darbo vadovė:**  
**prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Mitrofanovaitė, I (2016). Lyderystės raiška vietos savivaldoje: Akmenės rajono atvejis. Vadybos (specializacija – viešasis administravimas) magistratūros baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovė – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių Universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016, p 73 psl., (82 psl.).

## **SANTRAUKA**

Ieva Mitrofanovaitė

**Lyderystės raiška vietos savivaldoje: Akmenės rajono atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbe analizuojama lyderystės raiška Akmenės rajono savivaldybėje, pagrindinį dėmesį skiriant vidurinio lygio vadovų bei mero institucijos lyderystei. Pirmoje magistro darbo dalyje atlikta teorinė lyderystės koncepcijų analizė, pasitelkiant Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgas atskleistos lyderystės teorijų, modelių, stilių ir bruožų sampratos. Magistro darbe lyderystės teorijos nagrinėtos naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste, todėl teorinėje dalyje apibrėžtos naujojo viešojo valdymo ir lyderystės sąsajos.

Empirinėje magistro darbo dalyje, naudojant kiekybinių tyrimų strategiją, atlikta Akmenės rajono savivaldybės darbuotojų anketinė apklausa ir išsiaiškinta, koks vadovavimo stilius, kokie bruožai ir kokia lyderiavimo teorija yra būdinga, kaip pasireiškia lyderystė savivaldybėje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad Akmenės rajono savivaldybėje, savivaldybės meras bei skyrių vedėjai pasižymi skirtingais lyderystės modeliais. Skyrių vadovai pasižymi charizmatinės lyderystės modeliu, o savivaldybės meras ir charizmatinės ir bruožų teorijos modeliu. Sėkmingas ir geras vadovas – lyderis turi pasižymėti tokiais bruožais kaip sąžiningas, ambicingas, veržlus principingas, siekiantis didelių tikslų, turintis viziją į bendrą tikslą. Šių dienų organizacijų vadovai – lyderiai turi gebėti vesti komandą ir jos narius į priekį, vadovui – lyderiui pirmiausiai turi rūpėti organizacija ir komanda, ne jo pačio interesai

Remiantis naujausiomis lyderystės teorijomis bei empirinio tyrimo rezultatais sukonstruotas hipotetinis vadovo – lyderio modelis, kuris leidžia aktyviau plėtoti lyderystę vietos savivaldoje tiek aukščiausiojo, tiek vidurinio lygio vadovų tarpe.

Magistro darbas susideda iš keturių dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

## **SUMMARY**

Ieva Mitrofanovaitė

**Expression of leadership in local municipality: Akmene district case.** Final thesis.

The thesis analyzes expression of leadership in Akmene district municipality. The main focus is dedicated to the leadership of middle-level leaders as well as the leadership of mayor's authority. The first part of the thesis discloses performed theoretical analysis of the concepts of leadership, which was completed by applying the concepts of theories, models, styles and features of leadership by Lithuanian and foreign authors. The final thesis analyzes leadership theories in the contexts of recent public management paradigm, therefore the theoretical part of the thesis defines the connections between recent public management and leadership.

Empirical part of the thesis, where the quantitative research strategy was applied, was completed by performing Akmene district employees survey and it has disclosed which management style, features and which leadership theory is peculiar and how that leadership is expressed in the municipality.

The research results have revealed, that in Akmene district municipality the mayor and managers of other departments can be characterized by diverse leadership models. The managers of other departments belong to charismatic leadership model, while the mayor belongs to charismatic and trait theory model. Successful and good manager - leader must possess features such as honesty, ambitiousness, precipitance, integrity; he must be seeking for great aims and have a vision towards common goal. The managers-leaders of the present time organizations must be able to lead their team forwards. Their principal concern must be the organization and team instead of their personal interests.

Based on the latest leadership theories and empirical research results, a hypothetical model of manager-leader has been created, which allows to develop leadership in local municipality regarding both, the highest and middle-level managerial level.

The thesis consists of four parts, conclusions, recommendations, references and appendixes.

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>7</b>
<b>PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYMAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. LYDERYSTĖ NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO TEORIJŲ KONTEKSTE.....</b>	<b>15</b>
1.1. Naujojo viešojo valdymo ir lyderystės konceptų sąsajos.....	15
1.2. Lyderystė ir jos plėtojimas viešajame administravime.....	20
1.2.1. <i>Lyderystės teorijos ir modeliai.....</i>	<i>21</i>
1.2.2. <i>Lyderystės bruožai ir stiliai.....</i>	<i>32</i>
1.2.3. <i>Lyderystė viešojo administravimo institucijose.....</i>	<i>38</i>
1.3. Tyrimo objekto – lyderystė vietos savivaldoje - teorinė operacionalizacija.....	40
<b>2. LYDERYSTĖS RAIŠKOS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>42</b>
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	42
2.2. Tyrimo instrumentas ir pagrindimas.....	43
2.3 Tyrimo imties charakteristika.....	45
2.4. Tyrimo etika.....	46
<b>3. LYDERYSTĖS RAIŠKOS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>47</b>
3.1 Lyderystės stilių raiška.....	47
3.2. Dominuojančios lyderystės teorijos ir modeliai.....	54
3.3 Hipotetinis vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelis.....	64
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>69</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>73</b>

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo samprata.....	17
2 lentelė. Funkcinės lyderystės modelis.....	27
3 lentelė. Lyderystės modeliai.....	28
4 lentelė. Dažniausiai pasikartojančios lyderystės dimensijos.....	29
5 lentelė. Vadovas ir lyderis.....	31
6 lentelė. Transformacinės lyderystės elementai.....	33
7 lentelė. Transakcinės lyderystės elementai.....	35
8 lentelė. Bruožai ir gebėjimai būdingi lyderystei.....	36
9 lentelė. Anketos struktūra.....	43
10 lentelė. Respondentų nuomonė apie vadovų lyderystę ir organizacijos veiklos rezultatyvumą.....	62

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės modeliai.....	22
2 pav. Savaimė išsipildanti pranašystė.....	24
3 pav. Tyrimo objekto teorinė operacionalizacija.....	41
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą bei užimamas pareigas (N=136).....	46
5 pav. Autokratinis valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	48
6 pav. Autokratinis valdymo stilius: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	48
7 pav. Demokratinis valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	49
8 Pav. Demokratinis valdymo stilius: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	49
9 pav. Liberalus valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	51
10 pav. Liberalus valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	51
11 pav. Aukščiausiojo lygio vadovų ir vidurinio lygio vadovų valdymo stiliaus raiška (N=136).....	52
12 pav. Bruožų teorijos modelis: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	55
13 pav. Bruožų teorijos modelis: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	55
14 pav. Charizmatinis lyderystės modelis: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	56
15 pav. Charizmatinis lyderystės modelis: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	56
16 pav. Transformacinis lyderystės modelis: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	57
17 pav. Transformacinis lyderystės modelis: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	57
18 pav. Kelio tikslo lyderystės modelis: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).....	58
19 pav. Kelio tikslo lyderystės modelis: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).....	58
20 pav. Aukščiausiojo lygio ir vidurinio lygio vadovų lyderystės modelių raiška (N=136).....	59
21 pav. Aukščiausio lygio vadovų (mero) vadovavimo bruožai (N=136).....	60
22 pav. Vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) vadovavimo bruožai (N=136).....	60
23 pav. Hipotetinis vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelis.....	65

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYMAS

**Lyderis** – tai tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai (Želvys, 2003).

**Lyderis** – tai asmuo, kuris remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu daro įtaką kitiems žmonėms (Šilingienė, 2012).

**Lyderystė** – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai (Chmiel, 2005).

**Lyderystė** – tai reiškinys, nusakomas asmens dinamine jėga, iš esmės motyvuojančia ir koordinuojančia organizacijos narius siekti jos tikslų (DuBrin, 1995).

**Lyderystė** – reiškinys, kuomet kažkoku būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei (Navickaitė ir kt., 2007).

**Lyderystė** – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012).

**Vadovas** – tai asmuo, gavęs organizacijos jam suteiktus įgaliojimus daryti įtaką kitiems žmonėms (Šilingienė, 2012).

**Vadovavimas** – tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus (Šilingienė, 2012).

**Vadovavimo stilius** – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

**Valdymas** – planingo išteklių panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius (Dessler, 2001).

**Privatus sektorius** – įvairios rinkos institucijos, kuriose esmę sudaro privatūs interesai (Lane, 2001).

**Viešas sektorius** – politinės institucijos, vyriausybė bei įstaigos, kurių pagrindinis vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas (Lane, 2001).

**Viešasis valdymas** – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos (Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 metų programos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2012, Nr. 22–1009)



**Naujasis viešasis valdymas** – tai korupcijos mažinimo ir prevencijos bei skaidrios ir atsakingos institucijų veiklos skatinimas (Gudelis 2010)

**Vietos savivalda** – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Žin.*, 2011, Nr. 45).

**Vidurinio lygio vadovai** – vadovai, esantys organizacijos hierarchijos viduryje, vadovaujantys žemesnio lygio vadovams arba specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Vidurinio lygio vadovai atsiskaito už save aukštesnio lygio vadovams (Stoner 2000)

## IVADAS

**Aktualumas.** Šiuolaikinėmis organizacijų veiklos sąlygomis vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių yra vadovo – lyderio gebėjimas priimti organizacijos gerovei naudingus sprendimus. Lyderystė dėl nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos akcentuoja jos esmę ir svarbą organizacijų valdyme. Vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimo temų nuo pat ketvirtojo praeito amžiaus dešimtmečio.

Šių dienų viešojo administravimo institucijų viena iš svarbiausių veiklos sąlygų yra efektyvumo didinimas, kuriuo metu pasireiškia vadovo – lyderio gebėjimas efektyviai ir greitai orientotis į besikeičiančias sąlygas priimant organizacijai naudingus sprendimus. Šiandieninėse institucijose yra reikalingas ne tik lyderių ir pasekėjų tarpusavio pasitikėjimas priimant sprendimus, bet ir vadovo – lyderio kompetencija. Tai akcentuoja ir naujojo viešojo valdymo teorijos arba jo atšaka – Gero valdymo teorijos, teigiančios, kad viešojo administravimo institucijos privalo sutelkti savo energiją į piliečius, jų poreikius, į bendradarbiavimo ir partnerystės stiprinimą tarpinstituciniu lygiu, į gebėjimą sutelkti jėgas bendram visuomenės gerovę užtikrinantiems tikslams bei visuomet operatyviai sureaguoti į visuomenėje vykstančius pokyčius. Kaip ir kiekvienas individas turi užsibrėžtus tikslus, taip ir bet kuri institucija privalo kuo veiksmingiau dirbti ir įgyvendinti tikslus bei vizijas.

Viešojo valdymo kaita globalioje aplinkoje nulemta gausybės faktorių, darančių įtaką viešųjų institucijų struktūriniais pokyčiams, valdymo procesų modernizavimui, šiuolaikinio viešojo valdymo dekompozicijai, veiklos preferencijoms, organizacinės kultūros ir viešojo valdymo lauko dalyvių elgsenos lygmenims (Raipa, Buškevičiūtė, Giedraitytė 2012). **Viešajame sektoriuje per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama.** Jeigu vis labiau yra kalbama apie inovacijų ir kaitos viešajame sektoriuje poreikį, tai taip pat turime suprasti, kad kaita ir inovacijos negali būti pasiekti biurokratiu keliu. Esminiams pokyčiams, kokių vis labiau siekiama viešajame sektoriuje, reikia **lyderystės**. Šiuos pokyčius turi ir gali daryti tik kaitos idėjomis gyvenantys ir jas savo vadovaujamoms komandoms įtikinamai perteikiantys lyderiai (Masiulis 2007).

Retas lyderis visiškai atitinka vadovėliuose aprašomą „gero vadovo“ standartą. Tačiau visų sėkmingų lyderių veiklai būdingi tam tikri transformacinio vadovavimo ypatumai: nors griežtai struktūruoja darbuotojų užduotis ir apdovanojimus, tačiau pasižymi charizma ir geba bei nori su kiekvienu darbuotoju elgtis individualiai, stengiasi suteikti kuo daugiau intelektualinių iššūkių ir nustato aukštus veiklos standartus. Sėkmingi vadovai keičia kultūrą, užuot prie jos prisitaikę. Jie pasitiki savimi ir pasiekia sėkmingų rezultatų, net jei kartais elgiasi autoritariškai (Pakalkaitė 2009).

Villiers (2003) teigia, kad lyderiai motyvuoja savo pavaldinius tokiu būdu, kad asmeniniai interesai derėtų su organizacijos vertybėmis ir tikslais, didėtų autonomiškumas ir gebėjimas suprasti bei dalintis bendra su lyderiu organizacijos vizija.

Lyderystė – tema, sulaukianti bene daugiausia vadybos, edukologijos, psichologijos sričių mokslininkų dėmesio. Pastaraisiais metais lyderystės klausimas tapo svarbus diskusijų objektu ir tarp praktikų, dirbančių įvairiose srityse. Išskiriant vadovo – lyderio veiklos ypatumus, pastebima, kad vadovo lūkesčiai yra čia ir dabar, o lyderio – ateityje. Neretai iškyla klausimas kokio tipo vadovas yra viešajame sektoriuje, ar tariamas vadovas yra tik vadovas ar vadovas – lyderis.

*Iki šių dienų mokslininkai Želvys (2003), Bensonas (2008), Šilingienė, (2012), ir kt.) atliko įvairių mokslinių tyrimų, bandydami išsiaiškinti, koks turėtų būti lyderis organizacijoje, kokias savybes turi turėti įmonės ar organizacijos vadovas (lyderis), tačiau skirtingi tyrimai davė skirtingus rezultatus. Todėl vieningos mokslininkų nuomonės apie tinkamą vadovavimą, ar lyderį organizacijoje nėra. Retas mokslininkas tiria vieną ar kitą atskirą lyderystės rūšį viešajame sektoriuje, todėl šiame darbe bus siekiama ištirti, koks lyderis yra tinkamas vadovauti viešajame sektoriuje, kokias savybes ir bruožus jis turi turėti.*

Vietos savivaldos vadovas yra pagrindinė grandis, siejanti organizacijos narius su vietos bendruomene, ir sėkminga jo veikla daugiausia lemia palankų vietos gyventojų požiūrį į viešąjį sektorių. Jeigu vietos savivaldoje verda gyvenimas, ji yra novatoriška ir orientuota į vietos gyventojus, jeigu vietos savivalda garsėja kvalifikuotais specialistais, o savivaldybės darbo rezultatai rodo, kad yra panaudojami visi resursai iškilusiam klausimui ar problemai išspręsti, beveik visuomet tokios sėkmės priežastis yra vietos savivaldos vadovo lyderystė.

**Temos ištirtumas.** Lyderystės reiškiniai, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinų, yra ganėtinai sudėtingi bei sunkiai išmatuojami. Daugelis autorių bandė paaiškinti, kokie veiksniai lemia tai, kad vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus sėkmingai lyderiauti skirtingose situacijose. Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinius, tačiau mažai kas tyrė ir nagrinėjo atskiras lyderystės rūšis vietos savivaldoje. Lyderystės raiška nėra pakankamai ištirta nei teoriniu, nei empiriniu aspektu. Tačiau daugelis autorių tyrė lyderystės reiškinius, kurie vienas nuo kito yra neatsiejami reiškiniai.

Mokslinius darbus apie lyderystės reiškinius rengė ne tik Lietuvos autoriai bet ir užsienio: Boyatzis (2006), Mckee (2006), Stoner, Freeman, Gilbert (2000), Huber (2004), D. Goleman (2007), A. Hargreaves (2006), Fink (2006), Javich (2009), Gupta (2004), ir kt., analizavo lyderystės reiškinius ir pateikė lyderystės idėjas ir apibrėžimus. Lietuvos autoriai taip pat tiria lyderystės savybes bei pateikia jos apibrėžimus Stankūnas (2008), Niauronytė (2009), Žvirdauskas (2006), Žvidrauskas (2008), Liukinevčienė (2013), Navickaitė (2012), Šaparnienė (2014).

Šiais laikais ne tik privatusis sektorius savo darbuotojus skatina tapti lyderiais savo darbo sferoje, bei tarp savo kolegų, bet ir viešasis sektorius stengiasi, kad jų gretose būtų aukštos kvalifikacijos, kompetentingi specialistai. Lauzauskienės (2013) teigimu, vietos savivalda tai gyventojų teisė patiems tvarkyti vietos reikalus per savo išrinktus atstovus. Kartu savivaldybės valdžia yra arčiausiai gyventojų veikianti valdžia. Todėl viešajam valdymui (*governance*) vystytis vietinis valdymo lygmuo yra labai palankus. Būtent vietos, o ne nacionaliniu lygmeniu gyventojus lengviau įtraukti į valdymą ir sprendimų priėmimą.

Šių dienų organizacijose pokyčių greitis daro įtaką atsirasti naujovėms per kurias organizacijoje įvyksta pokyčiai. Neretai išlieka tik tos organizacijos kurio spėja sureaguoti į pokyčius, o tokiomis aplinkybėmis atsiranda poreikis organizacijoje turėti ( atrasti) lyderį. Kaip Pileckienė, ir Žadeikaitė (2009) cituoja Plunkett, Attner (1997), tik lyderiai daro įtaką pavaldiniams ar komandos nariams siekiant tikslų. Šie autoriai be jokių kompromisų teigia, kad vadovavimas ir lyderiavimas – tai ne sinonimai, nes vadovai planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja; gali daryti įtaką, bet gali ir nedaryti įtakos savo pavaldiniams ar komandos nariams siekiant tikslų. Autorių nuomone, įkvepėjo, skatintojo, patrauklių organizacijos tikslų kūrėjo savybės priskiriamos tik lyderiui, o jei gebėjimai vadovauti ir lyderiauti suderinami, tai duoda puikių rezultatų organizacijos ir jos narių veiklai (Vadovavimo lyderystės..., 2009). Organizacija turtinti kompetentingus ir kvalifikuotus specialistus gali siekti organizacijos išsikeltų tikslų. Tam tikslui, vietos savivaldoje yra rengiami įvairūs mokymai, kurių metu yra siekiama ugdyti vadovų lyderystės įgūdžius, padėti vadovams suprasti savo vadovavimo stilių ir galimybę jį keisti. Šiandienos iššūkiams priimti nebepakanka pavienių lyderių – vėliavnešių, sudėtingi šiandienos procesai reikalauja jungtis lyderiams, veikti kartu.

Šių dienų vietos savivaldos lyderystė orientuojasi komandos veiklą, kur kiekvienas individas svarbus, kur tvyro visiško atsidavimo darbu, entuziazmo, kad gali dalyvauti toje inovatyvioje, į viziją nukreiptoje veikloje, atmosferoje. Šiomis dienomis yra stokojama tyrimų apie aukščiausiojo lygio ir vidurinio lygio vadovų lyderystę vietos savivaldoje. Norint ištirti lyderystės raišką ir aukščiausiojo lygio vadovų ir vidurinio lygio vadovų lyderystę vietos savivaldoje reikia atskirų tyrimų.

Magistro darbo problema gali būti apibūdinta šiais klausimais, reikalaujančiais specialių mokslinių tyrimų:

- Kaip pasireiškia lyderystė vietos savivaldos institucijose?
- Kokios vadovų (tyrimo atveju – viduriniojo lygio ir mero institucijos) savybės būdingos?
- Kokie lyderio asmeniniai bruožai yra svarbiausi vietos savivaldoje?

**Problemos sprendimo vizija:**

Prisidėti prie savivaldos valdymo tobulinimo, siekiant, jog būtų didelis dėmesys skiriamas tinkamo lyderio parinkimui vietos savivaldoje.

**Tyrimo objektas:** Lyderystės raiška vietos savivaldoje

**Tyrimo tikslas:** Ištirti lyderystės raišką Akmenės rajono vietos savivaldos institucijose, pagrindinį dėmesį skiriant vidurinio lygio vadovų ir mero institucijos lyderystei, bei tyrimo rezultato pagrindu suformuoti hipotetinį vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelį.

**Uždaviniai:**

1. Mokslinės literatūros pagrindu išnagrinėti lyderystės teorijas ir bruožus bei atskleisti lyderystės viešojo valdymo kontekste ypatumus.

2. Empiriškai išnagrinėti viduriniojo lygio vadovų bei mero institucijos lyderystės raišką Akmenės rajono savivaldybėje, atskleidžiant vadovų – lyderių bruožus, stilius, charakteristikas ir kt.

3. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti hipotetinį vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelį

**Tyrimo hipotezė:** Lyderystė vietos savivaldoje tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos rezultatais, organizacijos aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai - lyderiai pasižymi demokratinio valdymo stiliumi .

**Tyrimo metodologija grindžiama:**

Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų samprata apie lyderystės teorijas: Šilingienė (2011), Javich (2009); Stankūnas (2008); Niauronytė (2009), Bensonas (2008), Navickaitė (2012), Raižienė, Mažeikiėnė (2012), Želvys (2005), Jokinen (2004), Gupta (2004) ir kt. Išnagrinėta įvairių mokslininkų nuomonė apie lyderystės stilius: Chmiel (2005); Niauronytė (2009); Dubrin (2007), Šaparnienė (2014); Kvedaravičius (2006), Prazauskas, Unikaitė (2007), Higham (2009), L.Pakalnaitė (2006), Bristow (2005), Zaccsro (2007) ir kt. Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų samprata apie lyderystę ir jos rūšis savivaldoje: Smaliukienė (2009); Welsh (2008); Šiugždinienė (2008); Hargreaves, Fink (2006) Liukinevičienė (2013) ir kt.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu.

4. Statistinė duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant Exel programinę įrangą.

**Darbo mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.**

Magistro darbo kontekste susistemintos lyderystės teorijos, apibrėžtas ryšys tarp lyderystės teorijų ir naujojo viešojo valdymo. Praktinį darbo reikšmingumą rodo tai, kad nustatyti realiai egzistuojantys lyderystės raiškos bruožai Akmenės rajono savivaldybėje. Sukonstruotas hipotetinis modelis kuris leidžia aktyviau plėtoti lyderystę tiek aukščiausiojo, tiek vidurinio lygio vadovų tarpe.

**Darbo struktūra:** Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, metodologinio bei praktinio tyrimų rezultatų), išvadų, literatūros sąrašo bei priedų.

# 1. LYDERYSTĖ NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO TEORIJŲ KONTEKSTE

Naujosios viešosios vadybos evoliucija į naująjį viešąjį valdymą – tai šių dienų viešojo valdymo pokyčių, reformų ir inovacijų kontekstas. Esminiai šių nuostatų principai yra visų viešojo valdymo procesų pagrindas, kuris įtakoja valstybės vykdomą politiką, piliečių poreikių patenkinimą bei ekonominę ir socialinę šalies situaciją, visų sektorių darnesnę vystymąsi. Įvykus naujosios viešosios vadybos transformacijai į naująjį viešąjį valdymą, neišvengiamai vietos savivaldose išryškėja lyderystės apraiškos, ir vadovų - lyderių poreikis, todėl šiame magistro darbo skyriuje bus apžvelgiama lyderystės ir vadovavimo sampratos bei lyderystės ir naujojo viešojo valdymo kontekstai.

## 1.1. Naujojo viešojo valdymo ir lyderystės konceptų sąsajos

Pastaruoju laikotarpiu tiek teoriniame, tiek praktiniame viešojo administravimo lauke vis daugiau diskutuojama apie Naująjį viešąjį valdymą (angl. New Public Governance), kuris turi naujų bruožų, lyginant su naująja viešąja vadyba (angl. New Public Management) ar tradiciniu hierarchiniu administravimo modeliui. Naujasis viešasis valdymas, kuris akcentuoja demokratiją, pilietiškumą, atvirumą, skaidrumą, socialinį teisingumą, korupcijos nebuvimą, aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą. **Vienas iš svarbiausių Naujojo viešojo valdymo sistemos elementų – vadovų kompetencija, strateginis mąstymas ir lyderystė, galintys reikšmingai prisidėti prie valstybės ir vietos valdymo efektyvumo, socialinės, ekonominės ir kultūrinės plėtros.**

Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima skirti daugiau dėmesio paslaugų struktūrai tobulinti, darbuotojams mokytį ir lavinti, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodams ir procedūroms įvaldyti. Tokie principai įsigali šiuolaikinėje sprendimų rengimo praktikoje, nes naujasis viešasis valdymas tiesiogiai suvokiamas pirmiausia kaip naujo tipo organizacijų funkcinė veikla su moderniomis planavimo, kontrolės, išteklių dislokavimo nuostatomis ir jų įgyvendinimo procedūras užtikrinančiais sprendimais (Raipa, Buškevičiūtė 2011).

Krupavičius (2013) cituodamas A. Guodi apibrėžia kad naujasis viešasis valdymas, tai viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių–etinių savybių išskėlimu, geru tarp instituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.

Pradedant analizuoti ir ieškoti Naujojo viešojo valdymo ir lyderystės konceptų sąsajų, reikia išsiaiškinti kaip autoriai išskiria ir suvokia ne taip jau senai atsiradusį terminą Naujasis viešasis valdymas.

Kaip teigia Gudelis (2012) Naujasis viešasis valdymas tai korupcijos mažinimo ir prevencijos bei skaidrios ir atsakingos institucijų veiklos skatinimas. Anot Roman ir kt., (2012) naujasis viešasis valdymas neatsiejamas nuo socialinės korporatyvinės atsakomybės ribų apibrėžimo. Smalskys (2009) naująjį viešąjį valdymą apibūdina kaip socialinių garantijų, socialiai atsakingos partnerystės ir socialinės teisinės valstybės idėją. Tačiau kaip pastebima tik Osborne (2010) ir Raipa (2010) naująjį viešąjį valdymą tapatina su naująja viešąja vadybą teigdami, kad naujasis viešasis valdymas tai NVV ir tradicinio viešojo administravimo alternatyva, kompleksiškai apimanti šių dienų realijas ir yra suponuotų pokyčių bei neigiamų ir teigiamų anti biurokratinio valdymo reformų padarinių modifikacija. Guogis ir Urvikis (2011) teigia, kad naujasis viešasis valdymas tai orientacija į demokratiškumo plėtrą ir viešojo sektoriaus subjektų tarnavimą visuomenei. Iš pateiktų autorių samprotavimų galime daryti prielaidą, kad nėra nei vieno autoriaus kurio suvokimas apie naująjį viešąjį valdymą sutaptų, galime interpretuoti, kad autoriai beveik vienareikšmiškai pritaria, kad naujasis viešasis valdymas naujas viešojo sektoriaus modelis per pokyčius ir valdymą. Naujojo viešojo valdymo struktūroje viešosios politikos formavimas daugiau siejamas su valstybės valdymo tikslų formavimu ir įgyvendinimu, reikalaujančiu subalansuoto vidinių ir išorinių valstybės kaip politinės teritorinės organizacijos faktorių ir sąlygų, administracinio kūrybingumo, kaip valdymo potencialo veiklos tikslingumo ir efektyvaus panaudojimo (Ortega, Eizaquirre, Cuenca., 2012).

Kaip teigia Raipa (2014) ekspertų duomenimis, šiuolaikinis viešasis sektorius, kaip viešojo valdymo sistemos pagrindas, turi nemažai problemų ir trūkumų, tačiau galime teigti kad nei vienas organizacijos pokytis nevyksta be problemų, todėl A. Raipa išskiria viešojo valdymo sistemos problemas ir trūkumus:

- 1) Trūksta vienodų reikalavimų sistemos, vertinant valstybės tarnautojų žinias ir gebėjimus,;
- 2) Esama darbo užmokesčio sistema neatitinka valstybės tarnybos veiklos vertinimo objektyvumo reikalavimų;
- 3) Nepakanka lankstumo karjeros, darbo užmokesčio, motyvavimo, mokymo ir lavinimo srityje;
- 4) Vadovų lyderystės stoka neužtikrina pakankamos valstybės tarnybos ir interesantų grupių sąveikos ir bendradarbiavimo (Raipa 2014).

Kitaip tariant, naujasis viešasis valdymas susiformavo pokyčių dėka iš naujosios viešosios vadybos, todėl galima teigti kad naujajame viešajame valdyme, kaip ir anksčiau, nėra nieko pastovesnio, kaip pokyčiai ir reformos (Kettl, Fesler 2009). Tam kad pokyčiai vyktų sklandžiai



organizacijoje yra būtinas vadovas – lyderis, be kurio asmeninių gebėjimų ir kompetencijos sunkiai keistųsi organizacijos strategija bei vizija.

Organizacijų vadovai ir aukščiausio rango vadybininkai turi vystyti ir plėtoti organizacinius gebėjimus, tobulinti administravimo praktiką, sistemingai analizuoti darbuotojų poreikius, organizacinių vertybių kaitos procesus bei įgyvendinti darbuotojų ir visuomenės lūkesčius ( Raipa 2011).

Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių lyderystės apibrėžimų bei sampratų. Per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos lyderystės sampratai apibrėžti (Northouse, 2009). Skirtingi autoriai pateikia skirtingas lyderystės sampratas Stongdillis (1974), apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus teigė, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti. Kaip teigia Kalpokas (2010) lyderystė tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Lyderis daro poveikį sekėjams, o šie veikia lyderį, tad lyderystė nėra tiesinis ir vienakryptis įvykis, o sąveika (Apie lyderius, 2010).

*Neretai mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai pateikia lyderystės sąvoką. Apibendrinant lyderystės sąvokas – mokslinės literatūros autoriai jas pateikia įvairiai. Tiek lietuvių tiek užsienio autoriai lyderystę apibūdina skirtingais terminais, nors galutiniam rezultate sąvokų reikšmė yra ta pati. Kai kurie mokslininkai teigia, kad vadovavimas ir lyderystė yra neatsiejamos sąvokos viena nuo kitos. Dažnai jos yra ir painiojamos. Lentelėje pateikiamos vadovavimo ir lyderystės sampratos. Kurios apibrėžia vadovavimo ir lyderystės supratimo panašumus ir skirtumus:*

1 lentelė

### Lyderystės ir vadovavimo samprata

Lyderystės sąvokos apibrėžimas	Vadovavimo sąvokos apibrėžimas
<p><i>Lyderystė</i> suprantama, kaip : a) procesas; b) lyderystė susijusi su įtaka; c) lyderystė atsiranda grupės kontekste; d) lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu.</p> <p><i>Lyderystė</i>– tai adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas, pokyčių bei judėjimo sukėlimas (Northouse, 2007)</p>	<p><i>Vadovavimas</i>– tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus (Šilingienė, 2012)</p>
<p><i>Lyderystė</i>– užduočių paskirstymas; bendravimas su darbuotojais, žmonių motyvavimas; efektyvus paties vadovo darbo organizavimas ( Leonienė, 2001)</p>	<p><i>Vadovavimas</i>– tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus (Robbins, 2003)</p>
<p><i>Lyderystė</i>– tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas (Bennis ir Nanus, 1998)</p>	<p><i>Vadovavimas</i> – tai vienas iš grupinių procesų, vykstančių organizacijose šalia kitų grupinių procesų, tokių kaip konfliktai, sprendimų priėmimas, darbuotojų įvertinimas, grupės dinamika, valdžios, įtakos panaudojimas (Kasiulis, Barvydienė, 1998)</p>
<p><i>Lyderystė</i>– tai įvairiapusės įtakos darymas santykiams, o vadovavimas yra vienpusiai valdžios santykiai. Lyderystei rūpi bendrų tikslų kūrimo procesas, o vadyba siekia koordinuoti veiklą, kad darbas būtų atliktas. Lyderiai ir sekėjai dirba kartu, kad sukurtų tikrus pokyčius, o vadovai ir jų pavaldiniai suvienija jėgas, kad parduotų</p>	<p><i>Vadovavimas</i>– tai tvarkos ir stabilumo ieškojimas, tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas (Northouse, 2007)</p>

prekes bei paslaugas (Rostas, 1991).	
<i>Lyderystė</i> – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012)	<i>Vadovavimas</i> – vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų (Čiarnienė; Neverauskas, 2011)
<i>Lyderystė tai:</i> 1. Rūpinamasis aktyviu komandos darbu; 2. Komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas; 3. Žinojimas narių privalumų bei trūkumų; 4. Apibrėžimas darbo sričių ir komunikacijos kanalų (Kasiulis ir Barvydienė, 2005)	<i>Vadovavimas</i> – viena iš labai sudėtingos viešųjų institucijų vadovo veiklos funkcijų: 1) tai neorganizuota veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai; 2) tikslingai našiai dirbančia grupe; 3) tai ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais; 4) tai menas suteikiantis žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, tuo pačiu metu gaunant tai, ko jums (vadovui) reikia ir ko jūs norite (Barvydienė, 2002).
<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai (Chmiel, 2005)	<i>Vadovavimas</i> – tai lyderio veikla, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1998).
<i>Lyderiavimas</i> – įtraukia kitus– darbuotojus ir pasekėjus. <i>Lyderiavimas</i> reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. <i>Lyderystė</i> – gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui. <i>Lyderiavimas</i> susijęs su vertybėmis (Stoner, Freeman, Gilbert (2000)	<i>Vadovavimas</i> – vadovo elgesys glūdinti galia išvelgti organizacijos gyvavimo galimybes ir panaudoti jos potencialą toms galimybėms įgyvendinti; jo gebėjimas šią galią paversti organizaciją nuolat pertvarkančia jėga (Leonienė 2001)
<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys (Micevičius, 2003)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis G. Peter, Northouse, 2007 (Leonienė, 2001); (Bennis ir Nanus, 1998); (Rostas, 1991); (Šilingienė, 2012); (Kasiulis ir Barvydienė, 2005); (Chmiel, 2005); (Stoner, Freeman Gilbert (2000); Micevičius, 2003); (Robbins, 2003); (Kasiulis, Barvydienė, 1998); (Northouse, 2007); (Čiarnienė; Neverauskas, 2001); (Barvydienė, 2002).; (Jucevičienė, 1998); (Leonienė 2001).

*Iš 1 lentelėje pateiktų lyderystės ir vadovavimo sąvokų apibrėžimų galime pastebėti, kad lyderystės forma priklauso nuo lyderio asmenybės, kompetencijos nuo organizacijos ir jos aplinkos. Galima teigti, kad ne tik lyderis veikia organizaciją ir jos veiklą, bet ir pati organizacija daro įtaką lyderio veiksmams organizacijoje. Lyderis taip pat yra priklausomas nuo darbuotojų, jų lūkesčių, organizacijos tikslų ir kt. Galima teigti, kad organizacijai yra reikalingi abu šie veiksniai, tiek lyderystė tiek vadovavimas. Norint užtikrinti tinkamą organizacijos funkcionavimą yra būtina turėti kompetentingus vadovus, ir tinkamus lyderius.*

Lyderystė dėl nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos, kurios dažniausiai akcentuoja jos esmę ir svarbą organizacijų valdyme, kur vaidina lemiamą vaidmenį, užtikrinant atskirų žmonių, komandų ir organizacijų efektyvumą siejant tai su aukštais postais ar pareigomis. Tačiau lyderio savybių turi ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas individas, nesvarbu kokias pareigas jis beužimtų. Modernus požiūris į organizacijų vadybą akcentuoja ne vien vadovų, turinčių lyderio potencialą, poreikį. Vis dažniau dėmesys fokusuojamas į lyderių visuose organizacijos lygiuose

ugdymą dėl esminio akcento į žmonių išteklių – pagrindinio organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinio – efektyvų panaudojimą (Bristow ir kt., 2005, Stukaitė ir kt., 2007).

Bandymai atrasti lyderystės ir vadovavimo sąsajas taip pat yra prieštaringi – tai vadovavimo ir lyderystės tapatinimas, vadovavimo ir lyderystės atskyrimas ir lyderystės kaip aukštesnio lygio veiklos nei vadovavimas traktavimas:

1. *Vadovavimo ir lyderystės tapatinimas* sutinkamas ankstesniųjų lyderystės tyrėjų Mintzberg, Drucker idėjose. Toks požiūris dažniausiai iliustruojamas įvairių grupių veiklos tyrimų rezultatais. Jie rodo, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgstami aplinkinių, gerbiami ir kaip specialistai, ir pagal neformalių santykių struktūrą. Efektyviausiai grupės valdomos, kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis.

2. Nannus (1998), Appleby (2003), Jewell (2002) ir kiti autoriai akcentuoja *skirtumą tarp vadovavimo ir lyderystės*: vadovavimas – karjera, o lyderystė – pašaukimas. Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė kyla iš socialinės įtakos proceso. Moksliniuose tyrimuose bandoma apibrėžti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius, paaiškinančius tarp šių sąvokų egzistuojančią takoskyrą.

3. *Lyderystės užaukštinimas* paremtas tiek charizmatinėmis lyderio savybėmis grindžiama įtaka sekėjams, tiek jų orientacija į ateities perspektyvą, radikalių pokyčių įgyvendinimą ir jų tęstinumo užtikrinimą. Šio požiūrio šalininkai Burns (1978), Bass ir Avolio (1990) akcentuoja transformacinės lyderystės idėjas: vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia, vadovas orientuojasi į sistemas ir struktūras, lyderis – į žmones. Transformacinės lyderystės esmė yra sekėjų įkvėpimas, ugdymas ir įgalinimas.

Mokslinėje literatūroje plačiai diskutuojama apie patį *vadovavimo* terminą, nes sąvoka dažnai tapatinama su lyderiavimu (verčiant anglų kalbos žodį *leadership*). Pirmiausia šių lietuviškų sąvokų prasmė skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba vadovas, ir lyderis. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo. Vadovavimas (lyderiavimas) – tai visuma procesų, kurie iškelia organizaciją į pirmas gretas arba adaptuoja jas prie svarbių pokyčių aplinkybių. Tai apima ir nuostatų dėl ateities nustatymą, nubrėžia ją žmonėms ir palaiko vizijos supratimą, įkvepia juos veikti, net ir susiduriant su įvairiais sunkumais. Anot Želvio (2003) lyderiavimas apibrėžtinai kaip procesas ir kaip savybė. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinis įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimas kaip savybė – tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai naudoti.

Lyderystė ir vadovavimas tampa neatsiejamomis sąvokomis savo panašumais, bei skirtumais. Norint iširti lyderio – vadovo raišką naujojo viešojo valdymo kontekste, reikia atkreipti dėmesį kad naujasis viešasis valdymas glaudžiai susijęs su lyderyste ir vadovavimu savo pokyčiais, teikiamu paslaugų efektyvumu, piliečių poreikių tenkinimu, nes tik stiprus vadovas – lyderis gali savo kompetencija ir gebėjimais vesti organizacijos narius vizijos link. Skirtingi mokslininkai išskiria naujojo viešojo vadybos tikslus kurie orientuojasi į veiklos efektyvumą, atsakomybę, skaidrumą ir veiksmingumą priežastis.

*Palyginus lyderystės, vadovavimo ir naujojo viešojo valdymo sampratas pastebima, kad visi trys elementai yra tarpusavyje susiję. Šiais laikais yra siekiama suvienodinti privataus ir viešojo sektorių veikimo principus. Yra siekiama, įrodyti, kad lyderis yra reikalingas ne tik įmonėse, bet ir įstaigose. Per vykstančius šių dienų pokyčius organizacijose, galima daryti prielaidą, kad geras vadovas – lyderis gali padidinti ne tik organizacijos darbo našumą, bet ir piliečių pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis. Bet kokioje organizacijoje gali dirbti gausybė puikių specialistų, bet jei jie nebus vedami viena kryptimi, jei jų darbas nebus gerai organizuotas, jei jie netikės ir nepasitikės savo vadovais–lyderiais, organizacija niekada neišnaudos viso savo potencialo. Kad organizacija nuolat keistųsi, kad judėtų, išlaikytų šiuolaikiniam gyvenimui būtiną tempą, siektų ambicingų ir ne visada lengvų tikslų, būtina tam tikra varomoji jėga, kuri ją stumtų, nukreiptų tinkama linkme, padėtų išlaikyti pagreitį, neleistų iškrypti iš numatyto kelio, įkvėptų, kai išblėsta entuziazmas. Ir ta jėga yra vadovai – lyderiai.*

*Kiekvienoje organizacijoje vadovas – lyderis savo darbuotojus bei komandos narius gali paveikti skirtingai, priklausomai nuo to kokiomis vadovavimo teorijomis ir modeliais jis vadovaujasi. Galime teigti kad vadovavimo – lyderiavimo nebūvimas išreiškiamas kaip vadovo – lyderio noras sureaguoti į pokyčius tik tada kai problemos tampa labai rimtos, ir yra vengiama priimti sprendimus. Lyderystę nagrinėjantys mokslininkai išskyrė keletą lyderystės modelių bei teorijų, pagal kurias galima išsiaiškinti kokiomis teorijomis remdamasis vadovauja ir vykdo veiklą organizacijos lyderis. Todėl sekančiame skyriuje aptarsime lyderystės modelius ir teorijas.*

## **1.2. Lyderystė ir jos plėtojimas viešajame administravime**

Kaip teigia Liukinevičienė (2013) sisteminiai viešojo valdymo pokyčiai ir reformos reikalauja sistemų išmanymo, strateginių pokyčių valdymo, lyderystės kompetencijų, didelės atsakomybės bei nuolatinio mokymosi.

Neretai literatūroje galima aptikti lyderystės privačiame sektoriuje apraiškų, tačiau šių dienų mokslininkai neretai analizuodami viešąjį sektorių bando išsiaiškinti kokiomis savybėmis, bruožais, bei valdymo stiliai ir metodais turi pasižymėti vadovas - lyderis viešajame administravime. Viešojo

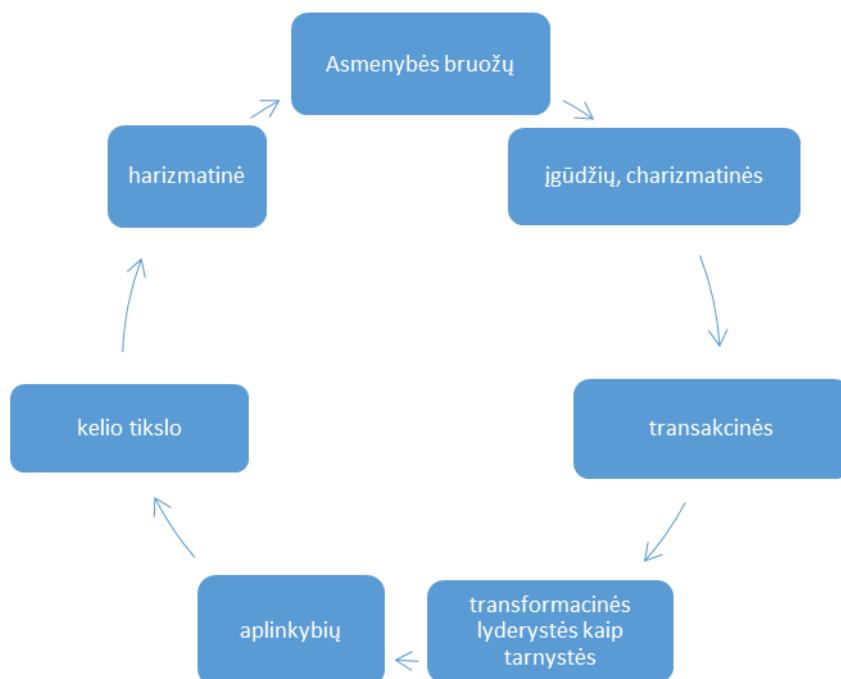
administravimo institucijos pasižymi įvairiomis funkcijomis, kurio yra orientuotos į bendruomenės veiklos valdymą, sprendimų priėmimą, bei jų parengimą. Viešojo administravimo veikla orientuota į planavimą, vadovavimą, bendruomenių veiklos koordinavimą bei kontrolę.

Viešajame administravime, vis dažniau kuriasi bendruomenės, o jų koordinavimui yra būtinas lyderis. Vietos savivaldoje, lyderis atlieka daug funkcijų, bei veiklų, kurios yra būtinos savivaldos egzistavimui bei funkcionavimui. Vietos savivaldos lyderiui atlikti funkcijas yra reikalingos tam tikros vadovams – lyderiams būdingos savybės bei gebėjimai. Todėl šiame skyriuje bus siekiama išanalizuoti kokiomis savybėmis, bruožais ir modeliais turi pasižymėti vietos savivaldos vadovas – lyderis.

### ***1.2.1. Lyderystės teorijos ir modeliai***

Šių dienų lyderystė yra sudėtingas ir išskirtinis reiškinys. Šiuolaikinėms organizacijų veiklos sąlygoms vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių yra vadovo – lyderio gebėjimas priimti organizacijos gerovei naudingus sprendimus, per kurios į organizacijos valdymą yra įtraukiami organizacijos nariai, vadovo – lyderio pasekėjai. Šis reiškinys išsiskiria ir pasižymi tuo, kad tame pačiame procese persipina daugybė aspektų ir neretai didelį vaidmenį suvaidina „Geras valdymas“. Šių dienų vadovas – lyderis nesivaržydamas kalba apie organizaciją formuojančias idėjas ir jas lydinčius painumus. Kaip teigia Griffin (2011) šių dienų organizacijoms yra reikalingi vadovai – lyderiai, galintys suvokti visą organizacijos sudėtingumą, aiškiai suprasti aukščiausią (makro) ir žemiausią (mikro) lygmenis ir tuo vadovaujantis pasirinkti, kuria kryptimi keliauti. Barvydienės ir Skaržauskienės (2005) teigimu, lyderystės teorijose sąveikos su pasekėjais aspektas turi lemiamą įtaką lyderio veiklos rezultatams. Nuo lyderio sugenėjimo įtakoti kitus žmones priklauso vizijos įgyvendinimo sėkmė. Tam, kad vadovas – lyderis tikslingai veiktų savo pasekėjus autoriai išskiria skirtingas lyderystės teorijas.

Yra daug įvairių lyderystės modelių kurie yra susipynę ir tuo pačių konkuruoja tarpusavyje, autoriai išskiria tokias teorijas kaip asmenybės bruožų, charizmatinė, transakcinė, transformacinė, aplinkybių, kelio tikslo, charizmatinė ir kt. Pirmame paveiksle pavaizduota, kad kiekvienas modelis yra tarpusavyje susijęs ir kiekvienas modelis yra išaugęs iš senesniojo.



1 pav. Lyderystės modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Peter, Northouse (2009)

**Bruožų teorija** remiasi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė. Galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus, tai intelektas, kuris turi būti aukštesnis už vidutinį, vadovas kuris turėtų gebėti mąstyti abstrakčiai ir sugebėtų spręsti sudėtingas problemas, būti savarankiškas ir iniciatyvus (Želvys, 2005). Anot Robbins (2003) bruožų teorijoje, vadovas turi būti intelektualus, pasitikintis savimi, charizmatiškas, drąsus, ryžtingas bei entuziastingas. Chmiel ir Jago teigia, kad tiriant lyderystę išsiskyrė asmens savybės bei būdo bruožai, nors anksčiau atlikti tyrimai neatskleidė žmogiškųjų bruožų savybių (Chmiel, 2005).

Analizuojant bruožų teorija buvo rasti bruožai, kurie nuolatos susiję su vadovavimu. Atrasti šeši bruožai, skiriantys lyderius nuo ne lyderių:

1. veržlumas ir ambicingumas,
2. troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką,
3. sąžiningumas ir principingumas,
4. pasitikėjimas savimi,
5. intelektas,
6. nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas (Stephen, Robbins 2003)

Manytina, kad *bruožų teorija* padarė didžiausią įtaką lyderio ugdymui, o jos poveikis vertinant lyderius viešajame administravime yra aktualus ir šiandien (Smaliukienė (2008), Kouzes ir Posner (2007) atlikę tyrimą nustatė svarbiausia *bruožų teorijai* būdingas lyderio charakteristikas:

- sąžiningas,

- turintis viziją,
- kompetentingas,
- inspiruojantis,
- protingas,
- teisingas.

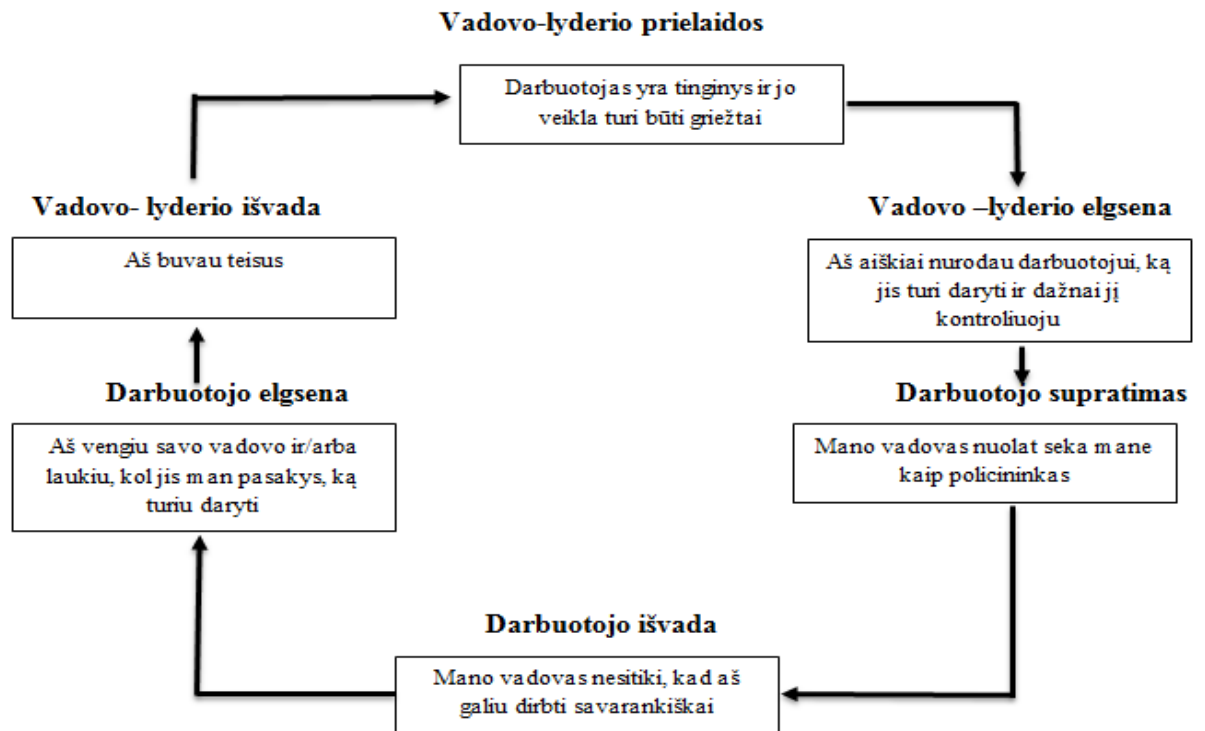
*Manytina, kad bruožų teorijoje yra pateikiamos įgimtos savybės, kurias gali turėti tik išskirtinės asmenybės. Kaip teigia Želvys ir Robbins bruožų teorijai yra labai svarbus žmogaus intelektas, nors Kouzes ir Posner atlikę tyrimus į lyderio savybes visiškai neįtraukia intelekto. Galima daryti prielaidą, jog autorių nuomonės dėl lyderio savybių bruožų teorijoje šiek tiek išsiskyrė, tačiau galutiniame rezultate autorių nuomones galima prilyginti. Todėl iš pateiktų autorių teorijų galime teigti, kad bruožų teorija – tai intelektualaus, drąsaus, turinčio viziją lyderio teorija. Kaip teigiama, autoriai išskiria ne vieną lyderystės teoriją. Lyderystės teorijos yra neatsiejamos viena nuo kitos, todėl galime teigti, kad iš bruožų teorijos išaugo charizmatinis įgūdžių teorijos modelis.*

**Charizmatinis įgūdžių teorijos modelis** –tai lyderio pasikeitimų sudedamoji dalis kartu su individualizuotu dėmesiu, intelektualiniu stimuliavimu ir įkvepiančiu lyderiavimu. Stoner (2000) charizmatinį lyderį apibrėžia kaip lyderį, kuris savo asmeniniu įžvalgumu ir energija įkvepia pasekėjus ir turi didelę įtaką organizacijoms. Asmenys, kurie geba vienaip ar kitaip daryti įtaką savo organizacijai bei jos darbuotojams dar kitaip vadinami charizmatiniais arba transformaciniais lyderiais. Anot Masiulio ir Sudnicko (2008) neretai į charizmatinius lyderius žiūrima su pagarba ir tam tikru tikėjimu ir viltimi. Šio tipo asmenys itin tiki savo gebėjimais, vertybėmis, tačiau išskirtiniausi jų savybė – antgamtinės paskirties, misijos išaukštinimas. Charizmatinio įgūdžių teorijos modelyje charizma gali būti apibūdinama kaip ypatinga galia pritraukti ir įkvėpti sekėjus įtaigia vizija, bei išskirtinėmis savybėmis.

Charizmatiniai lyderiai keliai labai didelius tikslus savo pasekėjams ir tuo pat metu pasitiki jais. Pasekėjai veikia daug efektyviau, jei lyderis jais pasitiki. Tai vadinamasis „savaiame išsipildančios pranašystės“ efektas (2 pav.) kuris apibrėžtas šiais pagrindiniais principais:

- suformuojame tam tikrus lūkesčius konkreitiems žmonėms;
- tiesiogiai arba netiesiogiai šiuos lūkesčius perduodame kitiems;
- žmonės linkę reaguoti į šiuos signalus derindami savo veiklą su išreikštais lūkesčiais;
- pasekmė – padarinių lūkesčių išsipildymas.

„Savaiame išsipildanti pranašystė“ gali lemti ir teigiamus ir neigiamus rezultatus 2 paveiksle pavaizduotas vienas iš neigiamo rezultato pavyzdžių (Masiulis; Sudnickas 2007).



Šaltinis: Masiulis, Sudnickas (2007) Elitas ir lyderystė

Teigiama, kad charizmatinių lyderių atsiradimas yra labiau tikėtinas didelių pokyčių arba įvairių krizių laikotarpiu. Congeris ir Kanungo (2000), tirdami charizmatinius ir necharizmatinius lyderius, išskyrė tuos elgsenos aspektus, pagal kuriuos galima spręsti, ar lyderiui yra būdinga charizma. Autoriai teigia, kad ne visi lyderiai vienodu mastu demonstruoja charizmatinius elgsenos pavyzdžius, ir mano, kad skirtingos elgsenos svarba priklauso nuo konkrečios situacijos.

Congeris ir Kanungo (2000), išskyrė šiuos charizmatinio modelio lyderiui būdingus elgsenos aspektus:

- Vizijos ekstremiškumas;
- Didelė asmeninė rizika;
- Nestandartinių strategijų taikymas;
- Tikslus padėties įvertinimas;
- Pasekėjų nusivylimas
- Pasitikėjimo savo jėgomis pabrėžimas;
- Asmeninių galių naudojimas.

Charizmatinė lyderystė neretai būna sugretinama, o kartais ir tapatinama su transformacine lyderyste. Neretai, autoriai šiuos lyderystės modelių terminus vartoja kaip sinonimus. Neretai,



mokslininkai didelį dėmesį skiria transformacinio vadovo – lyderio modeliui, nes atlikti šiuolaikinio vadovavimo teorijų tyrimai Vakaruose būtent šį modelį traktuoja kaip vertingiausia organizacijoje

Vadovas pasirinkęs *transformacinį vadovavimo modelį* ugdo darbuotojų interesus, rūpinasi, kad darbuotojai tikėtų bendru tikslu, o visa tai skatina neapsiriboti savanaudiškais interesais, o siekti bendros naudos organizacijai. Bass (1999) išskiria šiuos transformacinio modelio vadovavimo veiksnius:

- idealizuota įtaka – remiasi charizmos priskyrimu lyderiui. Jei lyderis suvokiamas kaip turintis tam tikras teigiamas savybes, tuomet pavaldiniai susieti su lyderiu emociniu ryšiu. Tokie santykiai yra grįsti pasitikėjimu.
- įkvepiantis motyvavimas – pagrindinis transformacinės lyderystės faktorius. Tai vadovo vizijos išreiškimas ir pristatymas. Teigiamas darbuotojų požiūris į vadovo viziją, paskatins didesnę motyvaciją dirbti.
- intelektualinis skatinimas – vadovas savo elgesiu skatina pavaldinius spręsti sudėtingas problemas ir rasti sprendimus.
- individualizuotas dėmesys – vadovas domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria ir ugdo.

Vadovas – lyderis vadovaudamasis transformacinio modelio veiksniais kuria savo pasekėjų bendradarbiavimą, bei problemų sprendimą naujais būdais. Taip pat transformacinis vadovas – lyderis rūpinasi savo pavaldinių poreikiais, jausmais, su kuriais kartu kuria ateities viziją bei sulaukia geresnių rezultatų. Anot Stelmokienės ir Endriulaitienės (2009) Transformacinio stiliaus vadovai – lyderiai dalijasi galia ir informacija su savo pavaldiniais ir skatina autonomiškumą, įsitraukimą bei pasitikėjimą. Jie ne tik patys naudoja naujoviškus būdus tikslams pasiekti, bet ir padrąsina pavaldinius imtis sunkesnių užduočių, mąstyti naujai.

Tačiau kaip teigia Cibulkas ir Žydzžiūnaitė (2012) Transformacinės lyderystės stilius pagrįstas morale, ir apima keturis veiklos komponentus (idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą, intelektualųjį skatinimą ir individualizuotą dėmesį) bei tris moralės komponentus (moralinį lyderio charakterį; etines vertybes, inkorporuotas į lyderio viziją, kalbėjimą ir veiklos programą, kurią darbuotojai priima arba atmeta; socialinių etinių pasirinkimų ir bendrų kolektyvinių lyderio ir darbuotojų veiksmų moralumą). Apibendrinat autorių nuomones apie transformacinės lyderystės modelį, galime teigti, kad šiai teorijai yra būdingi gebėjimai kurių dėka organizacijos lyderis gali lengviau įgyvendinti organizacijoje vykstančius pokyčius. Kai kurie autoriai teigia, kad transformacinė lyderystė yra orientuota į pokyčius, kurių metu pavaldiniai ir pasekėjai keičia vienas kitą. Naudojant šį modelį per stimuliavimus ir įkvėpimą organizacija ir jos nariai lengviau pasiekia bendrą tikslą, papildomų rezultatų bei gali padidinti vadovavimo – lyderiavimo kompetencijas. Todėl galime daryti prielaidą, kad kiekvienoje šių dienų organizacijoje turėtų būti transformacinis

lyderis, kad padėtų organizacijai greitai orientuotis šiomis dienomis vykstančiose pokyčiuose. Neretai šiomis dienomis vadovas – lyderis pasižymi charizma, kas yra būdinga, transformaciniam modeliui, todėl šio modelio vadovas – lyderis per charizmą lengviau įgauna iš pavaldinių (pasekėjų) pagarbą, pripažinimą ir tokiu būdu vadovas – lyderis įkvepia pavaldinius (pasekėjus).

Įvairūs autoriai pateikia kiek skirtingus transformacinio vadovavimo stiliaus apibrėžimus. Šios vadovavimo teorijos pradininku laikomas Bass. Transformacinis lyderio vadovavimas suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą; tai stimuliuojamas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Northouse, 2007). Pastebima, kad transformacinis lyderystės modelis organizacijoje susiformuoja per vykstančius pokyčius, revoliucijas ir reformas. Neretai autoriai sujungia transformacinį lyderystės modelį su transakciniu. Šių teorijų lyderiai savo organizacijos darbuotojus paveikia per jų interesus. Transakcinė lyderystė išsiskiria darbuotojų skatinimu per nuopelnus. **Transakcinės lyderystės modelio** pagrindas yra transakcija (lot. transactio – sandoris, sutartis) – mainai tarp lyderio ir pasekėjų siekiant organizacijos tikslų<sup>1</sup>. Kaip teigia Marzano ir kiti (2011) transformacinė lyderystė daugiau orientuota į pokyčius. Kadangi šiame modelyje kiekviena siekia savų interesų, atsiranda mainai tarp vadovo ir pavaldinio orientuojantis į užduočių atlikimą, jų stebėseną kad maksimaliai būtų galima sumažinti problemų atsiradimą dėl ko situaciją lieka nepakitusi (Bendrosios transformacinio..., 2009)

*Transakcinės lyderystės modelis orientuojasi į organizacijos uždavinių atlikimą, tačiau šis lyderystės modelis neskatina organizacijos tobulėti ir siekti maksimalių rezultatų. Todėl galima daryti prielaidą kad transakcinės lyderystės modelis nėra tinkamas vietos savivaldai, nes siekiant organizacijoje turėti tinkamą vadovą – lyderį yra svarbų kad į organizacijos veiklą įsitrauktų kuo daugiau narių su iniciatyvumu bei noru tobulėti.*

**Kelio–tikslų teoriją** sukūrė Robertas House'as, – tai aplinkybėmis grindžiamas modelis, kuriame panaudoti svarbiausi elementai iš Ohajo valstijos universitete atlikto polinkio struktūrizuoti ir atidumo tyrimo bei motyvacijos lūkesčių teorijos. Kelio – tikslo teorijos esmė yra ta, kad vadovas – lyderis privalo padėti savo pasekėjams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad pasekėjų tikslai derintųsi su grupės ar organizacijos bendraisiais tikslais bei vizijomis. Pagal kelio–tikslų teoriją vadovo – lyderio elgesys pavaldiniams priimtinas tiek, kiek jiems atrodo, kad šis elgesys yra tuojau pat pajuntamo pasitenkinimo šaltinis arba priemonė pajusti pasitenkinimą ateityje. Vadovo – lyderio elgesys yra tiek motyvuojantis, kiek jis sukelia pavaldiniui pasitenkinimo, priklausančio nuo jo darbo rezultatų, poreikį ir suteikia būtiną efektyviai veiklai paramą, moko, nukreipia ir atlygina (Stephen, Robbins 2003).

---

<sup>1</sup><http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/3006/LL2%20F1%20Vijo1%C4%97%20Glebauskien%C4%97%20MBD.pdf>.

Kaip teigia Northouse (2009) kelio – tikslo teorijos tikslas gerinti darbuotojų veiklos rezultatus ir pasitenkinimą sutelkiant dėmesį į jų motyvaciją. Ši teorija pabrėžia ryšį tarp lyderio stiliaus, pavaldinių savybių ir darbo aplinkos. Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2001) tam tikrais atžvilgiais kelio – tikslo teorijos pagrindimas panašus į paramos teoriją. Vadovai naudoja įvairius būdus, kad sulauktų pageidaujamos veiklos Kelio–tikslo modelis skiriasi nuo paramos modelio dviem pagrindiniais dalykais:

1. vadovo elgesys priklauso nuo darbuotojų supratimo, tai yra darbuotojai vertina savo padėtį ir ko tikisi ateityje;
2. vadovo ir pavaldinių sampratos yra veikiamos trijų rūšių apribojančių kintamųjų– užduoties kintamieji (užduočių tarpusavio priklausomybė), aplinkos kintamieji (būtinybė spręsti nedelsiant) bei vadovo ir pavaldinių asmeniniai skirtumai.

Norint išsiaiškinti kokias funkcijas turi atlikti lyderis, kad padėtų komandai efektyviai veikti, buvo sukurtas funkcinis lyderystės modelis.

2 lentelė

### Funkcinis lyderystės modelis

LYDERIO ĮSITRAUKIMAS	PASIVUS	<p><b>Lyderystė perdėtai demonstruoja valdžią</b> (<i>angl. overpowering</i>) Lyderio elgesys–Prievarta, paskatinimai, bausmės, autokratinis sprendimų priėmimas. Komandos reakcijos–paklusimas, konformizmas, skeptiškumas. Pasekmės–pasyvios, pasiduodančios lyderio kontrolei komandos.</p>	<p><b>Galią kurianti lyderystė</b>(<i>angl. powerbuilding</i>) Lyderio elgesys–konsultavimas, padaršinimas, parama, delegavimas, kultūros kūrimas. Komandos reakcijos–mokymasis, įgūdžių tobulinimas. Pasekmės–save valdančios komandos – kontroliuoja, kaip yra atliekamas darbas.</p>
	AKTYVUS	<p>Lyderystė netyrinti galios (<i>angl. powerless</i>) Lyderio elgesys–Nenuoseklus struktūravimas, sankcijų pateikimas, psichologinė distancija. Komandos reakcija–krypties trūkumas, kova dėl valdžios. Pasekmės – Susvetimėję komandos nariai ir lyderiai kovoja dėl kontrolės ir valdžios.</p>	<p>Įkvepanti, įgaliojanti lyderystė (<i>angl. empowered</i>) Lyderio elgesys–modeliavimas, pagalba, ribų išplėtimas. Komandos reakcija–savęs nukreipimas, jautimasis savininku. Pasekmės–save valdančios komandos–komandos nariai kontroliuoja, koks darbas yra atliekamas ir kaip.</p>
		<p>Autoritarinė Demokratinė LYDERIO VALDŽIOS ORIENTACIJA</p>	

Šaltinis: Raižienė, Endriulaitienė (2008) Stewarto ir Manzo (1995) lyderystės modelis

2 lentelėje pavaizduojama, kad nuo lyderio elgesio priklauso skirtingos komandos pasekmės. Efektyviai dirbantys lyderiai asmeniškai įsipareigoja komandos tikslams ir suteikia komandos nariams autonomiškumo, leisdamas atsiskleisti jų talentams, kai tik yra galimybė.

3 lentelė

### Lyderystės modeliai

Modelis	Bruožai
Situacinė lyderystė Northouse	Lyderystės stilius (veiksmai) atitinkantys konkrečią situaciją Stiliai: 1. Direktyviniai (užduoties vykdymo) poelgiai, 2. Paramos (santykių) poelgiai, 3. Ugdomojo stiliaus poelgiai.
Charizmatinė lyderystė Masiulis, Sudnickas	1. Vizijos ekstremiškumas; 2. Didelė asmeninė rizika; 3. Nestandartinių strategijų taikymas; 4. Tikslus padėties įvertinimas; 5. Pasekėjų nusivylimas krizės atveju; 6. Pasitikėjimo savo jėgomis pabrėžimas; 7. Asmeninių galių naudojimas.
Transformacinė lyderystė Northouse	1. Idealizuotoji įtaka; charizma; 2. Įkvepiantis motyvas; 3. Intelektualusis skatinimas; 4. Individualus dėmesys;
Tarnaujanti lyderystė Covey	1. Padėti kitiems atrasti save; 2. Įgyti ir išlaikyti kitų pasitikėjimą; 3. Tarnauti kitų interesams; 4. Efektyvus klausymas.
Transakcinė lyderystė Northouse	1. Skatinamasis pagal nuopelnus; konstruktyvios transakcijos; 2. Vadovavimas reaguojant į išimtis; aktyvios pasyvios koreguojamos transakcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Northouse (2007), Masiulis, Sudnickas (2007), Covey (2007)

Naujausios lyderystės teorijos kalba apie „naujo amžiaus“, „naujos paradigmos“ lyderystę (angl. „newmillennium“, „newparadigm“ leadership), pabrėždamos holizmo, intuicijos ir kūrybiškumo, sisteminio pasaulio suvokimo svarbą sėkmingai lyderio potencialo realizacijai (Gharajedaghi, 2006, Senge, 2007)

*Ne retas mokslininkas išskiria lyderystės svarbą ir aktualumą organizacijoje, bet teorijas nėra lengva lyginti ar analizuoti, nes teorijos yra grindžiamos nevienodais požiūriais į lyderystę, vadovo ir lyderio skirtumus bei lyderio kaip asmens efektyvumą.*

Skirtingi autoriai pabrėžia tam tikrus bendrus lyderystės matmenis, tačiau akcentuoja kitokias savybes ir ypatybes, vartoja skirtingus terminus. Dar viena „spraga“ literatūroje yra tai, kad nėra visuotinai pripažintų būdų, priemonių, kaip įvertinti, pamatuoti lyderystės efektyvumą. Pasirenkant integracinę kryptį ir apibendrinant teorinius šaltinius (žiūr. 4 lentelę), buvo išskirtos pagrindinės lyderystės teorijose pasikartojančios dimensijos.

## Dažniausiai pasikartojančios lyderystės dimensijos

	Kaip asmeninis tobulėjimas	Kaip sąveika	Kaip pokyčiai transformacija	Kaip vizija	Kaip gyvenimo būdas
Charizmatinė lyderystė		X		X	X
Transformacinė lyderystė	X	X	X	X	
Emocinė, rezonansinė lyderystė	X	X		X	
Tarnaujančioji lyderystė		X		X	X
Dvasinė, autentiška lyderystė	X				X
Orientuota į viziją		X	X	X	
Moralinė, orientuota į vertybes	X	X		X	X
Asmeninė lyderystė	X		X	X	X
Lyderis „besimokančioje organizacijoje“	X	X	X	X	
Globali lyderystė		X	X	X	
„Naujosios paradigmos“ lyderystė	X	X	X	X	X

Šaltinis: Skaržauskienė (2008), Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje

4 lentelėje pateikti aspektai yra skirstomi pagal pagrindines tris dimensijas, kur dimensijos nubrėžia juostą tarp vadovavimo sampratų ir lyderystės:

## 1. Asmeninė dimensija

- Lyderystė kaip asmeninis tobulėjimas: asmeninė branda, asmeniniai pokyčiai, asmeninis profesionalumas ir meistriškumas, asmeninės vertybės ir nuostatos, nuolatinis mokymasis.
- Lyderystė, kaip mąstymo ir gyvenimo būdas: gyvenimo filosofija, dvasinė: būseną, gyvenimo pusiausvyrą, moraliniai standartai, savirealizacija.

## 2. Tarpusavio santykių dimensija

- Lyderystė kaip tarpusavio sąveika su pasekėjais: įtaka, sąveika, pasitikėjimas, individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, tarnystė.
- Lyderystė kaip gebėjimas kurti viziją: inspiracinė motyvacija, entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos.

## 3. Organizacinė/strateginė dimensija

- Lyderystė kaip pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija: produktyvus darbas, geri darbo rezultatai, pasipriešinimo pokyčiams įveikimas, stipriausių poveikio taškų suradimas, globalizacijos konteksto suvokimas ir t.t.
- Lyderis kaip organizacijos konstruktorius: besimokančios organizacijos kūrimas, požiūris į organizaciją kaip į sistemą, proceso orientacija (Skaržauskienė 2010).

Page ir Wong (2000) siūlo lyderystės dimensijų klasifikaciją pagal orientaciją ir išskiria keturias lyderio orientacijas:

1. Orientacija į charakterį (kokia asmenybė yra lyderis?): nuostatos, vertybės, motyvai.
2. Orientacija į žmones (kaip lyderis sąveikauja su kitais?): galia, įtaka, vadovavimas.
3. Orientacija į užduotį (ką daro lyderis?): sugebėjimai produktyviai dirbti ir pasiekti gerų rezultatų.
4. Orientacija į procesą (kaip lyderis įtakoja organizacijos struktūras?): gebėjimas kurti lanksčią, atvirą ir veiksmingą sistemą (Page, Wong, (2000))

*Pastebime, kad pateiktas teorijas kiekvienas autorius nagrinėja vis iš kitos pusės, ir nė viena iš jų nuomonių nėra nei teigiama, nei neigiama. Lyderystė ir jos rūšys turi nemažai ir skirtingų ir panašių teorijų bei modelių, kurie bando išsiskirti pagrindinėmis lyderio kompetencijomis. Ne vienas autorius vis dažniau pateikia lyderystės modelių trūkumus ar skirtumus, tačiau mažai kas nagrinėja lyderystės modelių panašumus.*

Byhamas, Smithas, Paese'as, Chowdhury (2002) kalbėdami apie vadovus taip pat akcentuoja šiuolaikinio vadovo – lyderio sugebėjimą prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Lygindami tradicinio praėjusio amžiaus vadovo ir šiuolaikinio vadovo – lyderio funkcijas, pabrėžia, kad prisitaikant prie besikeičiančių ekonomikos sąlygų, kinta ir vadovui reikalingų savybių svarba (žr. 5 lentelę)

## Vadovas ir lyderis

Tradicinis praėjusio amžiaus vadovas	Šiuolaikinis vadovas – lyderis
<p>Vienas priimdavo visus reikšmingus sprendimus organizacijoje, sprendė visas valdomoje komandoje kylančias problemas, atliko eksperto vaidmenį; Kontroliavo darbo procesą, prisiimdavo visą atsakomybę už savo grupės veiklos rezultatus; Atsakydavo į visus įmanomus klausimus, veikė kaip ekspertas; Kurdavo taisykles; Vertino kolektyvo sutarimą ir nuomonės vieningumą; Siekė pagal galimybes vengti konfliktų; Kaip taisyklė reagavo į vienus ar kitus įvykius, priešinosi pokyčiams; Pagrindinį dėmesį skyrė darbo uždaviniams, produkcijai ir techniniams įgūdžiams; Naudojo linijinį, analitinį mąstymo stilių; Siekė kaupti specializuotą, funkcinę patirtį ir žinias; Domėjosi tik savo kompetencijos klausimais; Šiurkščiai konkuravo su kolegomis; Veikė tik savo šalies teritorijoje; Personala vertino kaip besikeičiantį organizacijos išteklių; Pirmoje vietoje organizacijos, o ne joje dirbančių žmonių poreikiai; Vengė rizikos; Mąstymo stilius funkcionalus, orientuotas į trumpą laikotarpį.</p>	<p>Dalijasi atsakomybe su kitais grupės nariais. Padeda darbuotojams spręsti problemas. Skatina darbuotojų savivaldą. Kelia svarbius klausimus; užtikrina darbuotojų ir atitinkamų specialistų komunikavimą; Aiškiai formuluoja savo grupės ateities viziją, suburiančią organizacijos darbuotojus ir esmines vertybes; Vertina žmonių sugebėjimus ir siekius išsakyti įvairias nuomones; Konfliktus vertina kaip galimybę siekti sinergijos ir praturtinti sprendimų priėmimo procesus; Aktyviai veikia: pats inicijuoja permainas. Jas vertina kaip organizacijos gyvavimui svarbų elementų. Pagrindinį dėmesį skiria tiek darbo procesui, tiek žmonėms; Mąsto globaliai; Siekia tapti įvairių sričių specialistu ir pažinti įvairias kultūras; Domisi visais organizacijos veiklos klausimais, siekia tapti patikimu partneriu kitoms organizacijos grupėms ir padaliniais; Toks pat šiurkštus konkurentas, tačiau neretai tenka siekti partnerystės su kitais konkurentais ir pardavėjais; Turi sugebėti veikti tarptautiniu mastu Personala vertina kaip brangiausią, ką turi organizacija, nes žino, jog gerą darbuotoją pakeisti kitu labai sunku; Siekia suderinti organizacijos ir jos personalo poreikius; Pasirengęs rizikuoti; Mąstymo stilius sistemiškas, orientuotas į ilgalaikes perspektyvas.</p>

Šaltinis: Byham et al., 2002

Iš pateiktos 5 lentelės pastebime kaip išsiskiria tradicinis praėjusio amžiaus vadovas nuo šiuolaikinio šių laikų vadovo lyderio. Išnagrinėjus lyderystės modelius pastebime, kad pateiktoje lentelėje apibrėžtas šiuolaikinis vadovas – lyderis atitinka transformacinės ir transakcinės lyderystės modelį. Šiuolaikiniam vadovui – lyderiui pirmiausia rūpi organizacija, jos tikslai ir vertybės, organizacijos vizija, o tradiciniam praėjusio amžiaus vadovui labiau rūpėjo jis pats. Tradicinis praėjusio amžiaus vadovas sprendimus priiminėdavo pats, o šiuolaikinis vadovas – lyderis į sprendimų priėmimo procesą įtraukia savo pasekėjus bei organizacijos narius. Galime daryti prielaidą, kad šių dienų vadovas – lyderis yra būtinas šių dienų organizacijai, todėl būtina išsiaiškinti kokio modelio ir bruožų vadovas – lyderis yra vietos savivaldoje, tik tada galėtume

padaryti išvadas, kuria linkme dirba organizacija, kokios jos vertybės, ir kokią įtaką daro organizacijai vadovas – lyderis.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, ir autorių nuomones apie lyderystės teorijas ir modelius pastebime, kad visi modeliai persipina tarpusavyje, ir lyderystės vienas modelis išugdo sekantį modelį. Autoriai pateikia begalę įvairių, panašių ir tuo pačiu skirtingu modelių nuo kurių priklauso organizacijos vadovo – lyderio valdymo bruožai bei sėkmė organizacijoje. Kiekvienas lyderystės modelis išskiria skirtingu vadovo – lyderio valdymo bruožus, todėl yra būtina empiriškai ištirti kokių lyderystės modelių vadovaujasi Akmenės rajono savivaldybėje vadovas – lyderis. Kaip kiekviena asmenybė turi savo charakterį ir asmeninius bruožus taip ir organizacijos vadovas – lyderis pasirinkęs vieną ar kitą modelį išsiskiria savo vadovavimo, valdymo bruožais bei stiliais. Todėl sekančiame skyriuje yra bandyta išsiaiškinti ir teoriškai išnagrinėti lyderystės bruožus bei stilius.

### ***1.2.2. Lyderystės bruožai ir stiliai***

Šių dienų lyderystė viešajame sektoriuje patiria iššūkių, dėl biurokratinės sistemos nelankstumo, kompetencijos stokos ir uždelstos reakcijos į visuomenėje vykstančius pokyčius. Kiekvienai organizacijai yra būdingos tam tikros kultūros, bruožai bei stiliai, kaip ir kiekvienos organizacijos vadovui – lyderiui būdingi visų vadovavimo stilių elementai, bet vieni pasireiškia dažniau, o kiti rečiau. Kaip teigia Robbins (2007), yra labai mažai bruožų, – jei jų išvis yra, – kurie padėtų atskirti lyderius nuo ne lyderių. Nors Janonienė ir Endriulaitienė (2010) išanalizavusios įvairių autorių mintis pateikia, kad autoriai pabrėžia, kad vadovai – lyderiai, remdamiesi vienokiu ar kitokiu vadovavimo stiliumi, savo ruožtu stiprina arba silpnina pavaldinių motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Dažniausiai literatūroje yra išskiriami du pagrindiniai lyderystės stiliai: pokyčių siekianti (transformacinė) ir sąveikos siekianti (transakcinė) lyderystė. Lyderiai neretai gali ir turi tobulinti savo vadovavimo bei vadybinius įgūdžius, puoselėdami pokyčių siekiantį lyderystės stilių. Lyderis orientuodamasis į pokyčius skatina savo organizacijos narius keisti požiūrį į save ir į savo atliekamą darbą. Lyderiai kurie koncentruojasi į pokyčius ne retai pasižymi charizma ir įkvėpimu į ateities viziją. Lyderiai kurie orientuojasi į sąveikos siekiantį lyderystė stilių sutelkia dėmesį į mainus, apdovanojimus ar bausmes. Šio stiliaus lyderiai dažniausiai didžiausia dėmesį kreipia į užduotį ir į gerą galutinį užduoties atlikimo rezultata. Kaip teigia West (2011) lyderystę galima apibrėžti ir keturiais bendraisiais stiliais: direktyviniu, orientuotu į laimėjimus, palaikančiuoju ir dalyvaujančiuoju. Pirmieji du stiliai iš esmės yra siekiantys sąveikos, o kiti du – labiau siekiantys pokyčių. Lyderystės stiliaus pasirinkimas priklauso nuo asmenybės, tačiau jis taip pat turėtų būti tinkamas konkrečiai situacijai. Lyderystės stiliaus pasirinkimas priklauso nuo



vykdomos užduoties aiškumo, komandos narių įgūdžių, motyvacijos ir pasitikėjimo. West (2011) pateikia keturis lyderystės pasirenkamus stilius:

1. Direktyvinis (transakcinis) stilius – uždaviniu apibrėžimas, pasiūlymų teikimas ir skatinimas tinkamu metu. Šis stilius tinkamas kai užduotis ar užduotys, kurią turi atlikti organizacijos nariai, nėra paprasta ar aiški, o organizacijos narių įgūdžiai vykdyti užduotį ar pasitikėjimas savo jėgomis nėra dideli.

2. Orientuotas į laimėjimus (transakcinis) stilius–sudėtingos užduotys turi būti suformuotos tinkamai, perteikiant lyderio lūkesčius, kad organizacijos nariai kurie atliks užduotį dirbtų gerai. Šio stiliaus lyderis savo organizacijos narius turi skatinti už laimėjimus. Šį lyderystės stilių rekomenduojama taikyti kai organizacijos nariams pateikiama užduotis yra labai aiški, o nariai – turi pakankamai įgūdžių, gebėjimų ir motyvacijos užduočiai atlikti.

3. Palaikantysis (transformacinis) stilius – šis stilius yra tinkamas kai yra rodomas rūpestis šalininkams, ir labiau tinka, kai užduotis yra aiški ir nuspėjama, tačiau organizacijos narių įgūdžiai, gebėjimai, pasitikėjimas ir motyvacija yra nedideli.

4. Dalyvaujantysis (transformacinis) stilius –šio stiliaus lyderiui būdinga tai, kad lyderis, prieš priimdamas sprendimus tariasi su organizacijos nariais, kai užduotis neaiški ir sudėtinga, tačiau organizacijos narių įgūdžiai, reikalingi jai atlikti, yra labai geri, o nariai yra suinteresuoti.

Galima teigti, kad abu lyderystės stiliai organizacijos veikloje yra naudingi savo veiksmingumu ir efektyvumu, kadangi tiek įkvėpimas tiek apdovanojimas skatina efektyvią organizacijos narių veiklą. Analizuojant pokyčių siekiančia (transformacinę) ir sąveikos siekiančia lyderyste, manytina kad organizacijos nariams siekti tikslų labiau padeda pokyčių siekianti (transformacinis) stilius. Bass, 1990; Howell ir Avolio, 1993 teigimu transformacinės lyderystės stilius apskritai yra veiksmingiausias.

6 lentelė

### Transformacinės lyderystės elementai

Transformacinės lyderystės elementai	Lyderystės apibūdinimas
Charizma	Lyderis įkvepia darbuotoją entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą.
Individualus dėmesys	Lyderio dėmesys individualiems darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas. Su darbuotojais elgiamasi skirtingai atsižvelgiant į asmeninius poreikius, bet lygiateisiškai kitų atžvilgiu.
Kūrybinės veiklos skatinimas (intelektu stimuliacija)	Lyderis seka ir koordinuoja, kad darbas vyktų efektyviai. Padėtis taisoma tik tada, kai kyla problemų. Lyderis palaiko naujas idėjas, kūrybinį mąstymą ir veiklą.

	Lyderis skatina darbuotojus apsvarstyti darbų atlikimo metodus, naujus problemų sprendimo būdus.
Įkvepianti motyvacija	Lyderis skatina atlikti daugiau, nei pats darbuotojas iš savęs tikisi. Naudodamas emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtinus užsibrėžtus tikslus.

Šaltinis: Bass,(1985)

Lyderis kuris vadovaujasi transformaciniu stiliumi pasitiki savo darbuotojais, palieka jiems erdvės kvėpuoti ir augti, šis stilius orientuotas ne tik į organizacijos narių augimą ir tobulėjimą, bet ir į visą organizaciją. Transformacinis lyderis skatina organizacijos narius padaryti daugiau, nei jie patys tikisi, skatina pakilti aukščiau asmeninių interesų. Šių dienų organizacijų tikslas yra tinkamai atlikti savo užduotis, pareigas ir dirbti maksimaliu pajėgumu siekiant organizacijos tikslų. Todėl daugelio autorių teigimų tinkamiausias šių dienų organizacijos lyderis yra transformacinis lyderis, pasižymintis charizma, struktūrizuojantis darbuotojų užduotis bei apdovanojantis. Transformacinis lyderis gali pakeisti organizacijos kultūrą, o ne prisitaikyti. Transformacinio lyderio bruožai pasireiškia per ideologinį, moralinį arba intelektualinio lyderio kapitalu, o taip pat herojiškai per asmens drąsą, pasiaukojimą, pasišventimą. Transformacinis lyderis yra pasitikintis savimi, pasiekia puikių rezultatų, nors kartais ir turi pasielgti autokratiškai.

Kurgonienė (2011) pateikia transformacinio lyderio stiliaus bruožus:

- Vysto aiškią, patraukią viziją;
- Kuria vizijos įgyvendinimo strategiją;
- Veikia pasitikinčiai ir optimistiškai;
- Išreiškia pasitikėjimą pavaldiniais;
- Švenčia sėkmę;
- Vadovauja kaip modelis;
- Kuria, apibrėžia arba atmeta tokias kultūrinės normas, kaip simbolis, šūkius, formalumai;
- Mąsto novatoriškai.

Ilonzki (2005) teigimu lyderystės studijos parodė, kad du lyderystės stiliai yra tarpusavyje nepriklausomi, ir gali būti situacijų, kai abiejų bruožai, transformacinio ir transakcinio, gali būti panaudoti lygiagrečiai. Vadovas – lyderis kuri vadovaujasi transakciniu lyderystės stiliumi organizacijoje kuria gerą atmosferą, dėl ko atsiranda geri tarpusavio santykiai su pavaldiniais. Šio stiliaus lyderis organizacijoje paaiškina pavaldiniams jų atsakomybes, kontroliuoja jų darbą bei skatina siekti užsibrėžtų tikslų. Transakcinio stiliau lyderiai organizacijos nariams kuria aiškias struktūras, konkrečiai apibrėžiančias jų atliekamų užduočių vykdymą.

Vadovas – lyderis pasirinkęs transakcinį stilių savo organizacijoje:

- 1) stengiasi patenkinti esamus poreikius, sutelkdamas dėmesį į pokyčius, atlyginimą už darbą;
- 2) atkreipia dėmesį į svyravimus, klaidas ar netikslumus ir imasi veiksmų juos pašalinti.

Transakciniam vadovui – lyderiui siekiama įtvirtinti esamas struktūras, strategijas ir kultūrą organizacijoje (Šimanskienė, Seilius 2009). Transakcinis stilius gali būti išskiriamas į aktyvų ir pasyvų. Pasyvus transakcinis stilius pasireiškia kai organizacijos nariai susiduria su problema, kai veiksmai spręsti problemą jau būna per vėlu. Tai parodo, kad transakcinio stiliaus lyderis gali būti pasyvus ir neleidžia iš anksto nustatyti gresiančio problemos, dėl ko atsiranda neigiamas grįžtamasis ryšys. Analizuojant aktyvesnio transakcinio stiliaus lyderį pastebima, kad organizacijos nariai yra prižiūrimi, ir lyderis nesikiša kol neprireikia, o kai situacija pasiekia aklavietę, koreguoja ir pataria. Aktyviojo transakcinio stiliaus lyderis domisi ir dalyvauja organizacijos nariu atliekamose veiklose, todėl galima teigti kad aktyvusis transakcinis lyderis atlieka kontrolės funkciją.

7 lentelė

**Transakcinės lyderystės elementai**

<b>Transakcinės lyderystės elementai</b>	<b>Lyderystės apibūdinimas</b>
Pelnytas paskatinimas	Lyderis aiškiai apibrėžia užduotis ir motyvuoja darbuotoją atlygių už iš anksto sutartą užduočių įvykdymą.
Aktyvus išskirtinumų valdymas	Lyderis aktyviai stebi situaciją ir naudoja pelnytą nuobaudas ir kitus koreguojančius veiksmus, kurie stabdo darbuotojų nukrypimą nuo normų ir standartų
Pasyvus išskirtinumų valdymas	Lyderis seka ir koordinuoja, kad darbas vyktų efektyviai. Padėtis taisoma tik tada, kai kyla problemų.
Visiškas liberalumas	Lyderis abejingas užduočių vykdymui – nestebi problemų, į jas nereaguoja, neteikia darbuotojams reikalingos pagalbos. Toks lyderis iš esmės nelaikomas lyderiu – nėra nei tarpusavio sąveikos, nei susitarimų su darbuotojais

Šaltinis: Yukl (1998)

7 lentelėje pateikiami transakcinės lyderystės elementai, iš pateiktų elementų ir jų apibūdinimų pastebima, transakcinio stiliaus lyderio darbas yra nustatyti ko organizacijos nariui reikia, nurodyti būdus, ir suteikti informaciją kaip tai pasiekti.

Stogdilas, pateikia lyderiui būdingus asmeniui gebėjimus bei bruožus, kurie neretai yra susiję su lyderystės veiksmingumu.

**Bruožai ir gebėjimai būdingi lyderystei**

<b>Bruožai</b>	<b>Gebėjimai</b>
Prisitaikymas prie situacijos	Intelektualiniai gebėjimai
Budrumas socialinės aplinkos atžvilgiu	Konceptualus mąstymas
Ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus	Kūrybingumas
Savęs įtvirtinimas	Takto jausmas ir diplomatiškumas
Polinkis į bendradarbiavimą	Iškalba
Ryžtingumas	Grupei keliamų užduočių suvokimas
Patikimumas	Organizuotumas
Siekimas daryti įtaką kitiems	Sugenėjimas įtikinti kitus
Energingumas	Visuomeniškumas
Užsispyrimas	_____
Pasitikėjimas savimi	_____
Streso toleravimas	_____
Noras prisiimti atsakomybę	_____

Šaltinis: Masiulis, Sudnickas (2007) Elitas ir lyderystė

Iš pateiktos 8 lentelės kurioje Masiulis, Sudnickas (2007) pateikia lyderiui būdingus bruožus ir gebėjimus galime pastebėti, kad lyderiui labiau yra būdingi bruožai. Galime teigti kad asmens bruožai yra įgimti, o genėjimai išugdyti, todėl iš to seka prielaida, kad lyderiais yra tie vadovai kurie iš prigimties turi charakterio bruožų ir yra išugdomi lyderystei būdingi gebėjimai. Nuo vadovo – lyderio gebėjimų ir bruožų priklauso koku lyderystės stiliumi jis vadovausis organizacijoje.

Songinaitės (2011) teigimu, skirtingi lyderystės stiliai lemia iki 70 proc. darbo aplinkos pokyčių. Nors vadovams – lyderiams dažnai būna sudėtinga suprasti organizacinį klimatą taip, kaip jį supranta darbuotojai, tačiau jiems yra būtina pripažinti savo indėlį skatinant pozityvią darbo aplinką. Tai suteiktų naudos visai organizacijai, nes kuo pozityvesnis klimatas, tuo geresni verslo rezultatai (Tyrimas: įmonių..., 2011).

Pastebime, kad lyderystės stiliai yra nagrinėti ne tik teoriškai bet ir praktiškai. Po ilgamečių studijų „Hay Group“ išskyrė šešis pagrindinius vadovų taikomus lyderystės stilius. Tyrimų duomenys rodo, kad kuo daugiau skirtingų lyderystės stilių vadovai taiko, tuo sėkmingiau jiems pavyksta sukurti aukštų rezultatų klimatą.

1. **Autoritarinis** – pabrėžia būtinumą neatidėliotinai paklusti vadovo nurodymams.
2. **Vizionieriškas** – pabrėžia ilgalaikės vizijos ir veiksmų krypties įprasminimą.
3. **Draugiškas** – akcentuoja harmonijos ir gerų tarpusavio santykių kūrimo svarbą.
4. **Demokratinis** – skatina susitarimą grupėje ir bendrą naujų idėjų kūrimą.
5. **Skatinantis pirmavimą** – pabrėžia būtinumą atlikti darbą pagal aukščiausius standartus.

6. **Ugdantis** – pabrėžia darbuotojų profesinį tobulėjimą (Tyrimas: įmonių..., 2014).

Čiarnienė ir kt. (2013) nagrinėdama stilius, pateikia, kad vadovas – lyderis organizacijai vadovaudamas gali naudotis: charizmatiniu, autokratinu bei biurokratinu vadovavimo stiliumi. Kaip autoriai teigia charizmatinis vadovavimo stilius remiasi asmeninio vadovo – lyderio spinduliavimo jėga. Vadovas – lyderis valdantis pagal charizmatinį stilių sugeba patraukti dėmesį bei sukelti susižavėjimą. Priklausomai nuo vadovo – lyderio charizmos, gali sukelti ir neapykantą. Charizmatinio vadovavimo stiliaus vadovas – lyderis sugeba perteikti savo energiją, pasekėjams ir organizacijos nariams, pasižymi puikiais charakterio savybėmis bei oratoriniais sugebėjimais. Teigiama, kad autokratinio vadovavimo stiliaus vadovas – lyderis pasižymi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu bei siekia iš pavaldinių bei pasekėjų paklusnumo. Šis vadovo – lyderio stilius išsiskiria autoritetu, tačiau nepaisant to neapleidžia savo pavaldinių ir rūpinasi jais. Biurokratinio vadovavimo stiliaus vadovas – lyderis naudojami įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema šio stiliaus vadovui – lyderiui taip pat labai svarbūs yra pavaldumas bei paklusnumas.

Johnson (2001) nuomone, socialines paslaugas teikiančiose organizacijose tinkamiausias būtų demokratinis stilius, skatinantis savitarpio pagalbą ir bendradarbiavimą, darbuotojų įtraukimą į valdymo sprendimų priėmimą, į organizacijos strategijos kūrimą.

Galime teigti, kad ne visi autoriai išskiria vienodus lyderio stilius, nors tarp autorių pateiktų lyderystės stilių atsiranda ir vienodu. Pavyzdžiui, kaip autokratinis ir demokratinis lyderystės stilius:

Autokratinio stiliaus lyderis sprendimus priima vienas, turėdamas visišką įgaliojimą, o demokratinio stiliaus lyderis vadovauja, įsiklausydamas į savo komandos idėjas, tačiau pats priima galutinį sprendimą (Lyderių tipai, 2011). Kaip teigiama, demokratinis stilius yra geresnis nei bet koks kitas, kadangi šio stiliaus dėka yra padedama organizacijos (komandos) nariams įsisavinti atsiradusius pokyčius, bei leidžia darbuotojams pasijusti svarbia organizacijos dalimi per sprendimų priėmimą. Toliau nagrinėjant lyderystės stilius, pastebima, kad Applebey (2009) taip pat išskiria demokratišką ir autokratišką lyderystės stilius. Applebey (2009) ir kitų autorių nuomonės dėl lyderio vadovaujančio pagal autokratišką stilių sutampa, jie teigia kad autokratiškame stiliuje pats svarbiausias vaidmuo atitenka lyderiui. R Applebey (2009) taip pat išskiria demokratišką lyderystės stilių, teikdamas, kad šio stiliaus lyderis stengiasi įtikinti žmones, jis atsižvelgia į jų jausmus ir skatina dalyvauti priimanant sprendimus. Dr. Likertas demokratinį lyderystės stilių apibrėžė ne visai taip, kaip dažnai šiandien galima girdėti. Jis teigia, kad demokratinis lyderystės stilius – tai metodas, kuri įtraukia visus organizacijos (komandos) narius į tikslų ir užduočių formulavimą bei strategijų ir taktikų juos įgyvendinti parinkimą (Kas iš..., 2014).

Galime daryti prielaidą, kad demokratinis lyderystės stilius yra vienas iš labiausiai siektinų stilių. Šis lyderystės stilius skatina darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumą, gebėjimus bei talentus.

Demokratinio lyderystės stiliaus dėka organizacijose gali išryškėti kiti, nauji lyderiai. Nenuostabu kad šiomis dienomis yra atliekami įvairūs moksliniai tyrimai, kurie tiria tiek viešąjį tiek privatųjį sektorius. Tyrimų dėka pavyksta išsiaiškinti kokių stilių, bruožų, teorijų ir modelių yra lyderių. Kitame skyriuje apibendrintai pateikta mokslinė informacija, kokie tyrimai buvo atlikti viešajame administravime lyderystės klausimu.

### ***1.2.3. Lyderystė viešojo administravimo institucijose***

Šiais laikais vietos savivaldos valdymo sėkmė dažniausiai priklauso nuo vadovo – lyderio. Asmenys dirbantys savivaldoje užima svarbų vaidmenį formuojant žmonių pasitikėjimą vietos savivalda. Šių dienų tyrimais yra įrodyta, kad valstybės tarnautojų veiklą gyventojai vertina nepalankiai. Gyventojai nori viešojo sektoriaus, kuris spręstu iškilusias problemas, veiktų rezultatyviai ir efektyviai, bei tenkintų viešąjį interesą. Kalbant apie lyderystę vietos savivaldoje, ji tampa labai kritikuojama dėl to, kad yra per daug išskiriami ir akcentuojami vadybiniai lyderio bruožai ir vadybinė aplinka.

Anot, Lappe ir Morre, pasikeitus požiūriui į valstybės tarnybą, neretai aktualūs klausimai siejami su vietos savivaldos lyderyste. Pastebima, kad vis dažniau valstybės tarnybai ir vietos bendruomenei palaikant partnerystės santykius iškyla ne tik lyderiai biurokratai, bet ir vietos savivaldos lyderiai.

Analizuojant lyderystės raišką vietos savivaldoje, vienu iš pagrindinių tiriamųjų tampa kitoks požiūris į lyderio vaidmenį organizacijoje. Vietos savivalda norėdama išlikti, privalo keistis arba transformuotis.

Lietuvoje lyderystės viešajame administravime tema kaip viena žmogiškųjų išteklių dedamųjų dalių aptariama Šiugždinienės darbuose, valstybės tarnautojų vertybinės orientacijos analizuojamos Palidaskaitės darbuose. Lyderystės tema Amerikos valstybės tarnyboje plačiai aptariama užsienio autorių: Lambright, Waugh Jr. ir Streib, Burke, Cho ir Wright, Rainey ir Thompson, Kiel ir Watson, darbuose ir studijose (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas 2009).

Išsamius mokslinius tyrimus, kuriuose buvo bandoma atskirti lyderius nuo ne lyderių, atliko Birdas (1940), Jenkinsas, (1947), o juos kiek vėliau apibendrina Stogdillas (1948). Skiriant lyderius nuo ne lyderių buvo remiamasi 6 metodais:

1. žmonių elgesio grupėse stebėjimu ir pagal jų elgesį nustatymu, kuris iš grupės yra lyderis;
2. tos pačios amžiaus grupės ar socialinės padėties lyderių ir ne lyderių analize;
3. kvalifikuotu lyderių ir ne lyderių stebėjimu bei vertinimu;
4. žmonių, užimančių vadovų pareigas, tyrimas;
5. lyderių ir ne lyderių biografijų analize;

6. interviu su vadovais, siekiant išsiaiškinti lyderiams būdingas savybes (Zaccaro ir kiti 2004).

Šie 6 metodai atspindi 1948 metų Stogdillio apžvalgoje, kurioje buvo aptarti daugiau nei 124 bruožų tyrimai, atlikti 1904 – 1947 m. Tyrimu metu paaiškėjo grupė svarbių lyderystės bruožų, susijusių su tuo, kaip asmenys įvairiose grupėse tampa lyderiais. Buvo išskirti 8 lyderiams būdingi bruožai:

1. intelektas;
2. budrumas;
3. įžvalgumas;
4. atsakingumas;
5. iniciatyvumas;
6. atkaklumas;
7. pasitikėjimas savimi;
8. socialumas (Northouse, 2009).

Išvardinti bruožai atspindėjo, kuo skiriasi žmogus atliekantis lyderio vaidmenį, nuo paprasto grupės nario. Palyginus pirmuosius Termano 1904 metais atliktus tyrimus su 1948 metų Stogdillo pateikta tyrimų apžvalga matyti, kad tik keletas savybių kartojasi – tai intelektas, socialumas. 1974 metais Stogdillas išanalizavo 163 lyderio savybių studijas, atliktas 1948 – 1970 m. Apibendrinamas atliktus tyrimus Stogdillas išskyrė 10 lyderiams būdingų savybių:

1. veržlumas imtis atsakomybės ir siekimas, kad užduotis būtų įvykdyta;
2. energingumas ir atkaklumas siekiant tikslo;
3. polinkis rizikuoti ir originalumas sprendžiant problemas;
4. iniciatyvumas socialinėse situacijose;
5. pasitikėjimas savimi ir asmeninio tapatumo pojūtis;
6. pasiryžimas atsakyti už sprendimų bei veiksmų padarinius;
7. pasirengimas absorbuoti santykių su žmonėmis sukeltą stresą;
8. noras toleruoti frustraciją ir vėlavimus;
9. gebėjimas daryti įtaką kitų žmonių elgesiui;

10. gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas tikslui pasiekti (Northouse, 2009). Palyginus 1948 ir 1974 metų tyrimų apžvalgas pastebime, kad 1974 metų tyrimų apžvalga yra tarsi papildymas 1948 metų tyrimo apžvalgos. Antrasis Stogdillo tyrimas, tyrimų apžvalga patvirtino pradinį savybių perspektyvos teiginį, kad vadovo asmenybė yra svarbi vadovavimo dalis. 1974 metais išskirtos lyderiams būdingos savybės yra sukonkretintos, labiau akcentuojamas lyderio iniciatyvumas (čia jis įvardijamas kaip veržlumas, energingumas, atkaklumas) įgyvendinat

organizacijos tikslus. Taip pat didesnis dėmesys skiriamas laimėjimų siekimui. Stogdillas atlikęs tiek pirmą, tiek antrą tyrimų apžvalgą pateikė tik teigiamai su vadovavimu susijusius bruožus.

Vienas iš naujausių lyderystės tyrimų vietos savivaldoje tai 2015 m. gegužės mėnesį pradėtas tyrimas kurio rezultatai nusakys\_vietos politikos formavimo ir lyderystės vietą bendruomeniniame lygmenyje (Lietuvos metai..., 2015).

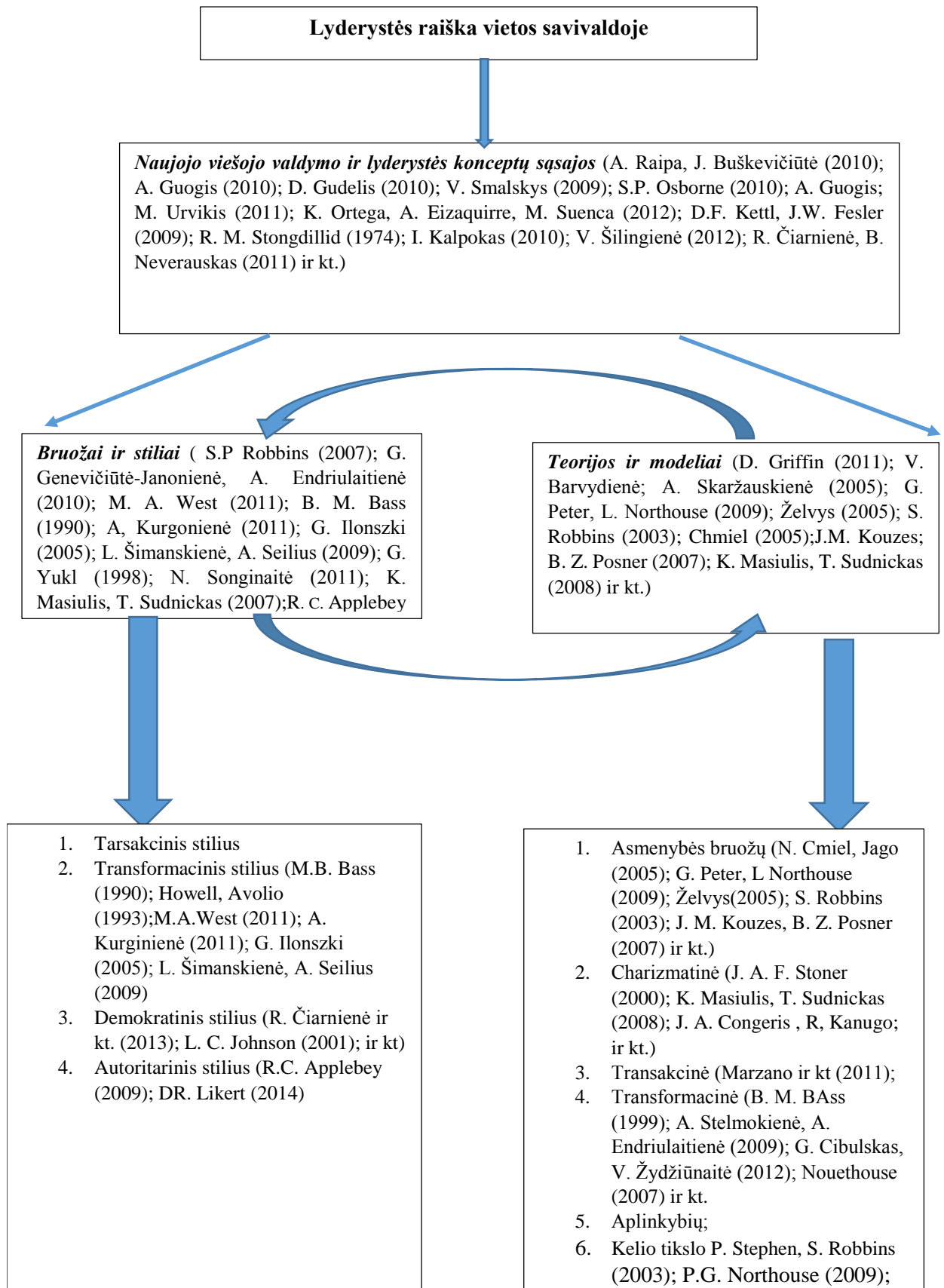
Neretai įvairūs mokslininkai ir autoriai tiria lyderystę, jos stilius, bruožus bei lyderystės raišką. Tačiau galima padaryti prielaidą, kad mažai kas bando iširti lyderystės raišką vietos savivaldoje, neretai lyderystės tyrimai būna atliekami, statutinių tarnautojų įstaigoje, švietimo sistemoje, sveikatos, sveikatos apsaugos sektoriuje bei versle. Dažniausiai lyderystė yra nustatyta politinių partijų aplinkoje, vis dažniau girdime, kad vienas ar kitas partijos narys yra lyderis, tačiau nė nesusimąstome, kad lyderių yra visur, ir gal net patys mes esame vienos ar kitos organizacijos ar komandos lyderiai.

### **1.3. Tyrimo objekto – lyderystė vietos savivaldoje - teorinė operacionalizacija**

Norint magistro darbe iširti lyderystės raišką vietos savivaldoje, reikia detalizuojant tyrimo objekto dedamąsias, siekiant atsakyti į klausimą – kaip empiriškai pamatuoti lyderystės raišką vietos savivaldoje? Anksčiau pateiktose skyriuose buvo išanalizuota mokslinė literatūra apie lyderystės teorijas, stilius, bruožus, atskleista lyderystės specifika viešojo administravimo institucijose. Visa tai leidžia apibendrinti ir nustatyti lyderystės vietos savivaldoje sudedamąsias. Tam tikslui buvo sudaryta tyrimo objekto teorinė operacionalizacija, kuri vėliau panaudota empiriniame tyrime.

Norint analizuoti lyderystę vietos savivaldoje visų pirma reikia suvokti kas yra vietos savivalda. Vietos savivaldos įstatymas reglamentuoja kad vietos savivalda yra valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės turinčios savivaldos teisę. Vienareikšmiškai galime teigti kad vietos bendruomenės kuriasi, o institucijos dirba kad įgyvendintų pokyčius. Tam kad vyktų pokyčiai yra reikalingi bendruomenių ir institucijų vadovai – lyderiai kurie suburtų, ir vestų komandą į priekį. Tyrimo objekto operacionalizacijoje nurodoma, kad lyderystėje labai svarbiais akcentais yra laikomi vadovų – lyderių bruožai ir stiliai. Organizacijų vadovai išsiskiriantys asmeniniais, ir valdymo bruožais bei stiliais išsiskirsto į skirtingas lyderystės teorijas ir modelius. Schemoje vaizdiškai pateikta informaciją, kad lyderystės vietos savivaldybėje neatskiriamosios sudedamosios yra bruožai, stiliai, bei modeliai. Tyrimo objekto operacionalizacijoje pateikiamo pagrindiniai šių dienų vadovų – lyderių bruožai ir stiliai. Kiekvienam atskiram lyderystės stiliui galima pritaikyti pasirinktą, ar jau naudojamą lyderystės modelį. Šie lyderystės veiksniai yra neatsiejami vienas nuo kito, ir neretai persipina tarpusavyje.





**3 pav.** Tyrimo objekto teorinė operacionalizacija

## 2. LYDERYSTĖS RAIŠKOS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atlikti pasirinktos temos magistro darbo temos analizę, šiame darbo skyriuje pateikiama magistro darbo tyrimo metodologija ir metodai, pristatoma tyrimo imties charakteristikos, tyrimo instrumentas ir tyrimo etika.

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Anksčiau sudaryta tyrimo objekto teorinė operacionalizacija buvo panaudota kaip teorinis pagrindas lyderystės raiškos vietos savivaldoje empirinio tyrimo koncepcijai kurti.

#### **Tyrimo metodologija grindžiama:**

- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Griffin (2011); Cibulkas ir Žydžiūnaitė (2012); Skaržauskienė (2008); Marzano ir kt (2011); Liukinevičienė (2013); Masiulis ir Sudnickas (2007); Navickaitė (2012), Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009) Nourthouse (2009) ir kt.) samprata apie lyderystės teorijas ir modelius;
- Išnagrinėtos įvairių mokslininkų (Genevičiūtė – Janinienė ir Endriulaitienė (2010); West (2011); Kurginienė (2011); Šimanskienė ir Seilius (2009); Songinaitė (2011); Čiarniėnė ir kt. (2013)) įžvalgos apie lyderystės stilius;
- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas (2009); Zaccaro ir kt (2004).) samprata apie lyderystę ir jos rūšis valstybės tarnyboje;

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo anketinės apklausos būdu metodas, kurio pagalba buvo siekta išsiaiškinti ir iširti lyderystės raišką Akmenės rajono vietos savivaldos institucijoje. Tyrimui atlikti bus naudojama *anoniminė* anketa, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas (Tidikis, 2003).

Anoniminės anketinės apklausos metodas pasirinktas siekiant greitai ir mažiausiomis sąnaudomis gauti tyrimui reikiamą informaciją iš Akmenės rajono savivaldybės darbuotojų. Analizuojant kiekybinių tyrimų duomenis taikyta aprašomoji statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodas, kuris leidžia daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes (Čekanavičius, Murauskas, 2003) Remiantis duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodu, magistro darbe, sukonstruoti tyrimo metu gauti atsakymų vidurkiai ir didelės apimties informacija pateikta grafiškai.

Remiantis kiekybinio tyrimo metu gautų rezultatų pagrindu buvo atlikta statistinė duomenų analizė. Surinktiems duomenims apdoroti buvo panaudota Microsoft Excel programa. Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti empirinius uždavinius:

1. Išnagrinėti lyderystės raišką Akmenės rajono vietos savivaldoje atskleidžiant vadovo – lyderio bruožus, stilius, charakteristikas ir kt.
2. Gautais tyrimo rezultatais suformuoti hipotetinį vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelį.

Anot Tidikio (2003) *Kiekybiniai tyrimo metodai* (angl. – *quantitative research techniques*) – metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais. Tyrimui atlikti pasirinkta atvejo analizė – Akmenės rajono savivaldybės administracija, kurioje dirba 144 specialistai – darbuotojai.

## 2.2. Tyrimo instrumentas ir pagrindimas

Tyrimui atlikti neatsitiktinai buvo pasirinktas standartizuotos anketinės apklausos metodas. Standartizuota anketinė apklausa pateikiama respondentams su vienodais klausimais ir nesikeičiančia pateikimo tvarka.

Anketos struktūra santykinai suskirstyta į 3 dalis:

1. *Ižanginė;*
2. *Pagrindinė;*
3. *Baigiamąją.*

9 lentelė

**Anketos struktūra**

Tyrimo srities pavadinimas	Tyrimo srities charakteristika	Klausimų / teiginių skaičius	Autoriai, kurie nagrinėja šiuos klausimus
Bendri duomenys apie informantą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lytis;</li> <li>• Amžius;</li> <li>• Išsilavinimas;</li> <li>• Pareigos;</li> <li>• Darbo stažas.</li> </ul>	5	
Lyderystės stilius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekia priversti organizacijos darbuotojus kokybiškai dirbti nuolat griežtai kontroliuojamas jų darbą;</li> <li>• Organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka nuomonės derintojo vaidmenį;</li> <li>• Nerodo iniciatyvos vadovauti;</li> <li>• Procesą palieka saviškai;</li> <li>• Bando įsitemti pavaldiniams ir kt.</li> </ul>	33	Songinaitė(2011); Čiarnienė(2013); Johnson(2001); Likertas(2014); Applebey (2009) ir kt.
Vadovo – lyderio asmeninės savybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentingas;</li> <li>• Įžvalgus;</li> <li>• Padedantis suderinti organizacijos ir asmeninius tikslus;</li> <li>• Turintis viziją į bendrą tikslą;</li> <li>• Nukreipiantis tinkama linkme ir kt.</li> </ul>	35	Smaliukienė (2008); Kouzes ir Posner(2007); Chmiel (2005); Stoner(2000); Masiulis ir Sudnickas (2007) ir kt.

Vadovo – lyderio vadovavimo bruožai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatina organizacijos narius siekti maksimalių rezultatų;</li> <li>• Veikia optimistiškai;</li> <li>• Sutelkia dėmesį į pokyčius, juos įgyvendina;</li> <li>• Organizacijos narius laiko svarbiais;</li> <li>• Skatina kūrybiškumą ir kt.</li> </ul>	20	West (2011); Robbins(2007); Janonienė, Endriulaitienė (2010); Kurginienė(2011); Šimanskienė, Seilius(2009) ir kt.
Vadovų lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatyvumo sąsajos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivaldybė dalyvauja daugelyje projektų, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga ir kiti šaltiniai;</li> <li>• Rajono savivaldybė yra viena tarp nedaugelio finansiškai stabilių savivaldybių Lietuvoje;</li> <li>• Vadovai siekia į rajoną pritraukti kuo daugiau jaunimo, kuris turėtų idėjų ir norėtų jas įgyvendinti rajone;</li> <li>• Rajono savivaldybė yra viena iš lyderių šalyje įgyvendinant naują socialinių pašalpų modelį;</li> <li>• Apie savivaldybę tiek vietos, tiek nacionalinėje erdvėje galima girdėti nemažai teigiamų atsiliepimų ir informacijos ir kt.</li> </ul>	13	Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas(2009); Zaccaro ir kt (2004); Northouse(2009); Birdas(1940); Jenkinsas(1947); Stogdilas(1948) ir kt.

*Šaltinis: Sudaryta autorės*

Anketos struktūra sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti ištirti lyderystės raišką vietos savivaldoje šiose srityse: organizacijos vadovui – lyderiui būdingą valdymo stilių, modelius bei asmenybės bruožus pagal kuriuos galima vadovą – lyderį priskirti vienam ar kitam lyderystės modeliui. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau tik demografinėje anketos dalyje buvo klausimų kur prašoma įrašyti atsakymą (pvz., amžių, išsilavinimą, darbo stažas ir t.t.). Anketos pradžioje pateikti bendro pobūdžio demografiniai klausimai, kurie padėjo nustatyti respondentų lytį, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą. Anketos forma pateikiama 1 priede.

Tam, kad respondentams nekiltų papildomų klausimų, kaip reikia pildyti pateiktą anketą, įžanginėje dalyje buvo pateikta informacija apie anketos pildymo techniką bei buvo pažymėta, jog klausimynas yra anonimiškas, tyrimo rezultatai bus panaudoti moksliniame darbe. Tam kad būtų užtikrintas maksimalus klausimynų grįžtamumas, klausimyno pabaigoje buvo pažymėta, jog su gautais, išanalizuotais ir apibendrintais rezultatais jie bus supažindintu viešai, pristatymo būdu.

Atliekant tyrimą, ir turint galimybę, buvo siekta aptarti su respondentais, kokie sunkumai iškilo pildant anketą, kaip jie ją vertina. Šio magistro darbo tyrimo instrumentas (anketa) prieš atliekant tyrimą, buvo išdalinta dešimčiai žmonių, siekiant išsiaiškinti galimus neatitikimus ar neaiškumus. Sociologijoje šis metodinio tyrimo bandymas plačiau aiškinamas įvardinamas *pilotažiniu tyrimu*. Jo tikslas – įvertinti taikomo instrumentarijaus organizavimo procedūrų ir metodo kokybę. Pagrindinė jo funkcija yra nustatyti konkrečios metodikos validumą (Kardelis. 2002). Atkreipus dėmesį į respondentų pastabas, buvo pataisytas klausimynas.

### 2.3 Tyrimo imties charakteristika

Tyrimė „Lyderystės raiška vietos savivaldoje“ dalyvavo Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, seniūnijų darbuotojai, seniūnai, skyrių vedėjai, specialistai, bei darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartį, kurie sudarė 136 respondentus. Tyrimo metu išplatinti 144 klausimynai Akmenės rajono savivaldybėje bei seniūnijose.

Pasinaudojus imties skaičiavimo formule, nustatyta, kad norint ištirti lyderystę raišką, Akmenės rajono vietos savivaldoje, reikia, mažiausiai surinkti 105 klausimynus. Tyrimo instrumento grįžtamumas – 95 proc. Toks tyrimo instrumento grįžtamumas yra pakankamas ištirti lyderystės raišką vietos savivaldoje. Apklausoje dalyvavo vyrai ir moterys, kurie buvo suskirstyti pagal pareigas, amžių bei darbo stažą organizacijoje.

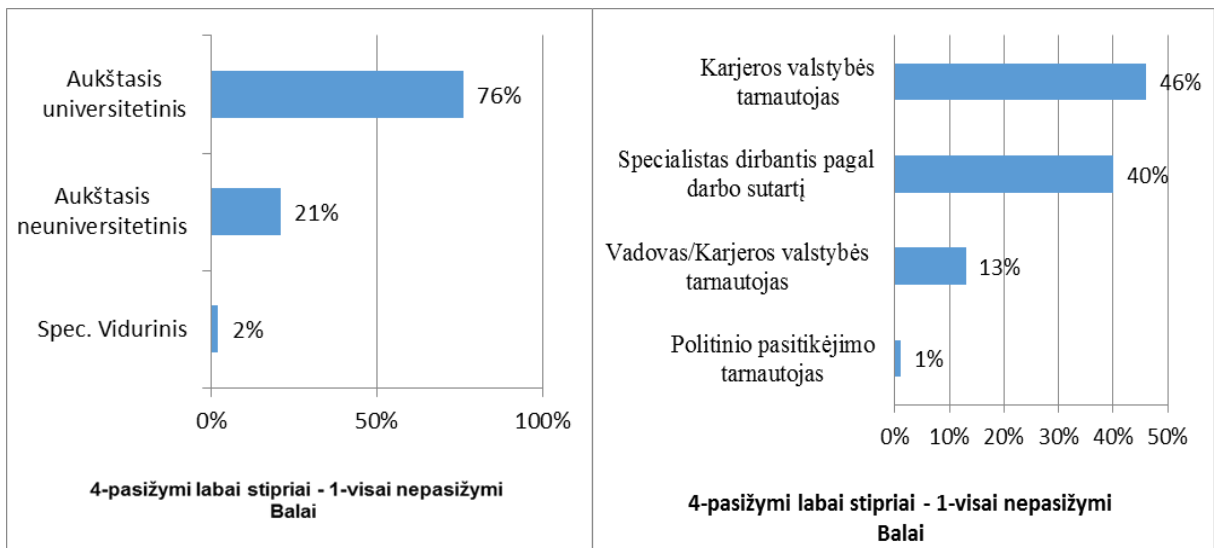
Atlikus surinktų anketų demografinės dalies analizę galima daryti tokias išvadas:

-apklausoje dominuoja moterys, ir tai sudaro 90 proc., vyrai - tik 10 proc.

-daugiausiai Akmenės rajono savivaldybėje dirba nuo 31 metų iki 50 metų amžiaus respondentų, ir tai sudaro 74 proc., o iki 30 metų - 26 proc. ir tai parodo, kad savivaldybėje didelis dėmesys skiriamas jaunimo įsidarbinamumui valstybės valdyme. Savivaldybėje dirba tik 1 proc., respondentų kuriems yra daugiau nei 65 metai. Iš to galima daryti prielaidą, kad Akmenės rajono savivaldybė, į pensiją išleidžia visus garbingo amžiaus sulaukusius darbuotojus, ir siekia pritraukti jaunus žmones.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 5 paveiksle. Galime pastebėti, kad didžioji dalis Akmenės rajono savivaldybės darbuotojų (76 proc.) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą 21 proc. darbuotojų – turintys aukštąjį neuniversitetinį ir 2 proc. - spec. vidurinį išsilavinimą. Iš 5 paveiksle pateiktų duomenų galime teigti, kad Akmenės rajono savivaldybėje dirba tik kvalifikuoti ir specialistai. Galima hipotetiškai teigti, kad tik aukštą kvalifikaciją turintys specialistai yra organizacijos lyderiai, nes išsilavinimas suteikia pasitikėjimo, žinių bei gebėjimų teisingai integruotis į visuomeninę veiklą bei vietos savivaldos valdymą.

Siekiant ištirti lyderystės raišką yra būtina išsiaiškinti, kokių specialistų pagal pareigas yra savivaldybėje. Tyrimo duomenimis (žr. 4 pav.), Akmenės rajono savivaldybėje pagal pareigas dirba daugiausiai karjeros valstybės tarnautojų (46 proc. visų tyrimė dalyvavusių respondentų). Taip pat nemažą dalį respondentų sudarė specialistai, dirbantys pagal darbo sutartį, kas sudarė 40 proc., respondentų. Pastebime, kad tyrimė pasyviai dalyvavo politinio pasitikėjimo tarnautojai kas sudarė tik 1 proc. Galime teigti, kad vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas savivaldybėje yra proporcingas, ir savivaldybės vadovai nesiekia turėti didesnio skaičiaus valdančiųjų.



**4pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą bei užimamas pareigas proc.,(N=136)

## 2.4. Tyrimo etika

Atliekant kiekybinį tyrimą Akmenės rajono savivaldybėje, buvo siekiama laikytis pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų elementų :

- 1) Galimybė asmeniui atsisakyti dalyvauti tyrime .
- 2) Išsamios ir tikslios informacijos apie tyrimo tikslus.
- 3) Dalykinis bendravimas su institucijos, kurioje vykdomas tyrimas, vadovais.
- 4) Tyrimo duomenų kodavimas ir apsauga.
- 5) Galimybė susipažinti su tyrimo duomenų rezultatais – tyrėjos pranešimas suinteresuotoms grupėms.

Laikantis pagrindinių etikos principų buvo siekiama išvengti etiško tyrimo problemų susidarymo tokių kaip privatumas, anonimiškumas, apgaulė bei konfidencialumas. Siekiant nepažeisti socialinių tyrimo etikos, prieš pradėdant tyrimą, buvo gautas Akmenės rajono mero, ir administracijos direktorės sutikimas bei leidimas tirti lyderystės raišką. Respondentams išdalinus anketas buvo žodžiu paaiškinta, kad jiems nėra taikoma jokia prievartos forma pildant klausimynus, ir buvo informuoti, jog klausimynai yra anonimiški, o tyrimo metu gauti rezultatai bus susisteminti ir panaudoti tik moksliniame darbe.

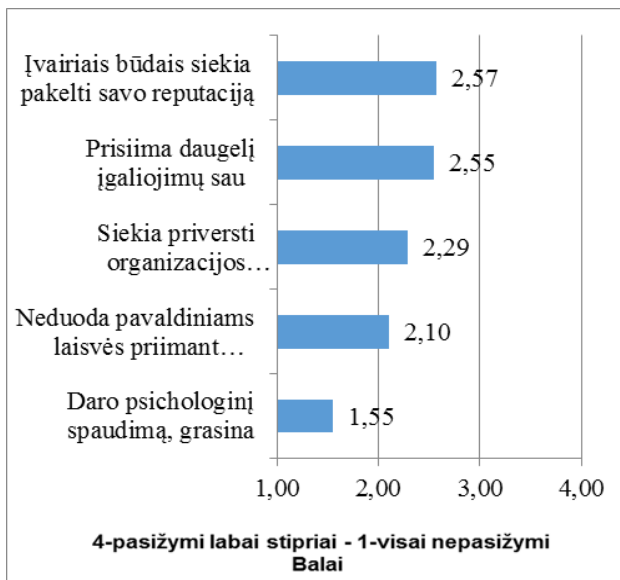
### 3. LYDERYSTĖS RAIŠKOS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1 Lyderystės stilių raiška

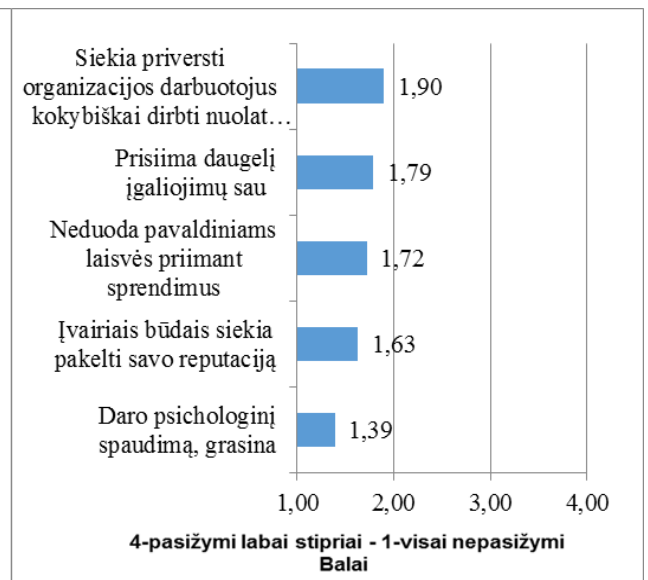
Vadovas – lyderis, kaip ir atskiri individai, pasižymi skirtingais būdo ir charakterio bruožais. Skirtingi bruožai vienokioje situacijoje nusako individo poelgius ir veiksmus, taip ir vadovas - lyderis savo veiksmais gali daryti įtaką pasekėjams. Galima teigti, kad vadovas ir įtaka, du neatskiriami kriterijai. Vadovas, norėdamas tapti geru vadovu – lyderiu, turi sugebėti daryti įtaką, tačiau įtaka gali būti ir iš pašalinės aplinkos, ne vadovo daroma. Sąvoka „lyderis“ šiomis dienomis apibrėžiama kaip gero vadovo samprata, kuris užsitarnauja įtaką demonstruodamas sugebėjimą nudirbti darbus ir pasižymėdamas formuojant komandą. Galima teigti, kad lyderystė yra dažnai vartojama sąvoka, kaip tiesioginė atitiktis vadovavimui. Todėl šioje magistro darbo dalyje bus siekiama išsiaiškinti, koks valdymo stilius vyrauja Akmenės rajono savivaldybėje tarp aukščiausiojo lygio - mero ir vidurinio lygio-skyrių vadovų.

Neretai valdymo stilius apibrėžiamas kaip vadovo – lyderio sugebėjimas kryptingai veikti ir valdyti pavaldinius. Organizacijos vadovo - lyderio pareiga yra padėti darbuotojams, specialistams geriau dirbti, skatinti, nukreipti tinkama linkme bei kt. Organizacijos vadovo – lyderio valdymo stilius turėtų susidėti iš vadovavimo metodų, elgsenos normų, bei charakterio savybių, kurios atspindi vadovo lyderio požiūrį į organizaciją, jos rezultatus, bei pavaldinius ir pasekėjus.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokiais bruožais ir koku valdymo stiliumi pasižymi Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai. Tyrimo metu surinkti ir susisteminti rezultatai pateikiami 5 ir 6 paveiksle atspindinčiuose autokratinio valdymo stiliaus raišką. Vertinama 4 balų skalėje. Kur 4 - pasižymi stipriai, 3 – pasižymi vidutiniškai, 2 – pasižymi labai mažai, 1- nepasižymi visai. Lyginat 5 ir 6 paveikslus, pastebime, kad žemesnis vertinimo balas pasiektas vertinant vidurinio lygio vadovų savybes autokratiname stiliume ( $M_{\max} = 1.90$ ,  $M_{\min} = 1.39$ ), nei aukščiausiojo lygio vadovo savybes ( $M_{\max} = 2.57$ ,  $M_{\min} = 1.55$ ).



**5 Pav.** Autokratinis valdymo stiliaus: aukščiausiojo stiliaus: vidurinio lygio vadovų (mero atvejis (N=136))



**6 Pav.** Autokratinis valdymo lygio vadovų (skyrių vedėjo) atvejis (N=136).

Iš pateiktų duomenų 5 ir 6 paveiksle pastebime, kad nebuvo nei vieno teiginio, kurio vienaip ar kitaip neįvertintų respondentai, todėl iš to galime padaryti išvadą, kad respondentai tvirtai žino, kokiomis savybėmis labiausiai pasižymi aukščiausiojo lygio ir vidurinio lygio vadovai autokratiname valdymo stiliuje, o kokiomis nepasižymi visai. Iš pateiktų duomenų pastebime, kad respondentai vieningai nusprendė, jog jų institucijoje nei aukščiausio lygio vadovas, nei vidurinio lygio vadovai nenaudoja psichologinio spaudimo. Iš to galime daryti išvadą, kad administracijos valdantieji siekia sukurti organizacijoje gerą atmosferą.

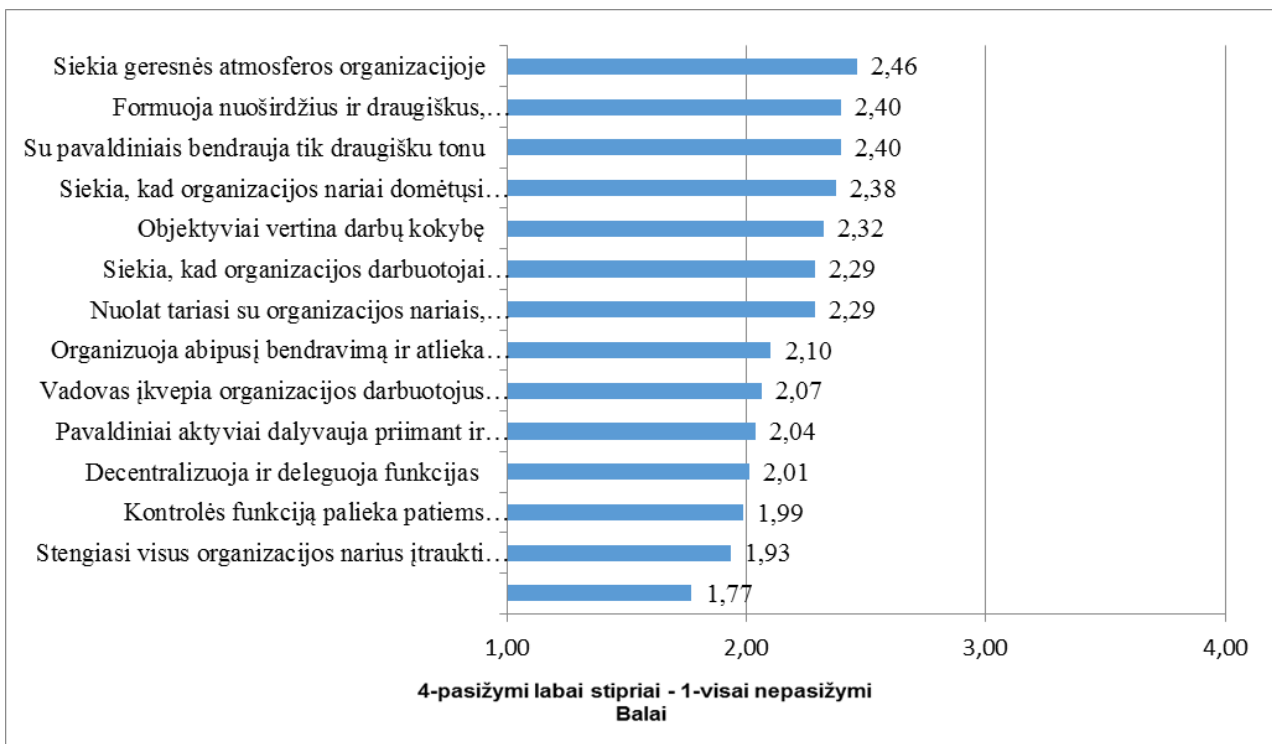
Siekiant išanalizuoti gautus duomenis apie demokratinį vadovo – lyderio valdymo stilių respondentai 4 balų skalėje vertino demokratiniam vadovui – lyderiui būdingus teiginius. Tyrimo metu gauti ir susisteminti rezultatai pateikti 7 ir 8 paveiksle, kuriuose atsispindi demokratinio valdymo stiliaus raiška.

Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik ypač sudėtingus klausimus, visa kita pavaldiniams palieka spręsti kolektyviai. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamas ugdyti tokius darbuotojus. Trūkumas – dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų, net antraeilių klausimų, užsitęsia pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo įmonės darbą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).





7 pav. Demokratinis valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).



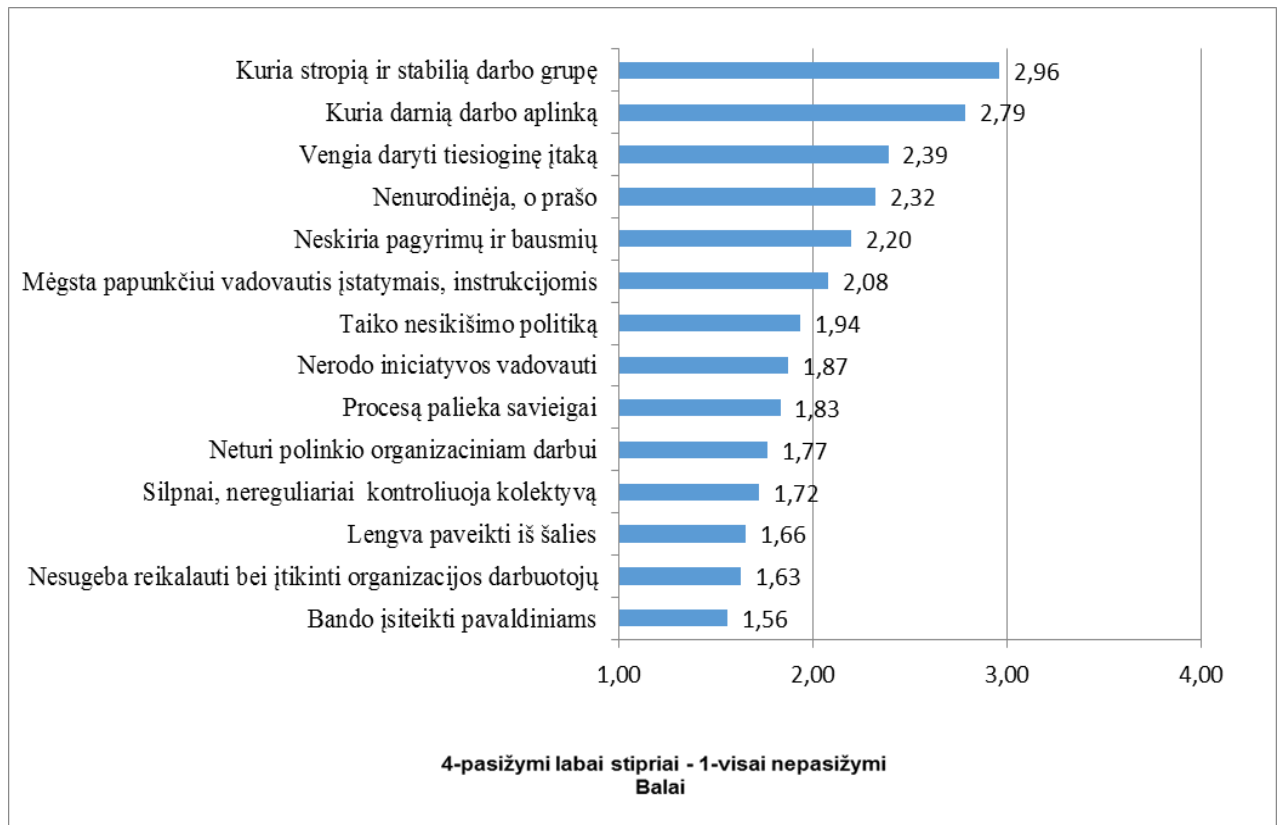
8 Pav. Demokratinio valdymo stilius: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjo) atvejis (N=136).

Iš pateiktų duomenų 7 ir 8 paveiksle pastebime, kad vertinat vidurinio lygio vadovus ir aukščiausio lygio vadovą demokratiniam valdymo stiliui būdingais teiginiais, respondentai teiginius įvertino žymiai stipriau nei autokratinio. Pastebima, kad aukščiausias vertinimo balas atiteko aukščiausio lygio vadovui ( $M_{\max} = 2.95$ ,  $M_{\min} = 2.31$ ), o žemiausias vertinimo balas atiteko vidurinio lygio vadovams ( $M_{\max} = 2.46$ ,  $M_{\min} = 1.77$ ). Pagal 7 ir 8 lentelėje pateikus duomenis

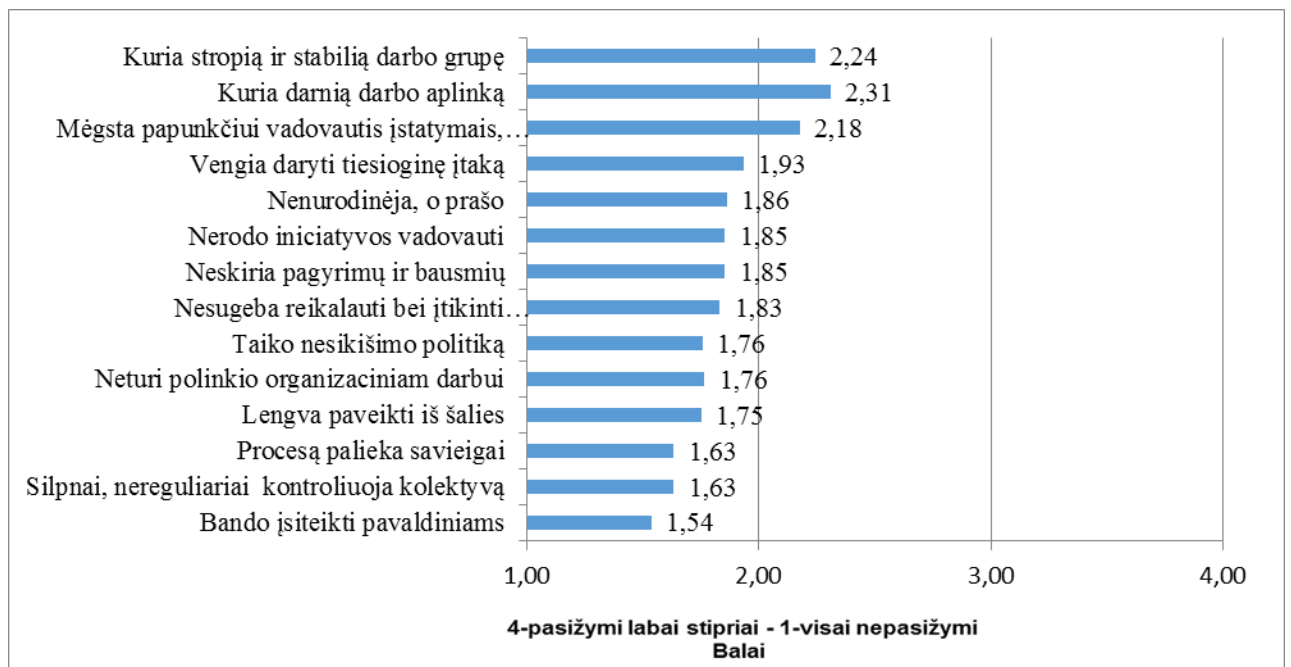
pastebime, kad respondentų nuomonės pasiskirstė tolygiai: neišsiskyrė teiginiai, kurie surinko daugiausiai balų. Tai rodo, kad tiek aukščiausio lygio vadovas, tiek vidurinio lygio vadovai dirba panašiu principu ir naudojami demokratiniu valdymo stiliumi. Galima teigti, jog aukščiausio lygio vadovo savybės būdingos demokratiniam valdymo stiliui pasižymi stipriau nei vidurinio lygio vadovų. Respondentų nuomone, Akmenės rajono savivaldybės aukščiausio lygio vadovas didžiausią dėmesį skiria geresnės atmosferos kūrimui, darbuotojų skatinimui domėtis organizacijos problemomis, su pavaldiniais bendrauja tik draugišku tonu, objektyviai vertina darbų kokybę bei formuoja nuoširdžius ir draugiškus profesinius santykius. Pirmos penkios savybės, kurios surinko daugiausiai balų neišsiskyrė tarp aukščiausio ir vidurinio lygio vadovų. Galime pastebėti, kad aukščiausio lygio vadovas pirmumą suteikia problemoms, o vidurinio lygio vadovai - geresnės atmosferos kūrimui organizacijoje.

Siekiant ištirti liberalų valdymo stilių ir atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, jog neretai mokslinėje literatūroje liberalaus valdymo stiliaus vadovas – lyderis apibrėžiamas kaip mandagus, geranoriškas, taktiškas ir visada išklausančias kritiką, tačiau nesugebantis keisti susidariusios situacijos bei apginti savo nuomonės. Nurodoma, kad šio valdymo stiliaus vadovui – lyderiui yra sudėtinga kontroliuoti pavaldinius, jis nėra garantuotas savo, kaip vadovo, užimama padėtimi ir kompetencija. Dažniausiai šio valdymo stiliaus vadovai negali būti traktuojami kaip lyderiai, kadangi jie papunkčiui vadovaujasi instrukcijomis, įstatymais, neryžtingai ir atsargiai priima sprendimus bei lengvai yra paveikiami iš šalies. Pavaldiniams šio valdymo stiliaus vadovų nurodymai yra labiau panašūs į prašymus.

Norint ištirti, ar Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai pasižymi liberalaus stiliaus savybėmis, respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie atspindi liberalų valdymo stilių. Jais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip stipriai, lyginant su kitais valdymo stiliais, valdantieji pasižymi šiam stiliui būdingomis savybėmis. 9 ir 10 paveiksle pateikti tyrimo metu gauti duomenys rodo, kaip išsiskyrė respondentų nuomonės. Pastebima, kad aukščiausią vertinimo balą gavo aukščiausio lygio vadovas ( $M_{\max} = 2.96$ ,  $M_{\min} = 1.56$ ). Iš pateiktų duomenų galime matyti, kad tiek aukščiausio lygio vadovas, tiek vidurinio lygio vadovai kuria stropią ir stabilią darbo grupę, ir nei vienas nesistengia įsiteikti pavaldiniams. Vertinant liberaliojo valdymo stiliaus teiginius 4 balų sistemoje skirtus aukščiausio lygio vadovui ir vidurinio lygio vadovams matyti, kad didžiausias balas atiteko aukščiausio lygio vadovui ( $M_{\max} = 2.96$ ,  $M_{\min} = 1.56$ ), o mažiausias balas – vidurinio lygio vadovams ( $M_{\max} = 2.24$ ,  $M_{\min} = 1.54$ ). Iš 9 ir 10 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad aukščiausio lygio vadovui yra būdingesnės liberalaus valdymo stiliaus savybės negu vidurinio lygio vadovams. Tačiau lyginant su kitais rezultatais pastebime, kad liberalus stilius mažiausiai atspindi aukščiausiojo lygio vadovo valdymo stilių.



9 pav. Liberalus valdymo stilius: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejais (N=136).



10 pav. Liberalus valdymo stilius: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejais (N=136).

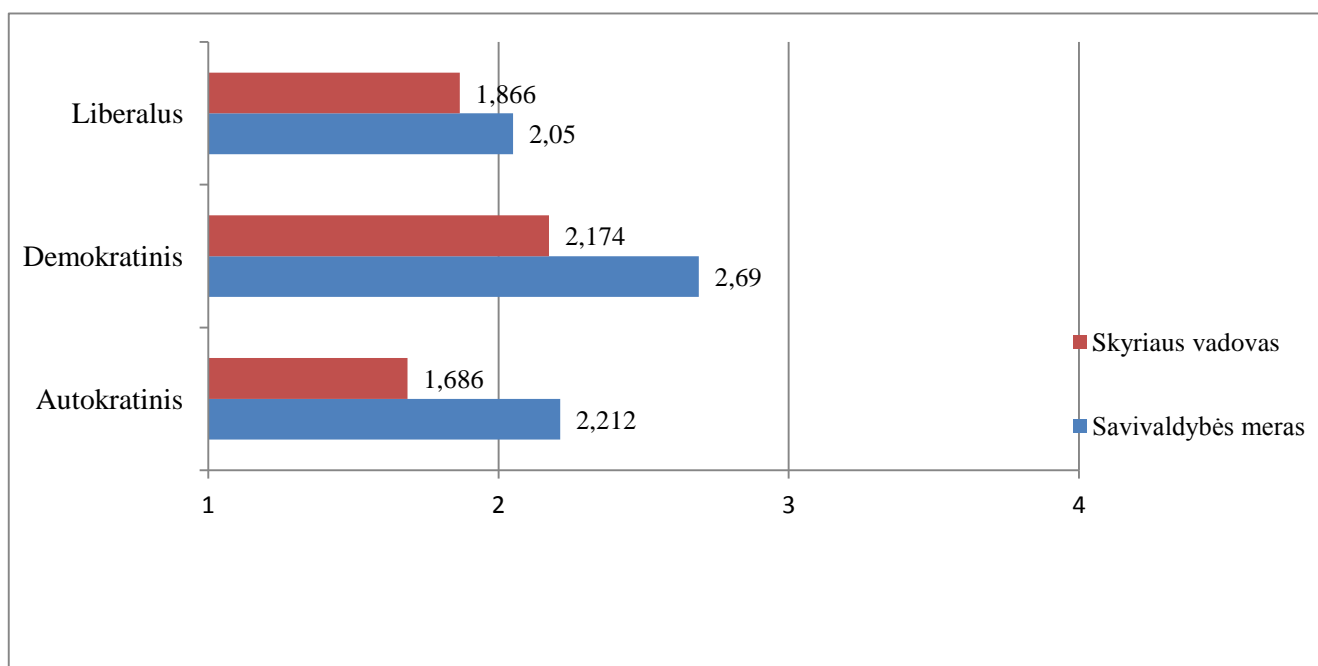
Iš apklausos metu gautų duomenų pastebime, kad tiek aukščiausio lygio vadovas, tiek vidurinio lygio vadovai bando organizacijoje sukurti stropią ir stabilią darbo grupę bei darnią aplinką. Manytina, kad turint darnią, stropią ir stabilią darbo grupę, savivaldybės vadovams –

lyderiams yra lengviau ir greičiau atlikti užduotis. Galima teigti, kad aukščiausio lygio vadovas yra darnios ir stropios komandos lyderis, o vidurinio lygio vadovai - lyderio pasekėjai.

Liberalusis vadovavimo stilius pasižymi minimalia vadovo įtaka pavaldinių veiklai. Liberalo trūkumai: neturi gebėjimų organizaciniam darbui, silpnai ir organizuotai kontroliuoja kolektyvą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003). Iš tyrimo metu gautų rezultatų pastebime, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausio lygio vadovas nepasižymi liberaliuoju valdymo stiliumi.

Vadovas liberalas neturi polinkio organizaciniam darbui, silpnai ir tik retkarčiais kontroliuoja kolektyvą. Dažnai perduodant informaciją jis tampa tik tarpininku, laukiančiu nurodymų „iš viršaus“, bet ne savarankiškai priimančiu sprendimus, vadovu (Žilinskas, Martinkus, 2004). Liberalių vadovų tipui būdinga, kad jie ne tik nedemonstruoja, bet lyg ir gėdijasi savo, kaip vadovo padėties (Baranauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Tam, kad būtų aišku, koku valdymo stiliumi vadovaujasi aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai, iš gautų tyrimo rezultatų apie valdymo stilių buvo išvestas pasiskirsčiusių balų vidurkis ir atsakymai pateikti 11 paveiksle.



**11 pav.** Aukščiausio lygio vadovo ir vidurinio lygio vadovų valdymo stiliaus raiška (N=136).

Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų vertinant 4 balų sistemoje pastebime, kad respondentų nuomone, autokratinio valdymo stiliaus teiginiai yra mažiau būdingi vidurinio lygio vadovams, negu aukščiausio lygio vadovui. Iš tyrimo metu gautų duomenų matyti, kad aukščiausio lygio vadovas daugiausiai vadovaujasi demokratinio valdymo stiliumi ir surinko daugiausiai ( $M_{max} = 2.69$ ) balų. Galime teigti, Akmenės rajono savivaldybės aukščiausio lygio vadovas neretai vadovaujasi ir autokratinio valdymo stiliumi. Iš tyrimo metu gautų rezultatų galime daryti prielaidą, kad Akmenės rajono savivaldybėje aukščiausio lygio vadovas labiausiai pasižymi demokratinio ir

autokratinio valdymo stiliaus bruožais. O Akmenės rajono savivaldybėje vidurinio lygio vadovams vienareikšmiškai būdingas demokratinis valdymo stilius. Neretai mokslinėje literatūroje yra išskiriamas vienas ar kitas valdymo stilius, tačiau yra autorių kurie teigia, jog vadovas – lyderis negali vadovautis tik vienokiu valdymo stiliumi. Kadangi valdymo stilius priklauso nuo susidariusios situacijos, nuo skirtingų veiklos rezultatų. Kaip teigia Stoškus (2002) , rasti gryną vieną ar kitą valdymo stilių yra labai sunku. Realybėje tikrų autokratų, liberalų ar demokratų nėra. Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet laviruoja atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius. Kiekvienas vadovavimo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis. Praktikoje dažniausiai šie stiliai įgauna mišrią formą:

- Autokratinis – demokratinis;
- Liberalus – autokratinis;
- Demokratinis - liberalus;
- Demokratinis – autokratinis;
- Liberalus – demokratinis;
- Autokratinis — liberalus.

Kaip pastebime, tyrimo metu gauti rezultatai parodo, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovas nepriklauso tik vienam valdymo stiliumi. Iš to galime daryti prielaidą, kad tyrimo metu gauti rezultatai tik patvirtina Stoškaus (2002) teigimą, kad vadovai – lyderiai realybėje negali vienareikšmiškai vadovautis tik vienu valdymo stiliumi.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, vertinant Akmenės rajono savivaldybės vadovų – lyderių valdymo stilių galime teigti, kad Akmenės rajono aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai pasižymi demokratinium ir autokratinium valdymo stiliumi. Neretai praktikoje vadovai pamiršta, kokia įtaką jie daro organizacijos darbuotojams savo vadovavimo stiliumi. Aukščiausiojo lygio vadovų ir vidurinio lygio vadovų darbo sėkmė priklauso nuo skirtingų kriterijų, tokių kaip amžius, charakterio savybės, išsilavinimas, organizacijos veiklos specifika bei organizacijos vizija, organizacijos kolektyvo ir išsilavinimo. Galime pabrėžti, kad vadovo – lyderio valdymo stilius, naudojamas kasdieninėje veikloje, nebus tinkamas ir efektyvus sudėtingose, stresinėse ar problematinėse situacijose. Kaip parodė tyrimas, vadovas – lyderis turi vadovautis keliais skirtingais valdymo stiliais, kad jo veikla būtų sėkminga.

Neretai autoriai kritikuoja skirtingas vadovavimo teorijas bei modelius, tačiau vienaip ar kitaip vadovo – lyderio valdymo stiliai, teorijos bei modeliai yra taikomi praktikoje. Todėl nepakanka išsiaiškinti kokio valdymo stiliaus vadovai – lyderiai yra Akmenės rajono savivaldybės administracijoje, todėl toliau bus nagrinėjami lyderystės modeliai.

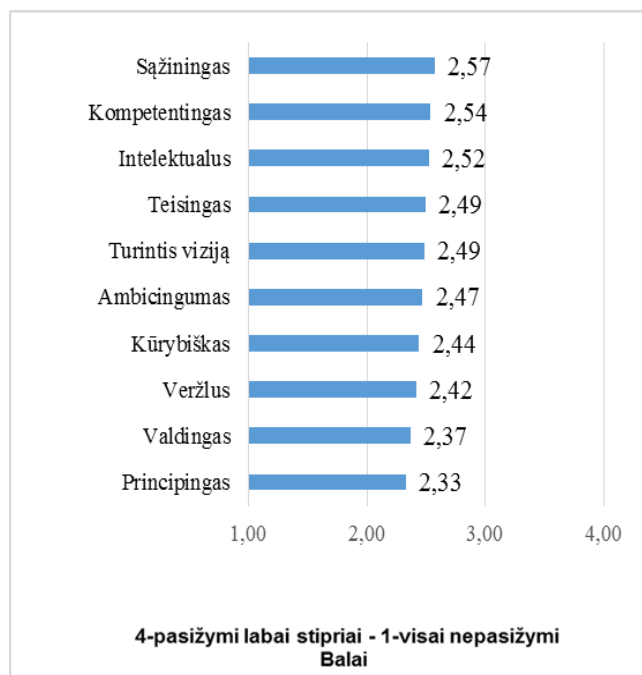
### 3.2. Dominuojančios lyderystės teorijos ir modeliai

Analizuojant lyderystės modelius buvo išsiaiškinta, kad lyderystė yra procesas, o ne vadovo – lyderio užimama padėtis organizacijoje. Neretai autoriai pateikia ir išskiria vienokius ar kitokius asmens gebėjimus, kurie daro įtaką organizacijos darbuotojams ir lyderio pasekėjams, kurie vienaip ar kitaip įtakoja darbų kokybę, susikalbėjimą organizacijoje, norą dirbti ir norą siekti organizacijos tikslų. Tam, kad vadovas – lyderis gebėtų suvaldyti savo pavaldinius ir jiems įskiepyti organizacijos vertybes, yra reikalingas geras ir tinkantis vadovui – lyderiui lyderystės modelis. Neretai vadovams lyderiams yra labai svarbu pasirinkti tinkamą modelį savo veikloje. Todėl šiame skyriuje bus pateikiami lyderystės modelių tyrimo rezultatai, kad išsiaiškinti, koku lyderystės modeliu vadovaujasi Akmenės rajono savivaldybės valdantieji.

Siekiant išsiaiškinti, kokiam lyderystės modeliui galima priskirti Akmenės rajono vietos savivaldos vadovus– lyderius, respondentai klausimyne turėjo įvertinti pateiktas būdingas lyderystės modeliams savybes. Vertinant 4 balų sistemoje, kur 4 - reiškia pasižymi stipriai, 3 – pasižymi vidutiniškai, 2 – pasižymi labai mažai, 1- nepasižymi visai. Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis (žr. 12 pav. ir 13 pav.) pastebime, kad sugrupavus vadovo – lyderio savybes pagal bruožų teorijos modelį, respondentų nuomonės pasiskirstė nevienodai. Daugiausiai balų surinko aukščiausiojo lygio vadovas ( $M_{\max} = 3.55$ ,  $M_{\min} = 2.93$ ). Respondentų teigimu, aukščiausiojo lygio vadovas pasižymi kaip ambicingas, veržlus, principingas, valdingas bei turintis viziją. Analizuojant bruožų teorijos savybių vidurkius pastebime, kad pasak respondentų, vidurinio lygio vadovai mažiau pasižymi bruožų teorijos savybėmis, kadangi surinkti balai ( $M_{\max} = 2.57$ ,  $M_{\min} = 2.33$ ) yra mažesni nei aukščiausiojo lygio vadovo. Iš paveiksle pateiktų duomenų galime daryti prielaidą, kad savivaldybės vidurinio lygio vadovams yra mažiau būdingos bruožų teorijos savybės. Pagal respondentų įvertinimus pastebime, kad pirmos penkios savybės, kurios surinko aukščiausius balus, išsiskyrė lyginant savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovus. Respondentai teigia, kad vidurinio lygio vadovai Akmenės rajono savivaldybėje labiausiai pasižymi tokiomis savybėmis kaip kompetencija, sąžiningumas, intelektualumas, teisingumas, bei vizijos turėjimas. Pastebima, kad respondentų nuomonės išsiskyrė, nes savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovas, pagal vizijos turėjimo savybę surinko daugiausiai balų, o vidurinio lygio vadovams vizijos turėjimas yra tik penktoje vietoje pagal svarbumą.



**12 pav.** Bruožų teorijos modelis: aukščiausiojo lygio vadovų (mero) atvejais (N=136)

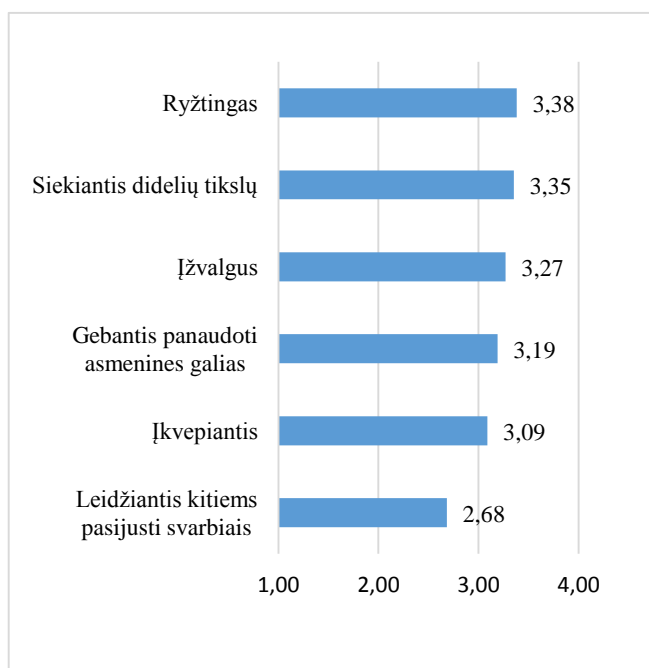


**13 pav.** Bruožų teorijos modelis: vidurinio lygio Vadovų (skyrių vedėjų) atvejais (N=136).

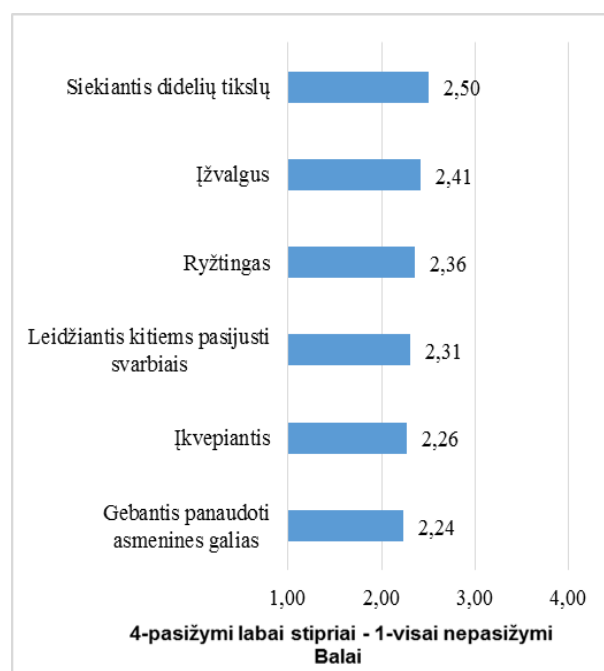
Kaip teigia (Stoner ir kt., 2000) būdingųjų bruožų („didžiojo žmogaus“) požiūris nagrinėja individualius lyderių bruožus bei savybes. Ilgą laiką buvo vadovaujama prielaida, kad vadovais – lyderiais gimstama, o ne tampama. Teorijos atstovai tvirtino, kad gimdamas žmogus atsineša su savimi tam tikrą įgimtų savybių rinkinį, kuris ir nulemia, ar ateityje jis galės tapti geru vadovu – lyderiu, ar ne. Taigi psichologams ir kitiems mokslininkams rūpėjo nustatyti efektyviems, t. y. sėkmingai vadovaujantiems, vadovams – lyderiams būdingas savybes bei būdo bruožus, skiriančius juos nuo kitų žmonių.

Mokslininkai teigia, kad lyderystės teorijos išaugo ir atsirado būtent nuo būdingųjų bruožų teorijos modelio, galime teigti, kad būdingųjų bruožų teorijos transformavosi į paskesnes. Norint išsiaiškinti, kokio modelio yra Akmenės rajono valdantieji, respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie atspindi charizmatinį lyderystės modelį.

Pateikus respondentams teiginius, kurie atspindi charizmatinį lyderystės modelį pastebime (žr. 14 ir 15 pav.), kad interesantų teigimu, aukščiausiojo lygio vadovai labiau pasižymi charizmatinės lyderystės modelio teiginiais negu vidurinio lygio vadovai. Iš žemiau pateiktų paveikslų pastebime, kad respondentų nuomone, savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai stipriausiai pasižymi tomis pačiomis savybėmis, iš ko galime daryti prielaidą, kad vidurinio lygio vadovai kartu su aukščiausiojo lygio vadovu dirba tikslingai. Pastebima, kad aukščiausiojo lygio vadovas, lyginant su vidurinio lygio vadovais, respondentų nuomone, surinko aukštesnius ( $M_{\max} = 3.38$ ,  $M_{\min} = 2.26$ ), įvertinimus negu vidurinio lygio vadovai ( $M_{\max} = 2.50$ ,  $M_{\min} = 2.24$ ).



**14 pav.** Charizmatinis lyderystės modelis: Aukščiausio lygio vadovų (mero) atvejis (N=136).



**15 pav.** Charizmatinis lyderystės modelis: Vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136)

Anot Masiulio ir Sudnicko (2008), neretai į charizmatinius lyderius žiūrima su pagarba ir tam tikru tikėjimu ir viltimi. Šio tipo asmenys itin tiki savo gebėjimais, vertybėmis, tačiau išskirtiniausia jų savybė – antgamtinės paskirties, misijos išaukštinimas. Charizmatinio įgūdžių teorijos modelyje charizma gali būti apibūdinama kaip ypatinga galia pritraukti ir įkvėpti sekėjus įtaigia vizija, bei išskirtinėmis savybėmis.

Kaip teigiama, šių dienų vadovas – lyderis dažniausiai apibūdinamas kaip transformacinis lyderis. Siekiant išsiaiškinti, kokiam modeliui priklauso Akmenės rajono aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai, interesantams be išimties buvo pateikti teiginiai, atspindintys transformacinį lyderystės modelį. Tyrimo metu surinkti ir apdoroti duomenys pateikti 16 ir 17 paveikslė. Pastebima, kad didžiausias balas atiteko aukščiausiojo lygio vadovui ( $M_{\max} = 3.39$ ,  $M_{\min} = 2.61$ ). Iš to galime daryti prielaidą, jog savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovas stipriai pasižymi transformaciniam lyderystės modeliui būdingais bruožais. Pastebime, kad respondentų nuomone Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovas turi aiškią viziją į bendrą tikslą, yra orientuotas į pokyčius bei turintis polinkį eksperimentuoti.

Kadangi savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovui yra būdinga eksperimentuoti Akmenės rajono savivaldybėje, tai rodo ne tik tyrimo metu gauti rezultatai, bet ir organizacijos veikla. Kadangi Akmenės rajono savivaldybė yra viena iš nedaugelio finansiškai stabilių savivaldybių Lietuvoje, bei per pokyčių įgyvendinimą viena iš lyderių, įgyvendinanti naują socialinių pašalpų modelį. Transformacinis lyderis pasekėjams paprastai būna tarsi pavyzdys, jis puikiai supranta darbuotojų stiprybes, įkvepia juos, skatina prisiimti didesnę atsakomybę už darbą. Tai lyderis, kuris



atidus sekėjų poreikiams bei motyvams, kuris nukreipia darbuotojus į jų veiklą optimizuojančius tikslus bei padeda sekėjams maksimaliai išnaudoti savo galimybes.

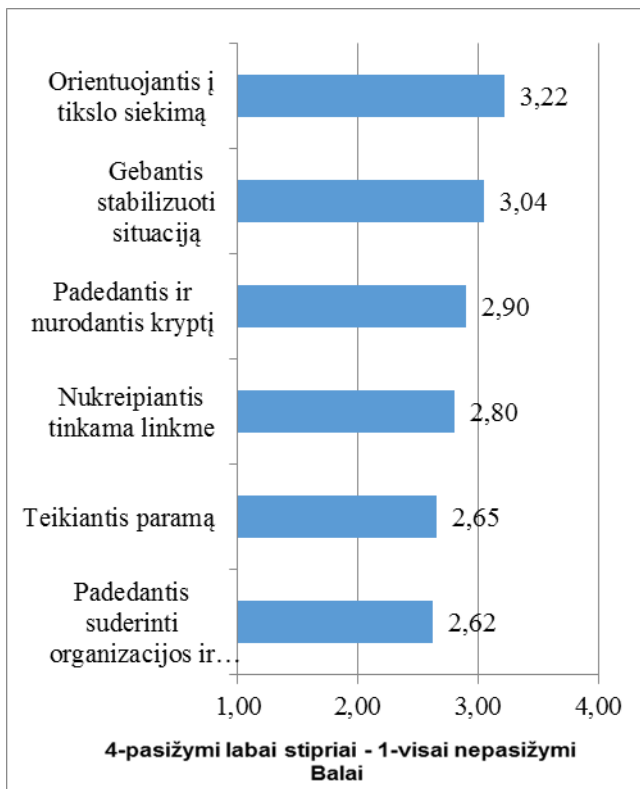


**16 pav.** Transformacinis lyderystės modelis Aukščiausio lygio vadovų (mero)atvejais (N=136)

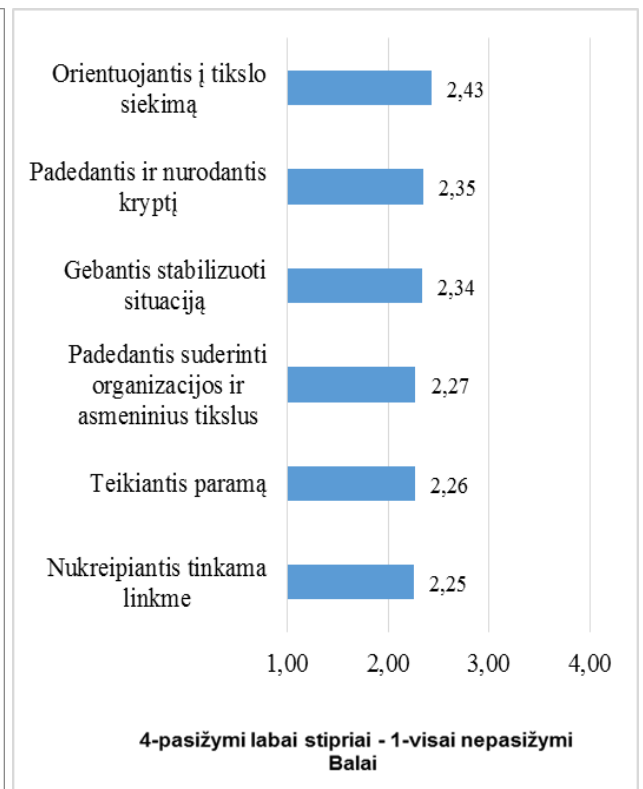


**17 pav.** Transformacinis lyderystės modelis vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejais (N=136)

Analizuojant lyderystės modelius respondentams buvo pateikti teiginiai, atspindintys kelio tikslo lyderystės modelį. Tyrimo metu gauti rezultatai pateikti 18 ir 19 paveiksle. Respondentai šiuos kelio tikslo teorijai būdingus teiginius vertino 4 balų sistemoje. Gauti rezultatai rodo, kad aukščiausias balas atiteko savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovui ( $M_{max} = 3.22$ ,  $M_{min} = 2.62$ ), o mažiausias balas - viduriniojo lygio vadovams ( $M_{max} = 2.43$ ,  $M_{min} = 2.25$ ). Iš pateiktų duomenų pastebime, kad tiek savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovas, tiek vidurinio lygio vadovai yra maksimaliai orientuoti į tikslo siekimą. Iš to galime daryti prielaidą, kad Akmenės rajono savivaldybėje yra sukurta darni bei veikli komanda, kuri siekia įgyvendinti bendrą tikslą. Matyti, kad stipriausios savybės, kurios pasižymi abejose grandyse, yra atitinkamai vienodos. Abiejų rūšių valdantieji geba stabilizuoti situaciją bei padeda ir nurodo kryptį. Kaip pastebi Zabelavičienė (2009), kelio-tikslo teorijose motyvacija, pasitenkinimas darbu, vadovavimo stilius yra sutelkiami į vieną sistemą. Tačiau kelio-tikslo teorijose didelė atsakomybė tenka lyderiams ir mažesnė pavaldiniams, vadovavimo sėkmę nulemia lyderio gebėjimas suderinti pavaldinių tikslus bei būdus tiems tikslams pasiekti. Lyderio elgesys gali būti ir direktyvus, ir palaikantis. Išnagrinėjus tyrimo metu gautus rezultatus, pastebima, kad kelio - tikslo lyderystės modeliui yra būdingas pasyvus sekėjų vaidmuo, o atsakomybė sutelkta vadovo lyderio rankose.



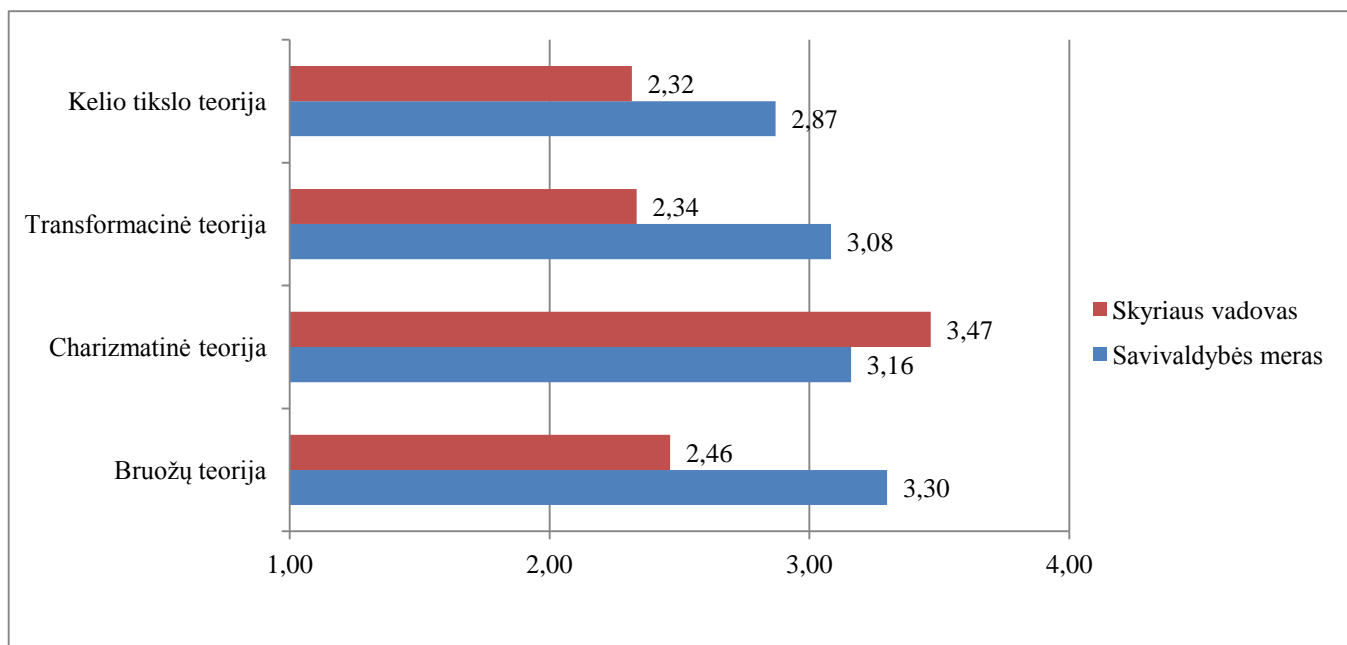
**18 pav.** Kelio tikslo lyderystės modelis: aukščiausio lygio vadovų (mero) atvejis (N=136)



**19 pav.** Kelio tikslo lyderystė modelis: vidurinio lygio vadovų (skyrių vedėjų) atvejis (N=136).

Šiomis dienomis siekianti sukurti ir įvaldyti pilną lyderio paradigmos vaizdą, tikslinga analizuoti standartinius ir dažniausiai vadyboje taikomus lyderystės modelius. Mokslo raida dažnai susijusi tiek su visuomenės, tiek su individo minties bei charakterio ir asmeninių gebėjimų raida. Pačios lyderystės teorijos pradėtos generuoti praėjus maždaug 100 metų nuo vadybos mokslo sukūrimo pradžios. Vadybos teorijų tendencija, įvairovė, bei pačių teorijų papildymai praktiškai atspindi savalaikį bendruomenės suvokimą ir aktualias problemas, kurioms reikia konkretaus sprendimo. Šiuo atveju vadyba, būdama kaip viena iš socialinio mokslo atšakų, taip pat atspindi visuomenės ir bendruomenių atgarsius – lyderystės teorijos yra ne išimtis. Šiomis dienomis taikomi modeliai yra skirtingi savo efektyvumu: vieni labiau persidengiantys, kiti labiau papildantys vienas kitą.

Tyrimo metu labai svarbu yra ne tik apžvelgti pavienius vienam ar kitam modeliui būdingus gautus rezultatus, bet ir sugretinti, kad aiškiai pastebėtumėme, kokiam lyderystės modeliui priklauso ir išsiaiškintumėme, ar Akmenės rajono savivaldybėje yra vadovas – lyderis. 20 paveiksle pateikti respondentų nuomonių pasiskirstymo vidurkiai.



**20 pav.** Aukščiausiojo lygio vadovo ir vidurinio lygio vadovų lyderystės modelių raiška (N=136).

Iš tyrimo metu gautų ir 20 paveiksle pateiktų duomenų, matyti, kad pagal savybes aukščiausiojo lygio vadovas priklauso bruožų teorijai, o vidurinio lygio vadovai – charizmatinės lyderystės teorijai. Nors iš pateiktų duomenų aukščiausiojo lygio vadovas Akmenės rajono savivaldybėje stipriai pasižymi bruožų teorijai būdingomis savybėmis, galime daryti prielaidą, kad aukščiausiojo lygio vadovas taip pat neretai pasižymi charizmatinės lyderystės modeliu.

Apibendrinus gautus duomenis galima teigti, kad aukščiausiojo lygio vadovas Akmenės rajono savivaldybėje turi gebėti laviruoti tarp įvairiausių susidariusių situacijų, todėl tyrimo metu gauti rezultatai pasiskirstė tolygiai ir neišsiskyrė nei vienas lyderystės modelis. Anksčiau gauti tyrimo rezultatai parodė, jog vadovas – lyderis neretai vadovaujasi keliais valdymo stiliais, taip galime daryti prielaidą, kad vadovas – lyderis, kuris pasižymi keliais lyderystės modeliais, priklausančiais nuo situacijos ir veiklos tikslų siekimo, yra naudingesnis organizacijai, negu lyderis, kuris atitinka vieną lyderystės modelį. Vadovas – lyderis kuris atitinka kelis lyderystės modelius yra lankstesnis susidariusioje vienokioje ar kitokioje situacijoje, ir sugeba greičiau sureaguoti į besikeičiančias situacijas, ypač tokie požymiai reikalingi šiomis dienomis, kai intensyvių pokyčių yra reikalaujama ir iš viešojo sektoriaus institucijų.

Mokslinėje literatūroje autoriai neretai sutapatina lyderystę su vadovavimu teigdami, kad lyderis turi pasižymėti tam tikrais išskirtiniais bruožais bei asmeninėmis savybėmis. Siekiant išsiaiškinti, ar Akmenės rajono aukščiausio lygio vadovai ir vidurinio lygio vadovai pasižymi lyderiams būdingais bruožais, respondentams buvo pateikta skalė, kurioje išvardinti lyderiui būdingi bruožai. Respondentai skalėje pateiktus duomenis turėjo įvertinti 4 balų sistemoje, kur 4 -

reiškia pasižymi stipriai, 3 – pasižymi vidutiniškai, 2 – pasižymi labai mažai, 1- nepasižymi visai (žr. 21 ir 22 pav.)



21 pav. Aukščiausio lygio vadovo vadovavimo bruožai (N = 136)



22 pav. Vidurinio lygio vadovų vadovavimo bruožai (N=136)

Iš tyrimo metu gautų rezultatų, kurie pateikti 21 paveiksle pastebime, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausio lygio vadovui pagal pateiktus bruožus atiteko aukščiausias ir žemiausias

balas ( $M_{\max}=3.39$ ,  $M_{\min}=1.5$ ). Respondentai labiausiai išskyrė tokius aukščiausio lygio vadovo bruožus kaip: vysto aiškią ir patrauklią viziją (vidurkis – 3,39), sutelkia dėmesį į pokyčius ir juos įgyvendina (vidurkis – 3,26), skatina kūrybiškumą (vidurkis – 3,04), bei po lygiai (vidurkis – 3,01) pasiskirstė respondentų nuomonės ties teiginiais, kurie apibrėžia, jog aukščiausio lygio vadovas Akmenės rajono savivaldybėje skatina organizacijos narius siekti maksimalių rezultatų bei skatina siekti tikslų. Apžvelgiant respondentų įvertinimus, kuriais buvo vertinami Akmenės rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovai pastebima, kad gautų duomenų vidurkis neperkopė trijų balų skalės. Galime daryti prielaidą, kad respondentai vidurinio lygio vadovų bruožus, būdingus lyderystei, įvertino kaip nelabai pasižyminčius ( $M_{\max}=2.59$ ,  $M_{\min}=1.98$ ). Respondentai aukščiausiais balais įvertino tokius vidurinio lygio vadovų bruožus kaip: paaiškina pavaldiniams jų atsakomybes, skatina organizacijos narius siekti maksimalių rezultatų, skatina siekti tikslų, pasitiki savo pavaldiniais (pasekėjais), bei sukonkretina užduotis. Iš pateiktų duomenų pastebime, kad stipriausiai įvertinti vadovų bruožai išsiskyrė, ir iš daugiausiai surinkusių balų sutapo tik tokie bruožai, kaip organizacijos narių skatinimas siekti maksimalių rezultatų bei tikslų. Iš to galime daryti prielaidą, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovai ir vidurinio lygio vadovai skatina ir siekia, kad organizacijos darbuotojai vieningai siektų jų veikloje maksimalių rezultatų bei organizacijos tikslų.

Viešame sektoriuje ypatingai daug dėmesio skiriama vadovų atrankai. Vyrauja nuomonė, kad lyderis valstybės tarnyboje, pirmiausia, turėtų būti kompetentingas savo srities žinovas, profesionalas (Butkevičiūtė ir kt., 2009). Bordo ir Kramerio (2003) nuomone, šiuolaikiniai viešojo sektoriaus vadovai – lyderiai turi būti stiprios asmenybės, turinčios įgimtų vadovavimo savybių, sugebančios palaikyti demokratines vertybes, suvienyti žmones į komandą, nebijančios naujovių. Todėl pretendams į vadovaujamas pareigas skiriami aukšti reikalavimai: vertinamas sugebėjimas vadovauti, vadybos darbo ir profesinė patirtis, dalykinės bei asmeninės savybės.

Neretai asmeninės vadovo – lyderio savybės, bei bruožai atspindį organizacijos veiklos vaizdą bei rezultatus. Tam, kad organizacijos vadovai bei darbuotojai siektų išsikeltų tikslų ir dirbtų vieningai, yra reikalingas organizacijoje lyderis, kuris nukreiptų tinkama linkme, turėtų aiškią ir patrauklią viziją. Jei organizacijos vadovo – lyderio vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai per veiklos rezultatus pastebės ne tik patys organizacijos darbuotojai, savivaldos nariai bei rajono gyventojai, bet rezultatai bus pastebimi tiek vietos tiek nacionalinėje erdvėje.

Todėl tyrimo metu respondentams buvo pateikta veiklos rezultatus atspindintu skalė, ir jų buvo prašoma įvertinti Akmenės rajono savivaldybės veiklos rezultatus. Gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

**Respondentų nuomonė apie vadovų lyderystę ir organizacijos veiklos rezultatyvumą  
(N=136)**

Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Nei taip, nei ne	Iš dalies ne	Ne
	Procentai				
Savivaldybė turi aiškius tikslus ir juos įgyvendina	61%	30%	8%	2%	0
Savivaldybėje įrengti modernūs specialistų kabinetai.	28%	34%	27%	4%	7%
Savivaldybės vadovai aktyviai skatina rajono infrastruktūros pokyčius (renovacijos, nauji šaligatviai, miesto aikštė, žaidimų aikštelės, parkai ir kt.).	69%	28%	1%	0	1%
Savivaldybėje dirba tik kompetentingi ir savo srities specialistai.	32%	45%	16%	7%	0
Apie savivaldybę tiek vietos, tiek nacionalinėje erdvėje galima girdėti nemažai teigiamų atsiliepimų ir informacijos.	43%	41%	13%	3%	0
Savivaldybė užtikrina aktyvų tarp institucinį bendradarbiavimą.	36%	43%	18%	4%	0
Savivaldybė siekia tarptautinio bendradarbiavimo	48%	41%	10%	1%	0
Savivaldybėje kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijos užtikrinimas yra vieni iš veiklos prioritetų	25%	39%	27%	6%	3%
Savivaldybė dalyvauja daugelyje projektų, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga ir kiti šaltiniai.	68%	28%	3%	1%	0
Rajono savivaldybė yra viena iš lyderių šalyje įgyvendinant naują socialinių pašalpų modelį	63%	30%	5%	1%	0
Rajono savivaldybė yra viena tarp nedaugelio finansiškai stabilių savivaldybių Lietuvoje	53%	33%	10%	3%	1%
Vadovai siekia į rajoną pritraukti kuo daugiau jaunimo, kuris turėtų idėjų ir norėtų jas įgyvendinti rajone.	57%	31%	8%	3%	2%

Iš tyrimo metu gautų rezultatų pastebime, kad respondentai vieningai aukščiausiais balais įvertino tiek atliktus darbus, tiek rajono savivaldybės siekimą, kad joje dirbtų tik kvalifikuoti ir savo darbą išmanantys specialistai. Respondentų teigimu, kas sudaro 69 proc., savivaldybės vadovai aktyviai skatina rajono infrastruktūros pokyčius, 68 proc., tvirtina, kad savivaldybė dalyvauja daugelyje projektų, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga ir kiti šaltiniai, 63 proc., pasisako, kad rajono savivaldybė yra viena iš lyderių šalyje įgyvendinant naują socialinių pašalpų modelį, 57 proc., teigia, kad vadovai siekia į rajoną pritraukti kuo daugiau jaunimo, kuris turėtų idėjų ir norėtų jas įgyvendinti rajone, ir 53 proc., pasisako, kad rajono savivaldybė yra viena tarp nedaugelio finansiškai stabilių savivaldybių Lietuvoje.

Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina, jog Akmenės rajono savivaldybės vadovas gali būti įvardijamas lyderiu, kuris ne tik puikiai vadovauja savivaldybės komandai, bet ir siekia aukštų veiklos rezultatų savivaldybėje, gerina rajono įvaizdį šalies mastu. Pastaraisiais metais rajono savivaldybė jau sulaukė aukščiausios valdžios pripažinimo ir įvertinimo. Šiomet Akmenės rajono savivaldybė gavo Krašto apsaugos ministerijos krivulės apdovanojimą. Už gerus atskirų sričių rodiklius Akmenės rajono savivaldybę tarp nominantų matė net trys ministerijos. 2015 metų lapkričio mėnesio paskutinėmis dienomis Akmenės rajono savivaldybė sulaukė dar vieno malonaus įvertinimo. Įvertinti 2007–2013 metais Vakarų Lietuvoje įgyvendintų projektų svarba ir kokybė. Apdovanojimai paskirstyti trijose kategorijose, dvejose iš jų pirmąsias vietas pelnė įgyvendinti projektai. Nominacijoje pagal priemonę „Probleminių teritorijų plėtra“ pirmąją vietą laimėjo projektas „Naujosios Akmenės centrinės aikštės su prieigomis kompleksiškas sutvarkymas“. Nominacijoje pagal priemonę „Prielaidų spartesnei ūkinės veiklos diversifikacijai kaimo vietovėse sudarymas“ pirmąją vietą laimėjo projektas „Bendruomeninės infrastruktūros ir gyvenamosios aplinkos kompleksinė plėtra Akmenės ir Ventos miestuose“. Akmenės rajono savivaldybė tapo žinoma ir matoma šalyje. Šiomet bent trijų rajonų savivaldybių atstovai domėjosi rajono savivaldybės patyrimu ir veiklos praktika, taip pat savivaldybė sulaukė kaimyninės Latvijos savivaldybių dėmesio. Tarp svarbių darbų įvardijama ir pastatyta biokuro katilinę Ventoje, kuri skatina mažesnes išlaidas šilumai. Akmenės rajono savivaldybės dėka, rajono gyventojai prisijungė prie atliekų rūšiavimo prie daugiabučių gyvenamųjų namų įrengti požeminiai šiukšlių konteineriai tapo isteriškesnio vaizdo svarbia dalimi.

Apibendrinant vadovų lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatyvumo sąsajas, pastebime, kad rajoną aukščiausiojo lygio ir vidurinio lygio vadovus galima priskirti prie lyderiu Vadovai – lyderiai Akmenės rajono savivaldybėje siekia maksimaliai įgyvendinti projektus, kurie yra išskelti Akmenės rajono savivaldybės strateginiuose planuose.

### 3.3 Hipotetinis vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelis

Remiantis literatūros analize bei konkretaus kiekybinio tyrimo rezultatais „Lyderystės raiška vietos savivaldoje: Akmenės rajono atvejis“, buvo suformuotas hipotetinis vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelis (žr. 24 pav.).

Iš pateikto paveikslo matyti, kad vadovo lyderio raiška vietos savivaldoje pasižymi per vadovavimo stilius bei bruožus, lyderystės modelius ir teorijas.

Siekama atkreipti dėmesį, kad vietos savivaldoje dominuoja autokratinio ir demokratinio valdymo stiliaus vadovas lyderis. Tam kad vietos savivalda tinkamai funkcionuotu visuomenės naudai yra būtina, kad vietos savivaldos darbuotojų darbas būtų griežtai kontroliuojamas ir objektyviai vertinama jų kokybė, tuo pačiu organizacijos nariai noriai domėtusi iškilusiomis problemomis.

Paveiksle pateikiama informacija, apie lyderystės modelius vietos savivaldoje. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis, rezultatai rodo kad vietos savivaldoje dominuoja vadovai – lyderiai kurie pasižymi savybėmis kurio yra būdingiausios bruožų teorijos modeliui, charizmatinės teorijos modeliui bei transformacinės teorijos modeliui. Tai rodo, kad vietos savivaldoje geras vadovas – lyderis turi vadovautis vienu ar keliais iš šių modelių. Jei vadovas – lyderis yra tinkamo valdymo stiliaus ir lyderystės modelio, tai organizacijai yra lengviau pasiekti išsikeltų strateginių tikslų, nes vadovas – lyderis savo veikla nurodo darbuotojams kuria linkme sekti.

Apibendrinant galima teigti, kad šis sudarytas hipotetinis vadovo – lyderio vietos savivaldoje modelis pateikia informaciją, kokie vietos savivaldoje yra aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai. Šio modelio pagalba vadovai gali pastebėti, išsiskiriančius valdymo stilius ir modelius būdingus vietos savivaldoje.



## VADOVAS – LYDERIS VIETOS SAVIVALDOJE

Aukštos kvalifikacijos, ir kompetencijos specialistas, kuris vysto aiškią ir patrauklią viziją, sutelkia dėmesį į pokyčius ir juos įgyvendina, skatina kūrybiškumą, skatina organizacijos narius siekti maksimalių rezultatų, bei tikslų, pasitiki pavaldiniais ir pasekėjais, skatina organizacijos narius dalyvauti sprendimų priėmimo procese

### Labiausiai pasižymintys vadovo – lyderio valdymo stiliai

#### AUTOKRATINIS VADOVAS – LYDERIS

Prisiima daugelį įgaliojimų sau, neduoda pavaldiniams laisvės priimant sprendimu, įvairiais būdais siekia pakelti savo reputacija, siekia priversti organizacijos darbuotojus kokybiškai dirbti nuolat griežtai kontroliuodamas in darba

#### DEMOKRATINIS VADOVAS- LYDERIS

Siekia, kad organizacijos nariai domėtusi organizacijos problemomis, su pavaldiniais bendrauja tik draugišku tonu, siekia geresnės atmosferos organizacijoje, siekia, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi reikšmingais ir laimingais, formuoja nuoširdžius ir draugiškus,

### Labiausiai pasižymintis lyderystės modelis

#### BRUOŽŲ TEORIJS MODELIS

Turintis viziją, ambicingas, veržlus, principingas, valdingas, kompetentingas

#### CHARIZMATI NIS TEORIJS MODELIS

Ryžtingas, siekiantis didelių tikslų, įžvalgas, gebantis panaudoti asmenines galias, įkvepiantis, leidžiantis kitiems pasijusti svarbiais.

#### TRANSFO RMACINIS TEORIJS MODELIS

Turintis viziją į bendrą tikslą, siekiantis naudoti organizacijai, turintis polinkį eksperimentuoti, orientuotas į pokyčius, ugdantis darbuotojų interesus, skatinantis spręsti problemas, novatoriškas

23 pav. Hipotetinis vadovo lyderio modelis

## IŠVADOS

Išanalizavus vadovų – lyderių ypatumus šių dienų organizacijoje, vadovo bei lyderio sampratą, lyderystės bruožus, stilius ir modelius galima daryti tokias išvadas:

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad nėra vieno ir konkretaus lyderio bei vadovo sąvokos apibrėžimo. Nustatyta, kad šių dienų organizacijoje vadovai yra apibrėžiami kaip lyderiai. Šiuolaikinis organizacijos vadovas - lyderis vaizduojamas, kaip organizacijos narys, gebantis daryti įtaką savo elgesiu bei kompetencija. Šiomis dienomis sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, organizacija turi gebėti operatyviai reaguoti į vykstančius pokyčius aplinkoje, todėl organizacija suprantanti konkurencinio pranašumo svarbą, turi atrasti ir išugdyti vadovus – lyderius, kurie suformuoja aiškią viziją, bei komandos nariams parodo kuria linkme turi eiti, kad organizacija pasiektų užsibrėžtų tikslų. Galime teigti, kad lyderystė tai lyderio sukurtas procesas – valdymo metodas, kurio metu organizacijos nariai, pasekėjai per vadovo - lyderio įtaką, įkvėpimą ir kompetenciją įgyvendina organizacijos tikslus, viziją, bei palaiko kuriamas vertybes.

Organizacijų veikloje lyderystės raiška pasireiškia skirtingai. Lyderystės raiška priklauso nuo organizacijos veiklos bei vadovo lyderio valdymo stiliaus, bei bruožų. Organizacijos vadovas – lyderis neretai naudojami skirtingais stiliais. Vadovo – lyderio valdymo stilius gali skirti nuo situacijos, nuo užimamų pareigų. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad neretai vadovas – lyderis gali naudotis dviem skirtingais valdymo stiliais. Tai leidžia efektyviau spręsti iškilusias skirtingas problemas, bei efektyviau valdyti organizacijos narius.

Atlikus empirinį tyrimą anoniminės anketinės apklausos metodu buvo atskleista, kad Akmenės rajono savivaldybėje, savivaldybės meras bei skyrių vedėjai pasižymi skirtingais lyderystės modeliais. Skyrių vadovai pasižymi charizmatinės lyderystės modeliu, o savivaldybės meras ir charizmatinės ir bruožų teorijos modeliu. Vadovas – lyderis, kuris atitinka kelis skirtingus lyderystės modelius yra lankstesnis įvairiuose situacijose, ir sugeba greičiau sureaguoti į besikeičiančias užduotis bei veiklas. Tokie požymiai yra reikalingi šiomis dienomis, kai intensyvių pokyčių ir greito reagavimo yra reikalaujama ir iš viešojo sektoriaus institucijų.

Empirinio tyrimo metu atskleista, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovai vadovauja pasitelkdami skirtingais valdymo stiliais. Įvertinus tyrimo metu gautus rezultatus ir susiejus valdymo stilius, modelius, ir rajono veiklos rezultatus nustatyta, kad Akmenės rajono savivaldybėje aukščiausio lygio vadovas gali būti pripažintas kaip lyderis, nes organizacijos darbuotojai įgyvendina organizacijos tikslus, vizijas, bei gerina rajono įvaizdį šalies mastu. Organizacijos veiklos rezultatyvumas priklauso nuo vadovų, kadangi vadovai – lyderiai Akmenės rajono savivaldybėje siekia maksimaliai įgyvendinti projektus, kurie yra numatyti Akmenės rajono savivaldybės strateginiuose planuose.

Remiantis anoniminės anketinės apklausos rezultatų analize nustatyta, kad Akmenės rajono savivaldybės aukščiausiojo lygio vadovai ir vidurinio lygio vadovai siekia, kad organizacijos nariai domėtusi organizacijos problemomis, siekia geresnės atmosferos darbe, su pavaldiniais bendrauja tik draugišku tonu, objektyviai vertina darbų kokybę, bei formuoja nuoširdžius ir draugiškus profesinius santykius.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad sėkmingas ir geras vadovas – lyderis turi pasižymėti tokiais bruožais kaip sąžiningas, ambicingas, veržlus principingas, siekiantis didelių tikslų, turintis viziją į bendrą tikslą. Šių dienų organizacijų vadovai – lyderiai turi gebėti vesti komandą ir jos narius į priekį, vadovui – lyderiui pirmiausiai turi rūpėti organizacija ir komanda, negu jo pačio interesai.

Galime teigti, kad tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, vietos savivaldoje aukščiausiojo lygio ir vidurinio lygio vadovai pasižymi demokratiniu valdymo stiliumi. Tačiau, Akmenės rajono aukščiausiojo lygio vadovas, pagal gautus tyrimo rezultatus pasižymi ne tik demokratiniu valdymo stiliumi bet ir autokratinu. Taip pat pastebima aiški sąsaja tarp vadovo - lyderio ir organizacijos veiklos rezultatyvumo.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir apibendrintomis išvadomis, Akmenės rajono vietos savivaldai galima rekomenduoti:

- Savivaldybės administracijos valdantieji turėtų suteikti galimybę organizacijos darbuotojams bei vadovams gerinti ir gilinti turimas žinias, bei įgyti naujų žinių apie sprendimų priėmimo procesus, personalo valdymą, vadovavimą, vadovavimo ir lyderystę kompetencijų ugdymą ir gerinimą.

- Savivaldybės administracija turėtų suteikti galimybę ir organizuoti lyderystės ir lyderiavimo mokymus vietos savivaldoje, ne tik administracijos darbuotojams, bet ir visiems viešojo sektoriaus tarnautojams.

- Šių dienų vietos savivaldoje yra nemaža vadovų – lyderių paklausa, kurie būtų kvalifikuoti, kompetentingi, bei organizacijoje vadovautųsi tinkamu valdymo stiliumi bei modeliu, naudojantis suformuotu hipotetiniu vadovo – lyderio modeliu, būtų galima patobulinti ir lengviau atrinkti tinkamus vadovus – lyderius vietos savivaldai.

- Siekiant, kad Akmenės rajono savivaldybės administracijoje būtų ugdomi vadovai – lyderiai, rekomenduojama tobulinti vadovų – lyderių kvalifikacijos kėlimo skatinimą, bei ugdymą

## LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiV9fz1rfJAhVK8XIKHQhuDpYQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fmts.asu.lt%2Fmtsrbid%2Farticle%2Fdownload%2F308%2F337&usg=AFQjCNH8IIPJ8Sr1TkOky5GnpMFL3feKGQ&sig2=yIW4b9z47SaYBroHdTOOtg&bvm=bv.108194040,d.bGQ&cad=rja>>.
2. Akmenės rajono savivaldybė (2010) *Akmenės rajono savivaldybės 2010-2015 metų strateginio plėtros plano parengimas* [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <http://www.akmene.lt/lit/Akmenes-rajono-savivaldybes-2010-2015-metu-strateginio-pletros-plano-parengimas/732/1>>.
3. Appleby C. R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
4. Baltrušaitis, D. (2014). *Kas iš tiesų yra geras lyderis arba kaip vystėsi lyderystės tyrinėjimai?* [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.smartbaltics.com/#IKas-i%C5%A1-ties%C5%B3-yra-geras-lyderis-arba-kaip-vyst%C4%97si-lyderyst%C4%97s-tyrin%C4%97jimai/crem/C172A220-93D5-483C-B0A3-BB267D3EA76C>>.
5. Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. (2003). Vadovo darbas. Kaunas.
6. Barvydienė, V. (2002) *Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje*. Monografija. Kaunas: Technologija
7. Barvydienė, V., Skaržauskienė, A. (2005). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.36. „Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas“*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182326246/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
8. Bass B.M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1)
9. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>>.
10. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, (4). Greenwich, CT: JAI Press.
11. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Alagarvė
12. Bordas, M., Krames, R. (2003). Best practices for transforming manager into leaders.
13. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J & McKinnon P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <[http://www.cambridgestrategy.com/content/Xleadership\\_skills\\_audit.php](http://www.cambridgestrategy.com/content/Xleadership_skills_audit.php)>.
14. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). *Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas*. Tiltai, ISSN 1392–3137, Nr. 2(59)
15. Butkevičienė, E., Vaidelytė, G., Žvaliauskas, I. (2009) *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <[https://www.mruni.eu/upload/iblock/d3b/4\\_e.butkevicienne%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/d3b/4_e.butkevicienne%20ir%20kt..pdf)>.
16. Butkevičiūtė ir kt. (2009). Lyderystės raiška valstybės tarnyboje. Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISSN 1648-2603, Nr. 27.
17. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas
18. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, I., (2012). *Lyderystės vystymosi modelis mokykloje*. Vilnius
19. Congeris, A., Kanungo, R. (2000). *Charismatic Leadership and Follower Effects*. . [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą:

- <[http://www.researchgate.net/profile/Jay\\_Conger/publication/229963311\\_Charismatic\\_leadership\\_and\\_follower\\_effects/links/00463533599529d1af000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Jay_Conger/publication/229963311_Charismatic_leadership_and_follower_effects/links/00463533599529d1af000000.pdf)>.
20. Covey S. R. (2007). 8–asis įprotis. Vilnius: Alma litera
  21. Čiarnienė, R., Neverauskas, B. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas
  22. Čiarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., Milius. P. B., Solnyškinienė, J., Taraškevičius, A., Žekevičienė, A., (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas. Technologijos.
  23. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai
  24. Genevičiūtė – Janonienė G., Endriulaitienė A. (2010). *Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modeli*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-19]. Prieiga per internetą:< <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/2579/1800>>.
  25. Gharajedaghi, J. (2006). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. San Diego: Elsevie
  26. Griffin, D. (2011). Lyderystė ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-19]. Prieiga per internetą:< <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/leidiniai/knygos/ac-biblioteka/1522-douglasas-griffinas-lyderystis-itakos-saviorganizacijos-ir-etikos-ssajos>>.
  27. Gudelis D., Patapas A. (2010). *Naujoji viešoji vadyba*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras. ISBN 978–9955–19–185–8
  28. Gudelis, D. (2010) *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė*. Viešasis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
  29. Guogis A., Urvikis M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*. Viešasis administravimas. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, ISSN 1648–4541, Nr. 3
  30. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Viešasis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
  31. Gustaitė, R. (2011). Lyderystės įtaka organizaciniam pasitikėjimui. Magistro darbas. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-23]. Prieiga per internetą:< [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20141223\\_182740-11765/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20141223_182740-11765/DS.005.0.01.ETD)>.
  32. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: PrenticeHall
  33. Johnson, L.C. (2001) *Socialinio darbo praktika: bendrasis požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija
  34. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). Verslo vadybos įvadas. Šiauliai
  35. Kalpokas, I., (2010). *Apie lyderius*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/lyderyste/puslapis/15008>>.
  36. Kardelis, K., (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai
  37. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
  38. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*, Kaunas: Technologija
  39. Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai (2014) Lyderystės vertybių tyrimas. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-04]. Prieiga per internetą:< <http://chamber.lt/LT/Pradzia/Naujienos/Rumu-naujienos/Lyderystes-vertybiu-tyrimas>>.
  40. Kettl, F., Fesler, J. W. (2009). *The Politics of Administrative Process*. Washington: D. C. CQ Press.
  41. Kouzes, J. M., Posner B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*, Jossey–Bass
  42. Krupavičius, A., Šaparnienė D. (2013). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos : mokslo studija .Šiaulių universitetas.
  43. Kurginienė, B. (2011). *Organizacijos lyderio kišeninis vadovas*. Vilnius
  44. Lappe, F. M., DuBois, P. M. (1994). *The Quickening of America:Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. San Francisco: Jossey–Bass,

45. Laučius, V. (2012). Socdemų populiarumo šuolis: dvi Lietuvos ir A. Butkevičiaus lyderystė. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą:< <http://www.lrt.lt/naujienos/nuomones/10/8670>>.
46. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas. Šviesa
47. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 metų programos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2012, Nr. 22–1009.
48. Lituanistika (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-28]. Prieiga per internetą:< <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/obj/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169822262>>.
49. Lyderis (2015) *Tyrimas: įmonių vadovai Šiaurės Europoje demokratiškesni nei jų kolegos Pietuose*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-17]. Prieiga per internetą:< <http://lyderis.eu/lyderyste/tyrimas-imoniu-vadovai-siaures-europoje-demokratiskesni-nei-ju-kolegos-pietuose/>>.
50. LRT (2012). Socdemų populiarumo šuolis: dvi Lietuvos ir A. Butkevičiaus lyderystė. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-14]. Prieiga per internetą:< <http://www.lrt.lt/naujienos/nuomones/10/8670>>.
51. Marzano, R., Waters, T., McNulty, B. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
52. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo romerio universitetas
53. Michael, A. West, M., A (2011) *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
54. Misevičius, V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika
55. Northouse P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
56. Osborne, S.P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress Cataloging in Publication Data
57. Pileckienė, Žadeikaitė, L. (2009). *Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose*.
58. Raipa, A. (2006). *Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos*. Viešojo Politika ir administravimas. ISSN 1648–2603, Nr. 16,
59. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-11-07]. Prieiga per internetą:< [https://www.mruni.eu/upload/iblock/b5d/13641%20VPA%202011%20T%2010\\_2%201.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/b5d/13641%20VPA%202011%20T%2010_2%201.pdf)>.
60. Raipa, A. (2014). *Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-11-07]. Prieiga per internetą:< <https://www.mruni.eu/upload/iblock/2a4/VPA-14-13-4-01.pdf>>.
61. Raipa, A., Buškevičiūtė, J. (2011). *Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-26]. Prieiga per internetą:< <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12198/911%E2%80%931699%E2%80%93931%E2%80%9393SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
62. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). *Inovatyvus socialiniai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-11-20]. Prieiga per internetą:< [https://www.mruni.eu/upload/iblock/463/004\\_raipa\\_buskeviciute\\_giedraityte.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/463/004_raipa_buskeviciute_giedraityte.pdf)>.
63. Raižienė, S., Endriulaitienė, A., (2008). *Efektyvus komandų formavimasis: principai, metodai, įgūdžiai*.
64. Roman C., Roman A.G., Boghiu A. (2012). *The New Governance and Globalization*. Theoretical and Applied Economics, Vol. 19 No. 1(566), 2012.
65. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger,
66. Schedler K., Proeller I. (2002). *The New Public Management: a Perspective from Mainland Europe*. (Eds. K. Mclaughlin, S. Osborne, E. Ferlie), *New Public Management: current Trends and Future Prospects*. London: Routledge

67. Senge, P. (2007). *For Systemic Change*. MIT Sloan Management review. Nr.2
68. Skaržauskienė A. (2008) *Daktaro disertacija. Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Kaunas.
69. Smaliukienė, R. (2008) *Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai*.
70. Smalskys, V., Skietrys E. (2008). *Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos*. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648–2603, Nr. 24
71. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009) *Bendrosios transfokacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai* [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-26]. Prieiga per internetą: < [http://www.psyjournal.vdu.lt/wp/wp-content/uploads/2012/07/2012\\_10\\_5.pdf](http://www.psyjournal.vdu.lt/wp/wp-content/uploads/2012/07/2012_10_5.pdf)>.
72. Stelmokienės., Endriulaitienės, A. (2009) *Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai*. *Psichologija*, 40.
73. Stephen P. Robbins. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
74. Stephen P. Robbins. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius
75. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert jr. D. R. (2000)*Vadyba*. Kaunas:Poligrafija ir informatika
76. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai.
77. Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2007).*Leadership development in innovative organizations for the 21st century. Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 2nd international conference*. Kaunas: Technologija
78. Šiaulių universitetas (2012). Reglamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą:< <http://www.su.lt/bylos/fakultetai/smf/EkonomikosKatedra/md%20reglamentas%20koreguotas%202013-01-07%20tarybos%20posedyje.pdf>>.
79. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas:Technologija
80. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda
81. Tidikio, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius
82. VDU (2015). Kaip auginti Lietuvos piliečių lyderystę. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą:< <http://www.vdu.lt/lt/kaip-auginti-lietuvos-pilieciu-lyderyste/>>.
83. West, M. A.(2011) *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
84. Wong Page, D., (2000). *Master of Arts in Leadership* . [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-09]. Prieiga per internetą:< <http://www.twu.ca/graduate/master-of-arts-in-leadership/default.html>>.
85. Zaccaro J. S., et al. (2004). *Leader Traits and Attributes (chapter 5)* // Antonakis J., et al. *The nature of leadership*. – CA: Sage Publications, ISBN 978–0761–927–15–0
86. Želvys, R. (2005). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius
87. Želvys, R.(2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
88. Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas.



## **PRIEDAI**

## LYDERYSTĖ VIETOS SAVIVALDOJE: AKMENĖS RAJONO ATVEJIS

### ANKETINĖ APKLAUSA

Tiek mokslinė literatūra, tiek praktika rodo, kad lyderiai savo organizacijos narius įkvepia dideliems darbams, skatina juos tikslingai judėti į priekį ir siekti maksimalių rezultatų. Nuo lyderių savybių ir asmeninių bruožų priklauso organizacijos valdymo stilius ir veiklos rezultatai. Vis tik, kol kas stokojama empirinių tyrimų, kurie atskleistų vadovų lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatyvumo sąsajas vietos savivaldos institucijose.

Todėl šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti:

- Kaip pasireiškia lyderystė vietos savivaldos institucijose?
- Kokios vadovų (tyrimo atveju – mero ir skyrių vadovų) asmeninės savybės, vadovavimo stiliai ir bruožai būdingi?
- Kokios sąsajos tarp vadovų lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatų?
- **Apklausa yra anoniminė.** Gauti rezultatai bus pateikiami tik apibendrinti, todėl niekas negalės nustatyti į klausimus atsakiusiojo tapatybės.

**Mums labai svarbi Jūsų nuomonė todėl prašytume anketą užpildyti iki galo.**

#### SOCIO–DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

*Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite varnele (V)*

**1. Jūsų lytis:**

Vyras

Moteris

**2. Jūsų amžius:**

iki 30 m.

nuo 31 m. iki 50 m.

nuo 51 m. iki 65 m.

daugiau nei 65m.

**3. Jūsų išsilavinimas:**

Spec. vidurinis

- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis ( bakalauras, magistras, doktorantūra)
- Kita (įrašykite) .....

**4. Jūsų pareigos:**

- Vadovas/Politinio pasitikėjimo tarnautojas (įrašykite darbo stažą).....
- Vadovas/Karjeros valstybės tarnautojas (įrašykite darbo stažą).....
- Karjeros valstybės tarnautojas
- Politinio pasitikėjimo tarnautojas
- Pakaitinis valstybės tarnautojas
- Specialistas dirbantis pagal darbo sutartį
- Kita (įrašykite) .....

**5. Jūsų bendras darbo stažas savivaldybėje (įrašykite).....**

**Tyrimo sritis: LYDERYSTĖS STILIUS**

- 6. Siekiant išsiaiškinti, koks lyderystės stilius būdingas Jūsų organizacijos vadovams, prašome įvertinti pateiktus teiginius nuo 4 iki 1 (apibraukite, jei 4 – pasižymi stipriai; 3 – pasižymi vidutiniškai; 2 – pasižymi labai mažai; 1 – nepasižymi visai)**

Teiginiai	Savivaldybės meras				Skyriaus vadovas (jei skyriui nepriklausote, atsakyti nereikia)			
Prisiima daugelį įgaliojimų sau								
Neduooda pavaldiniams laisvės priimant sprendimus								
Daro psichologinį spaudimą, grasina								
Įvairiais būdais siekia pakelti savo reputaciją								
Siekia priversti organizacijos darbuotojus kokybiškai dirbti nuolat griežtai kontroliuodamas jų darbą								
Vadovas įkvepia organizacijos darbuotojus įgyvendinti organizacijos tikslus								
Skatina aktyviai dirbančiuosius, reiškia padėkas								
Stengiasi visus organizacijos narius įtraukti į kūrybinį darbą, panaudoja visų kūrybinę potenciją.								

Decentralizuoja ir deleguoja funkcijas									
Pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus.									
Kontrolės funkciją palieka patiems organizacijos darbuotojams									
Organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka nuomonės derintojo vaidmenį									
Siekia, kad organizacijos nariai domėtųsi organizacijos problemomis									
Nuolat tariasi su organizacijos nariais, teikia pasiūlymus									
Su pavaldiniais bendrauja tik draugišku tonu									
Siekia geresnės atmosferos organizacijoje									
Siekia, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi reikšmingais ir laimingais									
Formuoja nuoširdžius ir draugiškus, profesinius santykius									
Objektyviai vertina darbų kokybę									
Kuria stropią ir stabilią darbo grupę									
Kuria darnią darbo aplinką									
Vengia daryti tiesioginę įtaką									
Nerodo iniciatyvos vadovauti									
Nenurodinėja, o prašo									
Neskiria pagyrimų ir bausmių									
Procesą palieka savieigai									
Taiko nesikišimo politiką									
Mėgsta papunkčiui vadovautis įstatymais, instrukcijomis									
Lengva paveikti iš šalies									
Nesugeba reikalauti bei įtikinti organizacijos darbuotojų									
Bando įsiteikti pavaldiniams									
Neturi polinkio organizaciniam darbui									
Silpnai, nereguliariai kontroliuoja kolektyvą									

### Tyrimo sritis: LYDERIO ASMENINĖS SAVYBĖS

7. Siekiant ištirti, kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų organizacijoje vadovai, pateikiame savybių sąrašą ir prašome įvertinti, apibraukiant, Jūsų manymu, tinkantį atsakymą **nuo 4 iki 1 (apibraukite, jei 4 – pasižymi stipriai; 3 – pasižymi vidutiniškai; 2 – pasižymi labai mažai; 1 – nepasižymi visai)**

Savybės	Savivaldybės meras				Skyriaus vadovas (jei skyriui nepriklausote, atsakyti nereikia)			
Veržlus								
Kūrybiškas								
Ambicingumas								
Valdingas								
Sąžiningas								
Principingas								
Intelektualus								
Kompetentingas								
Turintis viziją								
Teisingas								
Ižvalgus								
Ryžtingas								
Įkvepiantis								
Siekiantis didelių tikslų								
Leidžiantis kitiems pasijusti svarbiais								
Gebantis panaudoti asmenines galias								
Ugdantis darbuotojų interesus								
Rūpestingas								
Turintis polinkį eksperimentuoti								
Novatoriškas								
Turintis viziją į bendrą tikslą								
Siekiantis naudoti organizacijai								
Motyvuojantis								
Skatinantis spręsti problemas								
Individualizuotai dėmesingas								
Orientuotas į pokyčius								
Vykdamas mainus su darbuotojais (žinios – įvertinimas)								
Orientuojantis į pokyčius								
Orientuojantis į tikslo siekimą								
Padedantis ir nurodantis kryptį								

Teikiantis paramą								
Padedantis suderinti organizacijos ir asmeninius tikslus								
Motyvuojantis								
Nukreipiantis tinkama linkme								
Gebantis stabilizuoti situaciją								

### Tyrimo sritis: VADOVAVIMO BRUOŽAI

8. Siekiant ištirti, kokiais bruožais pasižymi vadovai Jūsų organizacijoje, pateikiame bruožų sąrašą ir prašome įvertinti apibraukiant, Jūsų manymu, tinkantį nuo 4 iki 1 (apibraukite, jei 4 – pasižymi stipriai; 3 – pasižymi vidutiniškai; 2 – pasižymi labai mažai; 1 – nepasižymi visai)

Bruožai	Savivaldybės meras				Skyriaus vadovas <small>(jei skyriui nepriklausote, atsakyti nereikia)</small>			
Vysto aiškia, patrauklią viziją								
Veikia optimistiškai								
Pasitiki pavaldiniais (pasekėjais)								
Orientuojasi į organizacijos ir darbuotojų augimą								
Skatina organizacijos narius siekti maksimalių rezultatų								
Keičia organizacijos kultūrą								
Kuria gerą atmosferą								
Paaškina pavaldiniams jų atsakomybes								
Kontroliuoja darbuotojus								
Skatina siekti tikslų								
Sukonkretina užduotis								
Sutelkia dėmesį į pokyčius, juos įgyvendina								
Atkreipia dėmesį į klaidas, netikslumus								
Sprendimus priima vienas								
Vadovauja įsiklausydamas į komandos narių idėjas								
Galutinį sprendimą priima pats								
Organizacijos narius laiko svarbiais								
Skatina organizacijos narius dalyvauti sprendimų priėmimo procese								

Geba motyvuoti								
Skatina kūrybiškumą								

**Tyrimo sritis: VADOVŲ LYDERYSTĖS IR ORGANIZACIJOS  
VEIKLOS REZULTATYVUMO**

9. Siekiant ištirti vadovų lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatyvumo sąsajas Jūsų savivaldybėje, žemiau lentelėje pateikiame teiginius ir prašome pasirinkus tinkamą variantą pažymėti varnelę ( V ).

Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Nei taip, nei ne	Iš dalies ne	Ne
Savivaldybė turi aiškius tikslus ir juos įgyvendina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybėje įrengti modernūs specialistų kabinetai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės darbuotojai aktyviai organizuoja ir dalyvauja renginiuose, skirtuose visuomenei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės vadovai aktyviai skatina rajono infrastruktūros pokyčius (renovacijos, nauji šaligatviai, miesto aikštė, žaidimų aikštelės, parkai ir kt. ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybėje dirba tik kompetentingi ir savo srities specialistai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apie savivaldybę tiek vietos, tiek nacionalinėje erdvėje galima girdėti nemažai teigiamų atsiliepimų ir informacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybė užtikrina aktyvų tarp institucijų bendradarbiavimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybė siekia tarptautinio bendradarbiavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybėje kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijos užtikrinimas yra vieni iš veiklos prioritetų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybė dalyvauja daugelyje projektų, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga ir kiti šaltiniai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rajono savivaldybė yra viena iš lyderių šalyje įgyvendinant naują socialinių pašalpų modelį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rajono savivaldybė yra viena tarp nedaugelio finansiškai stabilų savivaldybių Lietuvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai siekia į rajoną pritraukti kuo daugiau jaunimo, kuris turėtų idėjų ir norėtų jas įgyvendinti rajone.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

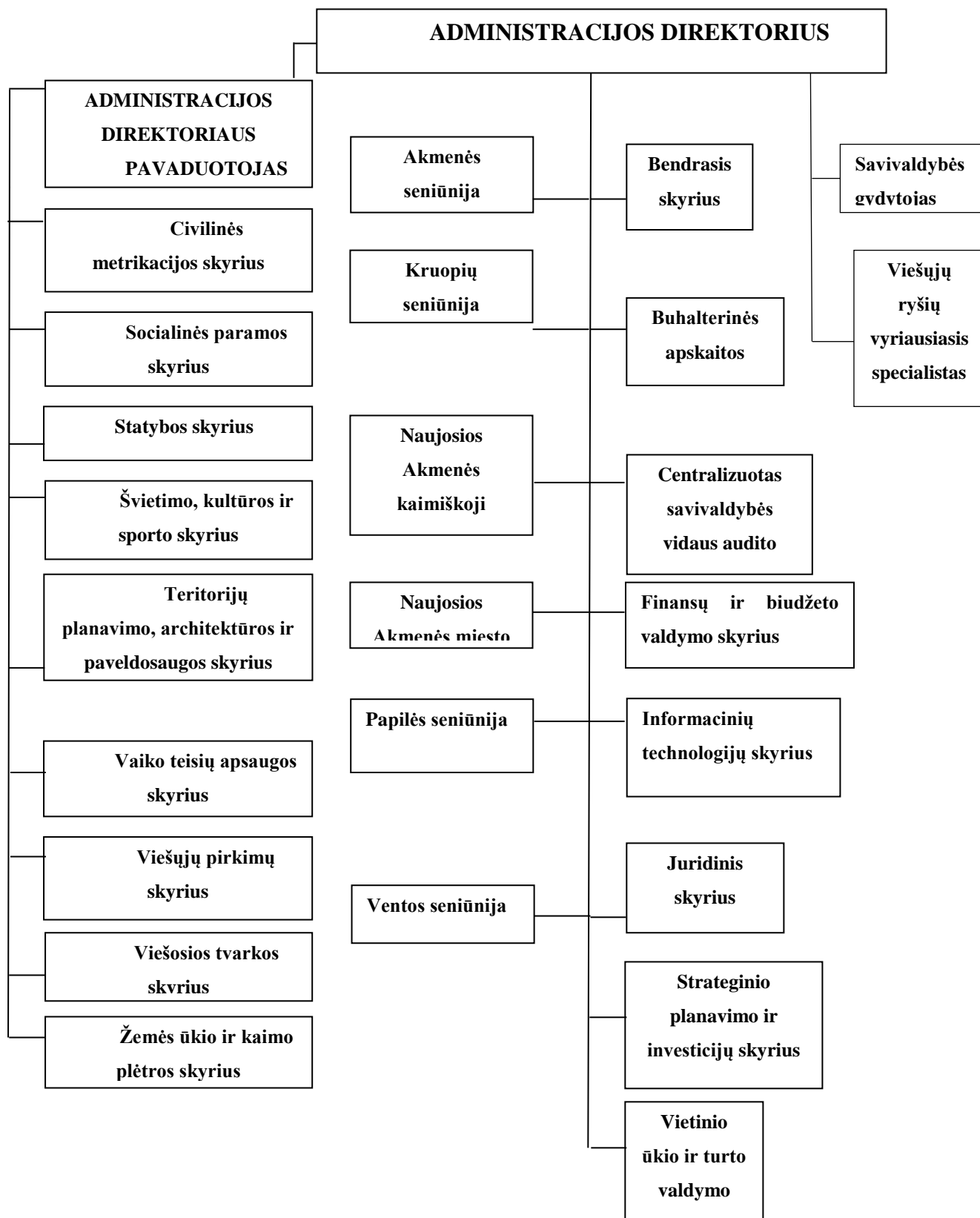
<p><b>10. Kokiais savivaldybės veiklos rezultatais dar galite pasigirti (įrašykite)</b></p>	<p>1 .....</p> <p>2 .....</p> <p>3. ....</p>
<p><b>11. Išvardinkite tris, Jūsų nuomone, svarbiausias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas, siekiantis aukštų veiklos rezultatų, vietos savivaldoje (įrašykite)</b></p>	<p>1 .....</p> <p>2 .....</p> <p>3. ....</p>

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!**

Jei turite klausimų, prašome kreiptis:  
 el. p.: [ieva.mitrofanovaite@gmail.com](mailto:ieva.mitrofanovaite@gmail.com);



## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA





**AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS MERAS**

L. Petraičiaus a. 2, LT-85132 Naujoji Akmenė · Tel. (8 425) 57 144 · Faks. (8 425) 56 594  
El. p. [info@akmene.lt](mailto:info@akmene.lt) <http://www.akmene.lt>

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų  
fakulteto dekanui

2015-12-30

Nr. MS-277(6-27)

**DĖL IEVOS MITROFANOVAITĖS ATLIKTO TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMO**

Akmenės rajono savivaldybės administracija (toliau – Administracija) informuoja, kad Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos studijų programos (specializacija – viešasis administravimas) magistrantūros ISVAM-13/1 grupės studentė Ieva Mitrofanovaitė 2015 m. gruodžio 29 d. Administracijos specialistams pristatė savo magistrinio darbo „*Lyderystės raiška vietos savivaldoje: Akmenės rajono atvejis*“ tyrimo rezultatus.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas

Ingrida Norbutaitė, tel. (8 425) 57 144, el. p.: [ingrida.norbutaite@akmene.lt](mailto:ingrida.norbutaite@akmene.lt)