

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina RUTKEVIČIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖ GERO
VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE:
PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina RUTKEVIČIENĖ

**VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖ GERO
VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE:
PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Rutkevičienė, L. (2016). Vidurinio lygio vadovų lyderystė *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste: Pakruojo rajono savivaldybės atvejis. Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016. 105 p. (su priedais 150 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas - ištirti vidurinio lygio vadovų lyderystę įgyvendinant *Gero valdymo* principus Pakruojo rajono savivaldybėje ir suformuoti vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinį modelį, kurio taikymas prisidėtų prie savivaldybės veiklos rezultatyvumo.

Magistro darbą sudaro trys dalys (teorinė, metodologinė ir tyrimo), išvados, rekomendacijos, naudota literatūra ir priedai. Pirmoje magistro darbo dalyje analizuojamos *Gero valdymo* ir lyderystės koncepcijos bei jų teorinės sąsajos, pristatomos lyderystės stilių teorijos, teoriškai apibrėžiamas lyderių vaidmuo, įgyvendinant *Gero valdymo* principus. Teorinės analizės pagrindu atliekama tyrimo objekto - lyderystės *Gero valdymo* koncepcijos kontekste - operacionalizacija, sudaranti pagrindą empirinio tyrimo metodikos ir tyrimo instrumentų parengimui. Antroje dalyje aptariama magistro darbo tyrimo metodologija, pagrindžiami tyrimo metodai ir instrumentai, apžvelgti tyrimo etikos reikalavimai, pristatoma tyrimo imtis. Baigiamajame darbe panaudoti kokybinio tyrimo metodai - dokumentų analizė, grupinė diskusija (tikslinė grupė) ir pusiau struktūruotas interviu. Empirinio tyrimo rezultatai pristatomi trečiojoje dalyje, analizuojant vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašymuose reglamentuojamus *Gero valdymo* principų įgyvendinimo aspektus, atskleidžiant vidurinio lygio vadovų lyderiavimo ypatumus įgyvendinant *Gero valdymo* principus bei išskiriant geram vadovui lyderiui būdingus bruožus ir dominuojančius lyderystės stilius. Tyrimo metu buvo atskleistas vidurinio lygio vadovų lyderių vaidmuo įgyvendinant *Gero valdymo* principus ir išskirti sunkumai, su kuriais susiduria vidurinio lygio vadovai *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad vidurinio lygio vadovai, siekdami prisidėti prie *Gero valdymo* principų įgyvendinimo, gali pasižymėti ne vienu lyderystės stiliumi. Tyrimo metu nustatyta, kad vidurinio lygio vadovų vaidmuo susijęs su atsakomybės, atskaitomybės bei skaidrumo užtikrinimu, etiško klimato kūrimu, darbuotojų kompetencijų plėtojimu, bendradarbiavimo skatinimu ne tik skyriuje, institucijoje, bet ir už jos ribų. Informantų teiginių analizės metu nustatyti vidinės ir išorinės aplinkos sunkumai, trukdantys vidurinio lygio vadovams įgyvendinti *Gero valdymo* principus bei išskirtas lyderių vaidmuo susidūrus su sunkumais.

Gautų tyrimo duomenų pagrindu sudarytas vidurinio lygmens vadovo - lyderio hipotetinis modelis.

Pagrindinės sąvokos: lyderystė, lyderystės stiliai, *Geras valdymas*, *Gero valdymo* principai, vidurinio lygio vadovai.

Lina Rutkevičienė, L. (2016). The leadership of mid-level managers in the context of implementation Good governance principles: The case of Pakruojis district municipality. Final work of Public Administration Master's Study Programme. Supervisor - prof. dr. Diana Šaparnienė. Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Humanities and Art, Šiauliai University. – Šiauliai; 2016. – P. 105.

SUMMARY

The paper aims to examine the leadership of mid-level managers in the context of implementation of *Good Governance* principles in Pakruojis District Municipality and to form a mid-level manager's-leader's hypothetical model, the application of which would contribute to the effectiveness of the activities of the municipality.

The Master's Thesis consists of three parts (theoretical, methodological and empirical), in addition conclusions, recommendations, references and appendices. In the first part of the Master's Thesis the concepts of *Good Governance* and leadership and the theoretical interface between them are analyzed, the theory of the leadership styles is presented, the leaders' role in the implementation of *Good Governance* principles is defined theoretically. Based on the theoretical analysis, the operationalization of the objective of the research-leadership in the context of *Good Governance* concept-is carried out forming the basis for preparation of the empirical research methodology and survey instruments. The second part discusses the research methodology, verifying the methods and instruments utilised, reviewing the requirements for the research ethics, and presenting the study sample. Qualitative research methods such as the document analysis, the group discussion (target group) and the semi-structured interview have been utilised in this final paper. The results of the empirical study are presented in the third part of the paper, with respect to mid-level managers in the process of implementation of *Good Governance* principles, as analysing aspects of the implementation according to their job descriptions, identifying leadership peculiarities, and distinguishing the attributes of good management-leadership and dominant leadership styles. The research has shown the mid-level managers' – leaders' role in the implementation of *Good Governance* principles and identified the challenges the mid-level managers encounter in the context of implementation of *Good Governance* principles.

The obtained data demonstrated that the mid-level managers, in order to contribute to the implementation of *Good Governance* principles, apply different leadership styles. The study has shown that the mid-level managers' role is related to assurance of responsibility, accountability and transparency, development of ethical climate and employee competence, encouragement of cooperation development not only in the department and the institution but also beyond. The analysis of the informants' arguments identified the internal and external challenges that interfere with mid-level managers' implementation of the principles of *Good Governance* and highlighted the role of leaders in the face of difficulties.

Based on the data obtained, the mid-level manager's-leader's hypothetical model has been developed.

Keywords: leadership, leadership styles, *Good Governance*, *Good Governance* principles, mid-level managers.

TURINYS

PAVEIKSLAI	7
ĮVADAS.....	8
1. LYDERYSTĖ VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE GERO VALDYMO KONCEPCIJOS KONTEKSTE ...	13
1.1. Lyderystės apibrėžties teorinis diskursas.....	13
1.1.1. Lyderystė ir vadovavimas	18
1.1.2. Lyderystės stilių ir bruožų lyginamoji analizė	22
1.2. Lyderystė plėtojant <i>Gerą valdymą</i> institucijoje.....	34
1.2.1. Lyderystė ir profesinių bei vadybinių kompetencijų plėtotė institucijose	37
1.2.2. Lyderystė ir atvirumas pokyčiams bei inovacijoms.....	42
1.2.3. Lyderystė plėtojant tarpinstitucinę, tarpsektorinę partnerystę ir bendradarbiavimą ..	44
1.2.4. Lyderystė užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę.....	46
1.2.5. Lyderystė kuriant etišką organizacijos klimatą bei užtikrinant skaidrumą	47
1.3. Lyderystės vietos savivaldoje tyrimų apžvalga	48
1.4. Tyrimo objekto teorinė operacionalizacija	51
2. VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖS, ĮGYVENDINANT GERO VALDYMO PRINCIPUS PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	54
2. 1. Tyrimo metodologija	54
2.2. Tyrimo organizavimo eiga ir etika.....	56
2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	58
2.4. Tyrimo imties charakteristikos	60
3. VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖS, ĮGYVENDINANT GERO VALDYMO PRINCIPUS PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI.....	62
3.1. Vidurinio lygio vadovų veiklos reglamentavimas	62
3.2. Vidurinio lygio vadovų vaidmuo ir lyderystės bruožai įgyvendinant Gero valdymo principus.....	71
3.3. Vidurinio lygio vadovų lyderystės Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste raiška ir plėtotė.....	84
3.4. Vidurinio lygio vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste hipotetinis modelis	94
IŠVADOS.....	96
REKOMENDACIJOS.....	100
LITERATŪRA.....	101
PRIEDAI	106

LENTELĖS

1.1 lentelė Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos lyderystės sampratos.....	15
1.2 lentelė Lyderio ir vadovo principai	19
1.3 lentelė Vadovavimo ir lyderystės charakteristikos pagal J. Clemmerį.....	19
1.4 lentelė Lyderystės ir vadovavimo sąsajos	20
1.5 lentelė Vadovavimo ir lyderystės funkcijos	21
1.6 lentelė Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei	22
1.7 lentelė Darbe analizuojami lyderystės stiliai	24
1.8 lentelė Dalyvaujančios lyderystės skalė	27
1.9 lentelė Gero valdymo principai pagal įvairias tarptautines organizacijas	35
1.10 lentelė Gero valdymo principai vietos savivaldoje.....	35
1.11 lentelė Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje.....	39
1.12 lentelė Lyderystės ir vadovavimo sąsajų matrica valdant pokyčius.....	44
1.13 lentelė Lyderystės atsakomybės sritys.....	47
2.1 lentelė Grupinės diskusijos instrumento turinys ir struktūra.....	58
2.2 lentelė Pusiau struktūruoto interviu Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovams tyrimo instrumento struktūra ir turinys.....	59
2.3 lentelė Duomenys apie diskusijoje dalyvavusius informantus	60
2.4 lentelė Sociodemografiniai interviu dalyvių duomenys	61
3.1 lentelė Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašymuose reglamentuojamas etiškas elgesys.....	65
3.2 lentelė Vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašymuose reglamentuojamos tarpinstitucinės, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo formos.....	66
3.3 lentelė Vidurinio lygio vadovų kompetencijų ir jų plėtojimo reglamentavimas	70
3.4 lentelė Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę	72
3.5 lentelė Vadovo lyderio etiškas elgesys, formuojantis etišką organizacijos klimatą.....	73
3.6 lentelė Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą.....	74
3.7 lentelė Vadovo lyderio vaidmuo skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams.....	75
3.8 lentelė Lyderio vaidmuo plėtojant komandinį darbą, tarpsektorinę partnerystę	78
3.9 lentelė Kompetencijų svarba ir vadovo lyderio požiūris į jų plėtojimą.....	80
3.10 lentelė Lyderio vaidmuo užtikrinant veiklos atsakomybę ir atskaitomybę. Vidurinio lygio vadovų požiūris	84
3.11 lentelė Lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą. Vidurinio lygio vadovų požiūris	87
3.12 lentelė Lyderio vaidmuo inicijuojant, įgyvendinant pokyčius. Vidurinio lygio vadovų požiūris	88
3.13 lentelė Lyderio vaidmuo plėtojant darbuotojų kompetencijas. Vidurinio lygio vadovų požiūris	92

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Lyderystės teorijų raida	13
1.2 pav. Lyderystės modelis.....	15
1.3 pav. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos	18
1.4 pav. Lyderystės stiliai pagal tipus	24
1.5 pav. Pasekėjų elgesį ir požiūrį lemiantys charizmatinio lyderio elgesio etapai	25
1.6 pav. Keturi situacinės lyderystės stiliai	26
1.7 pav. Dalyvaujančios lyderystės modelis	27
1.8 pav. Įtraukiančios lyderystės modelis	28
1.9 pav. Tvarios lyderystės principai	29
1.10 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės... 41	41
1.11 pav. Specifinis mokslinių tyrimų modelis.....	50
2.1 pav. Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovų lyderystės <i>Gero valdymo</i> principų įgyvendinimo kontekste tyrimo schema	55
3.1 pav. Vidurinio lygio vadovo funkcijos, užtikrinančios skaidrumą	63
3.2 pav. Veiklos ataskaitose pažymimos Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus atskaitomybės sritys.....	64
3.3 pav. Lyderio vaidmuo inovacijų ir pokyčių įgyvendinimo procese.....	77
3.4 pav. Geram lyderiui priskiriami bruožai	83
3.5 pav. Lyderio vaidmuo etiško skyriaus, institucijos klimato kūrime	86
3.6 pav. Lyderių skatinami bendradarbiavimo būdai bei plėtojamos bendradarbiavimo sritys ir kryptys	91
3.7 pav. Sunkumai įgyvendinant <i>Gero valdymo</i> principus	93

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiandien keičiasi požiūris ne tik į valstybės institucijų valdymą, bet ir į tarnautojus, vykdančius viešojo administravimo funkcijas valstybės tarnyboje. Į rezultatus orientuotos valstybės tarnybos garantas - vadovai, pasižymintys lyderio gebėjimais ir sutelkiantys komandą bendram tikslo siekiui, priimant teisingus, veiksmingus ir skaidrius sprendimus, besivadovaujantys etišku elgesiu ir savo veiklą vykdančios atsakingai bei atskaitingai.

Nors neretai diskutuojama, kad viešasis sektorius - tai ta sritis, kurioje lyderystės gebėjimams sunku atsiskleisti dėl įspraustos į rėmus ir įstatymais reglamentuojančios veiklos, moksliniai tyrimai rodo, kad siekiant veiksmingo viešojo administravimo reikalinga ir lyderystė. Būtent morali, skaidri, į *Gero valdymo* koncepciją orientuota, įtraukianti lyderystė, anot L. Liukinevičienės (2013), gali sugražinti pasitikėjimą valstybės tarnyba.

Lyderystės fenomeno ir *Gero valdymo* koncepcijos sąsajoms šiandien skiriamas didžiulis dėmesys. Tai pažymima ir Valstybės strateginiuose dokumentuose. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 patvirtintoje 2014 - 2020 m. Nacionalinės pažangos programoje nurodoma, kad Lietuvos viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas nėra pakankami, o geresniems viešojo valdymo rezultatams pasiekti trūksta ne tik sistemingai įgyvendinamų viešojo sektoriaus inovacijų, bet ir profesionaliai veikiančios, kompetentingos valstybės tarnybos, kuriai vadovautų *vadovai / lyderiai*, gebantys sutelkti ir motyvuoti darbuotojus siekti tikslų.

Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI – 2015 patvirtintoje Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ akcentuojama, kad valdymas turi būti kūrybingas, atviras ir atsakingas. Sparčiai keičiantis aplinkai ir augant visuomenės savivaldai, privalo keistis ir valdymo modelis. Dokumente įvardijama, kad šiandien *trūksta lyderystės ir vadovavimo kompetencijų* centrinės ir vietinės valdžios institucijose. *Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti, todėl valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos „Valdymas, skatinantis lyderystę!“ efektyvumo.*

Šiandien viešajame valdyme vis dar vyrauja administracinė, direktyvinė, lyderystė, bet socioekonominiai pokyčiai visuomenėse turi įtakos įgyvendinti lyderių poreikio augimui, pripažinimui, kad jų reikia (Liukinevičienė, 2013). Tiek aukščiausio lygio vadovų lyderių, tiek vidurinio lygio vadovų lyderių, svarba organizacijoje yra didžiulė. Viešojo sektoriaus organizacijose šie vadovai yra ryšys tarp aukščiausio lygio vadovų - administracijos ir reglamentuotas funkcijas vykdančiųjų darbuotojų, todėl jiems reikia daug daugiau gebėjimų įgyvendinant ir priimant sprendimus bei siekiant efektyvaus rezultato įtraukiant į veiklą kitus

skyriaus narius. Anot L. Liukinevičienės (2013), šiandien viešasis valdymas meta iššūkius organizacijos lyderiui - jis turi būti ir sumanus strategas, ir pokyčių vadybininkas ir administratorius, bet jokių būdu ne rutinos įgyvendintojas. Todėl, siekiant išsiaiškinti lyderių svarbą institucijų veikloje, lyderystė tampa dažno tyrėjo tyrimų objektas.

Temos iširtumas. Lyderystės ir vadovavimo sąsajas analizavę tyrėjai (*Šilingienė, 2012; Nikolski, 2015; Northouse, 2009; Baronienė, Šaparnienė, Sapigienė, 2008; Dirgėlienė, Andriekienė, 2012*) nurodo, kad lyderystė ir vadovavimas turi daug panašumų, bet tai nėra tapatūs dalykai; kad lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas nurodo A. Dirgėlienė ir kt. (2012); mokslininkai analizavę lyderystės reiškinį (*Northouse, 2009; Šilingienė, 2012; Leliūgienė, Mačiulskaitė, 2013; Beerel, 2013; Griffin, 2011; Liukinevičienė, 2013*) pateikia įvairių lyderystės apibrėžties formų, kurios vienu atveju išryškina lyderio gebėjimus, savybes, kitu atveju - santykių su sekėjais; Lietuvių ir užsienio mokslininkai apibūdina lyderystės reiškinį stilių (*Šilingienė, 2012; Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012; Northouse, 2009; Wart, 2012; Yukl, 2006; Daft, 2015; Valuckienė ir kt. 2015; Sousa, Van. Dierendonck, Nuijten, 2011*) ir bruožų (*Masiulis, Sudnickas, 2007; Northouse, 2009*) aspektu; Lyderystės svarba viešajame sektoriuje akcentuojama šiuolaikinių mokslininkų (*Butkevičienė ir kt., 2009; Smaliukienė, 2009*) lyderystės tyrimais valstybės tarnyboje bei mokslininkų išvalgomis (*Liukinevičienė, 2013; Butkevičienė Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009*) apie lyderystę viešajame valdyme; R. Adamonienė, L. Ruibytė (2011) tyrė vadovų lyderystės raišką statutinėse organizacijose; Lyderystės klausimai savivaldoje nagrinėjami L. Liukinevičienės ir L. Norkutės (2011), kurios tyrė transakcinės ir transformacinės lyderystės raišką Šiaulių miesto savivaldybės taryboje; I. Rybnikovos, R. Toleikienės, D. Šaparnienės, R. Lang (2014) atliktame Lietuvos ir Vokietijos savivaldybių skyrių ir poskyrių tyrime, kurio metu buvo analizuojami gero ir blogo valdymo savivaldybėse supratimas, vadovų ir darbuotojų savivoka, vadovavimo substitutus savivaldybėse, vadovavimo inicijavimas, prieštaravimas bei dilemos; D. Šavareikienė (2013) transformacinės lyderystės vaidmenį ugdant motyvaciją nagrinėjo *Gero valdymo* aspektu; O. Manuel, M. Marques, L.de Rua (2011) tyrė lyderystės įtaką savivaldybės mikroklimatui, nustatant, kaip lyderio veiksmai prisideda prie savivaldybės viešųjų paslaugų kokybės.

Tyrimo problema. Anot D. Baronienės, D. Šaparnienės, L. Sapigienės (2008), nemažai mokslinių darbų autorių yra nagrinėję įvairias lyderiavimo teorijas ir bandę sudaryti svarbiausių lyderiavimo savybių sąrašus, tačiau nėra aišku, kokia lyderiavimo teorija yra efektyviausia vienoje ar kitoje situacijoje. Tiek pasaulinėje, tiek Lietuvos literatūroje pasigendama tyrimų apie vadovų lyderystės savybes ir *Gero valdymo* koncepciją atliepančios veiklos sąsajas. Mokslinėje literatūroje itin stokojama vietos savivaldos konteksto tyrimų, ypač tyrimų *apie vidurinio lygio vadovų lyderystės vaidmenį, įgyvendinant Gero valdymo principus.*

Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiais probleminiais klausimais:

1. Kokios lyderiavimo teorijos ir stiliai yra būdingiausi vietos savivaldos institucijose įgyvendinant *Gero valdymo* principus?

2. Kokiais lyderiavimo ypatumais pasižymi vidurinio lygio vadovai vietos savivaldos institucijose įgyvendinant *Gero valdymo* principus?

3. Koks vidurinio lygio vadovų vaidmuo įgyvendinant *Gero valdymo* principus?

4. Su kokiais sunkumais susiduria vidurinio lygio vadovai įgyvendindami *Gero valdymo* principus?

Tyrimo objektas - Lyderystė *Gero valdymo* koncepcijos kontekste

Tyrimo tikslas - ištirti vidurinio lygio vadovų lyderiavimo ypatumus įgyvendinant *Gero valdymo* principus Pakruojo rajono savivaldybėje ir suformuoti vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinį modelį, kurio taikymas prisidėtų prie savivaldybės veiklos rezultatyvumo.

Tyrimo tikslui realizuoti buvo sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu išnagrinėti lyderiavimo teorijos stilius ir vaidmenis viešajame sektoriuje *Gero valdymo* paradigmos kontekste.

2. Atlikti vidurinio lygio vietos savivaldos institucijų vadovų darbą reglamentuojančių dokumentų analizę.

3. Išnagrinėti vidurinio lygio vadovų vietos savivaldos institucijose lyderiavimo ypatumus, įgyvendinant *Gero valdymo* principus, išskiriant geram vadovui lyderiui būdingus bruožus ir dominuojančius lyderystės stilius.

4. Išanalizuoti vidurinio lygio vadovų vaidmenį *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste.

5. Sukurti vidurinio lygio vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose hipotetinį modelį.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai - Ištyrus vidurinio lygio vadovų lyderiavimo aspektus įgyvendinant *Gero valdymo* principus Pakruojo rajono savivaldybėje, galima teigti:

1. *Gero valdymo* principų įgyvendinimo veiksmingumas savivaldybėje yra sąlygojamas vidurinio lygio vadovų lyderystės stiliaus, tačiau dažniausiai vidurinio lygio vadovai - lyderiai pasižymi ne vienu lyderystės stiliumi.

2. Lyderystės ir *Gero valdymo* koncepcijų sąsajas apibrėžia elgesio, situacijų ir santykių lyderystės teorijos.

3. Veiksmingas *Gero valdymo* principų įgyvendinimas vietos savivaldos institucijose sąlygojamas šių vidurinio lygio vadovų asmenybės savybių: veiklos kryptingumo, inovatyvumo, drąsos, ryžtingumo, socialumo, atviro elgesio, empatiškumo, teisingumo, garbingumo, kompetentingumo.

4. Siekiant užtikrinti, kad atliekama veikla būtų vykdoma atsakingai ir atskaitingai, vidurinio lygio vadovai turi aiškiai apibrėžti užduotis, iš anksto numatyti ir įvardinti užduoties įgyvendinimo

terminus, supažindinti darbuotojus su vertinimo kriterijais.

5. Pokyčių įgyvendinimo procese išryškėja lyderio vaidmens svarba trimis aspektais: inicijuojant imtis pokyčių, pokyčių įgyvendinimo metu bei darbuotojams susidūrus su sunkumais.

6. Įgyvendinant *Gero valdymo* principus lyderiai susiduria su vidiniais (kylančiais institucijos viduje) bei išoriniais (nesusijusiais su institucijos aplinka) sunkumais.

7. Įgyvendindami *Gero valdymo* principus vidurinio lygio vadovai turi pasižymėti vadybinių, profesinių ir lyderystės kompetencijų gausa: strateginiu ir sisteminiu mąstymu, efektyviu veiklos planavimu, savo darbo srities išmanymu, novatorišku požiūriu, vizijos matymu ir tikslo siekimu, gebėjimu įtikinti, pasižymėjimu asmeniniu pavyzdžiu ir autoritetu, komunikacija bei tolerancija kitai nuomonei.

8. **Tyrimo metodai.** Siekiant ištirti vidurinio lygio vadovų lyderystę vietos savivaldos institucijose *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste, pasirinkti šie tyrimo metodai:

➤ **Literatūros analizė** buvo susisteminti mokslinių šaltinių duomenys lyderystės ir vadovavimo panašumų ir skirtumų aspektais, atlikta stilių ir bruožų, darančių *Gero valdymo* konceptui analizė bei atliktas lyderystės stilių ir *Gero valdymo* sugretinimas teorijų kontekste, išskirtas vadovų lyderių vaidmuo, įgyvendinant *Gero valdymo* principus, išanalizuoti lyderystės problemų valstybės tarnyboje ir atliktų tyrimų savivaldoje aspektai.

➤ **Dokumentų analizė** padėjo atskleisti vidurinio lygmens vadovų veiklos reglamentavimą vietos savivaldoje ir numatyti lyderystės sritis, darančias *Gero valdymo* principams.

➤ **Kokybinis tyrimas grupinės diskusijos (fokus grupės) metodu** buvo atliktas siekiant ištirti darbuotojų požiūrį į vidurinio lygio vadovų vaidmenį ir pagrindinius bruožus, kuriais turi pasižymėti vidurinio lygio vadovai lyderiai, įgyvendindami *Gero valdymo* principus.

➤ **Kokybinis tyrimas apklausos interviu metodu** buvo atliktas siekiant ištirti vidurinio lygio vadovų lyderių vaidmenį įgyvendinant *Gero valdymo* principus ir nustatyti, su kokiais sunkumais susiduria vidurinio lygio vadovai, įgyvendindami *Gero valdymo* principus Pakruojo savivaldybėje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai papildys lyderystės sampratos *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste suvokimą, o pateiktas vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinis modelis *Gero valdymo* koncepcijos kontekste galės būti pagrindu analizuojant, kokiose srityse lyderystė yra efektyviausia, ir kurie vadovavimo ypatumai yra svarbūs siekiant, kad skyriaus ir organizacijos veikla būtų skaidri, atvira, veiksminga bei atskaitinga, skatinanti siekį tobulėti ir būtų atvira pokyčiams.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Tyrimo metu atskleisti vidurinio lygio vadovų lyderystės raiškos Pakruojo rajono savivaldybėje *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste aspektai ir sudarytas vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinis modelis, kurio taikymas galimai prisidės prie organizacijos veiklos tobulinimo.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai (teorinė, metodologinė, praktinė dalys), išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai (lentelės, paveikslėliai ir pan.). Darbo apimtis su priedais - 150 puslapių, be priedų - 105 puslapiai, jame yra 30 lentelių ir 19 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 133 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti 25 priedai, papildantys tyrimo duomenis.

Pirmoje magistro darbo dalyje, remiantis *Gero valdymo* ir lyderystės koncepcijomis, moksliniuose straipsniuose išanalizavus lyderystės stilius ir lyderių vaidmenį įgyvendinant *Gero valdymo* principus suformuotas empirinio tyrimo - grupinės diskusijos ir pusiau struktūruoto interviu pagrindas.

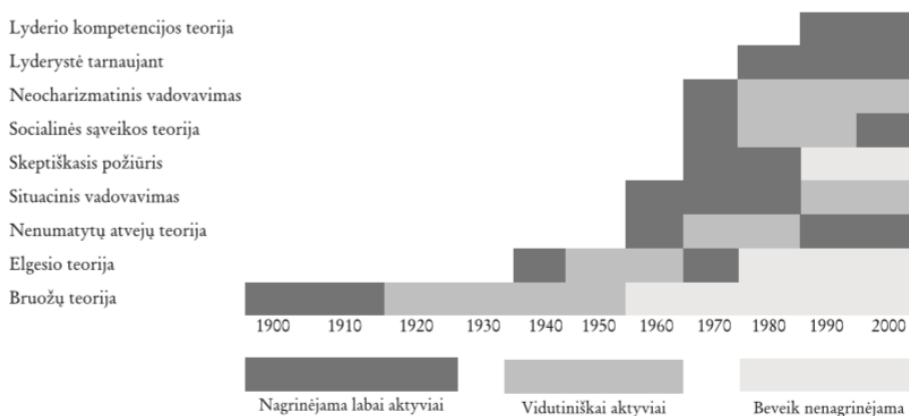
Antroje magistro darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, pagrindžiami tyrimo metodai ir instrumentai, aptariami etikos reikalavimai vykdant tyrimus, pristatoma tyrimo imtis.

Trečioji magistro darbo dalis skirta atlikto empirinio tyrimo rezultatams, tyrimo rezultatų analizei apibendrinti. Gautų duomenų pagrindu sudaromas vidurinio lygmens vadovo - lyderio hipotetinis modelis.

1. LYDERYSTĖ VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE GERO VALDYMO KONCEPCIJOS KONTEKSTE

1.1. Lyderystės apibrėžties teorinis diskursas

Moksliniai lyderystės tyrinėjimai prasidėjo praėjusio amžiaus pradžioje, tačiau lyderystė, kaip reiškiny, žinomas ir aptariamas dar nuo Antikos laikų. Apie asmens lyderystę rašoma Platono, Cezario, Plutarcho ir kitų ankstyvųjų mąstytojų darbuose (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Analizuojant mokslinę literatūrą galima rasti įvairių teorinių lyderystės tyrimų krypčių. R. Smaliukienė (2008) savo darbuose išskiria šiuos, plačiausiai nagrinėjamus lyderystės teorijų etapus, kurie pateikiami 1.1 pav.



1.1 pav. Lyderystės teorijų raida

Šaltinis: R. Smaliukienė (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai.

Tačiau R. L. Daft (2015) nurodo, kad iš įvairių lyderystės teorijų yra išskiriamos šešios pagrindinės: *didžiojo žmogaus*, *bruožų*, *elgesio*, *nenumatytų atvejų*, *įtakos*, *santykių* teorijos. Tuo tarpu kiti tyrėjai savo darbuose nurodo *bruožų*, „*Didžiojo žmogaus*” (Northouse, 2009; Šilingienė 2012; Valuckienė ir kt., 2015; Cibulskas ir kt., 2012) *elgesio* (Šilingienė, 2012; Valuckienė ir kt. 2015; Cibulskas ir kt., 2012), *situacijos* (Northouse, 2009; Cibulskas ir kt., 2012), *socialinės sąveikos*, *įtakos*, *santykių* (Šilingienė, 2012; Valuckienė ir kt. ,2015; Cibulskas ir kt., 2012), *lyderio - nario bei lyderio nario pasikeitimo* (Northouse, 2009; Cibulskas ir kt., 2012), *aplinkybių arba nenumatytų atvejų* (Northouse, 2009) *bei stilių teorijas* (Northouse, 2009; Cibulskas ir kt., 2012).

Be aukščiau pateiktų teorijų P. G. Northouse (2009) savo knygoje „Lyderystės teorija ir praktika” dar plačiau apibūdina *įgūdžių*, *kelio - tikslo*, *mainų teorijas*. J. Valuckienė ir kt. (2015) plačiau apibūdina *lyderio ir jo sekėjų tarpusavio santykių* teorijas. *Kontingencijos*, *dalyvavimo*, *vadybos*, *emocijų*, *naujai atsirandančios* teorijos analizuojamos G. Cibulsko ir kt.(2012) darbuose.

Tuo tarpu R. Lewis, E. Donaldson - Feilder (2012) nurodo šiuos išskirtus ir nagrinėjamus istorinius lyderystės teorijos įvykius:

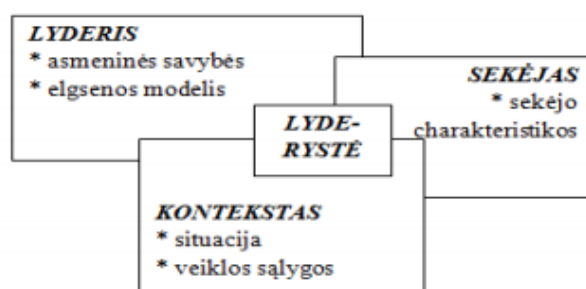
- **1930 - Bruožų teorijos arba „didžiojo lyderio požiūris“**, kuri aiškinasi, kas yra lyderiai. Ši teorija teigia, kad lyderystė yra įgimti gebėjimai, bet ne tai, ką galima išmokti. Anot J. Valuckienė ir kt. (2015), „Didžiojo žmogaus“ teorijos atstovai teigia, kad lyderystė yra įgimta: lyderiais gimstama, o ne tampama. Šioje teorijoje nurodoma, kokios asmens ar elgsenos ypatybės būdingos lyderiams, tačiau į klausimą, kodėl žmonės, turintys lyderystei reikalingų bruožų, netampa lyderiais, neatsakoma.
- **1940-1950 - Elgsenos teorija** nurodo, kaip lyderis veikia, kaip įvairūs situacijos kintamieji keičia lyderio elgesį ir lyderystės stilių (Šilingienė, 2012), todėl šiuo laikotarpiu tyrinėjamas lyderių elgsenys paskirstant užduotis ir tinkamas elgsenys santykiuose. Teorija vadovaujasi nuostata, kad didieji lyderiai susiformuoja, jais negimstama. Anot V. Šilingienės (2012), atlikti lyderio elgsenos tyrimai leido apibūdinti keletą lyderystės stilių, atsižvelgiant į jų elgsenos ir santykių su sekėjais modelį: *demokratinį* - kai lyderis konsultuojasi ir tariasi su sekėjais prieš priimdamas sprendimus; *autokratinis* - lyderis pats priima sprendimus; *liberalus* - lyderis yra pasyvus ir menkai įsitraukia į bendrą veiklą su sekėjais.
- **1960-1970 - Situacijų/ nenumatytų atvejų teorija**, kuri aiškinasi, kaip lyderiai elgiasi skirtingose aplinkose. Tyrinėjama, kaip lyderių elgsenys gali pakeisti užduotį ar situaciją, dažnai orientuotą į lyderio atitikimą (bruožus) aplinkos poreikiams. Anot G. Cibulsko ir kt. (2012), situacinėje lyderystėje lyderio elgsena traktuojama kaip funkcija bei lyderio charakteristika, kuri susijusi ir su darbuotojų elgsena siekiant darnaus veikimo kartu.
- **1980 - Nauja paradigma/ herojiškas modelis**, orientuojamasi į tai, kaip lyderiai kuria pokyčius ir jiems vadovauja. Apima charizmatinę, transformacinę ir mistinę lyderystę. R. Lewis ir kt. (2012) pabrėžia, kad šiuo periodu lyderystės tyrimai buvo labai aktyvūs.
- **1990 - Santykių lyderystės teorijos** orientuotos į santykių tarp lyderio ir tiesioginių išvadų (ataskaitų, pranešimų) kokybę. Geriausias pavyzdys - lyderio - nario pokyčių teorija (LMX). Šiuo laikotarpiu išlieka labai aktyvi - išskylanti - lyderystės tyrimų sritis. Šiuo periodu akcentuojama patraukli lyderystė. Anot J. Valuckienės ir kt. (2015), santykių lyderystės teorijoje nurodoma, kad santykiai dažniausiai kuriami konkrečioje organizacijoje, vykstant socialinei sąveikai tarp vadovo ir pavaldinių. G. Cibulskas ir kt. (2012) santykių teoriją dar sieja su transformacinėmis teorijomis nurodydami, kad ji nukreipta į ryšius tarp lyderių ir sekėjų, o transformaciniai lyderiai koncentruojasi į visapusišką situacijos paveikslą, kartu pasitelkdami darbuotojus.
- **2000 - Vertybėmis grįstos lyderystės teorijos**. Orientuojamasi į tai, „kas“ yra lyderis kaip asmenybė, įskaitant vertybes, moralės ir etines pozicijas. Apima autentišką lyderystę, etinę

lyderystę ir taip pat negatyvius modelius, tokius kaip griaunamoji (žalinga) ir užgauli (įžeidžianti) lyderystė.

- **2010 - Konteksto (ar Kontekstuali) lyderystė** nurodo, jog norint suprasti lyderystę, reikia suprasti kontekstą, kuriame ji/ jis veikia. Apima hierarchinį modelį, platesnę ekonominę situaciją, organizacijos charakteristikas.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų lyderystės teorijų gausos, vien tik viena teorija atskleisti lyderystę yra sudėtinga, nes tai daugiaspektis reiškinys. Nepaisant mokslininkų atliktų lyderystės tyrinėjimų, dar ir šiandien nėra prieita prie vienareikšmiško lyderystės traktavimo. Nepaisant šio fenomeno apibrėžties sudėtingumo ir įvairumo, siekiant atrasti svarbiausią lyderystės reikšmę ir su ja susijusius dalykus, susidomėjimas lyderyste yra didžiulis. Tai patvirtina ir B. M. Bass, R. Bass (2009), kurie savo knygoje „*The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*” nurodo, kad Joseph C. Rost’as (1993) nagrinėdamas ir studijuodamas lyderystę iš išstudijuotų 587 publikacijų išskyrė 221 lyderystės sampratas. Tyrėjai pripažįsta, kad šį reiškinį apibrėžti yra gana sudėtinga, nes kiekvienas autorius lyderystę traktuoja savaip.

Skirtingą lyderystės traktavimą pažymi ir kiti tyrėjai. V. Šilingienė (2012) lyderystę sieja su lyderiu kaip asmenybe, kurio elgesys priklauso ne tik nuo sekėjų, bet ir nuo esamos situacijos, veiklos sąlygų. V. Šilingienės (2012) pristatytas lyderystės modelis pateikiamas 1.2 pav.



1.2 pav. Lyderystės modelis
Šaltinis: V. Šilingienė (2012)

Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių lyderystės sampratos pastebimos ir kitos lyderystės sudedamosios dalys, kurias galima rasti 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė

Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos lyderystės sampratos

Autorius	Lyderystės apibrėžtis
D. Žvirdauskas (2006)	Lyderystė - įtakos procesas, kurio metu lyderis sugeba įtraukti organizacijos narius į savo suvoktų norų ir tikslų įgyvendinimą, lemiančių organizacijos efektyvią veiklą.
J. Antonakis (2006)	Lyderystė suprantama kaip įtakos būdas ir jos gaunami rezultatai, kurie atsiranda tarp vadovo ir pasekėjų; ir kaip šis įtakojimo procesas susijęs su lyderio turimomis savybėmis ir elgesiu, sekėjo supratimu, lyderio kompetencija ir aplinkybėmis, kuriose šis procesas vyksta.
P. G. Northouse (2009)	Lyderystė - tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.
V. Šilingienė, (2012)	Lyderystė kaip asmeninė lyderio įtaka sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškianti kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.

L. Leliūgienė, S. Mačiulskaitė (2013)	Lyderystė gali būti suvokiama kaip asmens savybė veikti kitą asmenį ar asmenis, sąlygojant jų didesnę pasiryžimą, motyvaciją konkrečiai veiklai nei vien tik nurodymų, įsakymų atlikimą. Lyderystės reiškinio vienareikšmiškai apibūdinti negalima ir jį analizuoti reikėtų įvairiais kontekstais, kurie apima ne tik lyderio savybes, bet ir veiksmus, gebėjimus, praktiką ir pan.
L. Liukinevičienė (2013)	Lyderystės fenomenas daugialypis: joje telpa atskiro žmogaus lyderio kūrybinė ir dvasinė galia, tikslo matymas ir gebėjimas jį parodyti kitiems, vesti į tikslą (lyderio asmens faktorius), taip pat ir tarpasmeniniai žmonių santykiai, įtaka, atvedantys lyderį ir pasekėjus į aukštesnį rezultatą, į kokybinę kaitą (procesas).
A. C. Beerel (2013)	Lyderystė yra asmeninis ar visuomeninis darinys (konstruktas), kuris atspindi grupę, organizaciją ar sistemą, kuriai yra vadovaujama.
D. Griffin (2011).	Lyderystė - tai toks vaidmuo, kurio pagrindinis uždavinys yra išsaugoti grupės ar organizacijos nuolatinį tapatumą ir tikslą.
L. Lambert (2011)	Lyderystė – tai gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi. Lyderystė – bendras mokymosi procesas, padedantis siekti mokymosi tikslų.

Šaltinis: Sudaryta remiantis: D. Žvirdauskas(2006), J. Antonakis (2006), P.G.Northouse (2009), V. Šilingienė (2012), I. Leliūgienė ir kt. (2013), L. Liukinevičienė (2013), A. C. Beerel (2013), D. Griffin (2011), L. Lambert (2011).

Lentelėje pateiktose lyderystės sampratose, lyderystę **kaip procesą** įvardina dauguma autorių. J. Antonakis (2006) lyderystę tapatina su įtakojimo procesu ir sieja su lyderio turimomis savybėmis bei elgesiu. D. Žvirdauskas (2006) lyderystę įvardina kaip įtakos procesą, įtraukiantį į savo suvoktų norų ir tikslų įgyvendinimą dėl efektyvios organizacijos tikslo. Tuo tarpu P. G. Northouse (2009), lyderystės procesą sieja su vieno asmens įtaka žmonių grupei, o V. Šilingienė (2012) savo sampratoje lyderystę įvardina kaip kelių sudedamųjų dalių sąveikos procesą. Procesą, orientuotą į kokybinę kaitą, savo sampratoje apibrėžia ir L. Liukinevičienė (2013). Tuo tarpu L. Lambert (2011), lyderystę sieja su bendru mokymosi procesu.

Šiuo atveju svarbu paminėti ir kitos tyrėjos nuostatą. Anot L. Liutvinienės (2014), kai lyderystė suvokiama kaip procesas, o ne kaip padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje, atsiranda sąlygos rasti ir augti lyderiams. Be to pažymima, kad lyderio vaidmuo priklauso ir nuo aplinkos, ir nuo situacijos, ir nuo išsikeltų tikslų bei lyderio turimų kompetencijų .

Analizuojamų autorių pateiktose lyderystės sampratose (1.1 lentelė) išvelgiamos bendros šiam procesui būdingos sudedamosios dalys: **tikslo siekimas; gebėjimai, asmeninės savybės, kompetencija, įtaka; dalyviai (sekėjai, grupės).**

Lentelėje pateiktose lyderystės sampratose nurodomi **bendri tikslai** ir yra lyderio ir pasekėjų veiklą vienijanti jungtis. P. G. Northouse (2009), V. Šilingienė (2012) lyderystę sieja su bendro tikslo siekimu, tuo tarpu L. Liukinevičienė (2013) detalizuoja tikslą, apibrėždama kaip aukštesnį rezultatą ir kokybinę kaitą, pažymėdama ne tik bendrą tikslo siekimą, bet ir matymą bei gebėjimą jį perduoti kitiems.

Gebėjimai, asmeninės savybės, kompetencija yra kita išskiriama lyderystės raiškos dalis. Anot J. Antonakio (2006), lyderystė susideda iš lyderio bruožų ir poelgių. Kad lyderystės reiškinys apima ne tik lyderio savybes, bet ir veiksmus, gebėjimus, praktiką, nurodo I. Leliūgienė ir kt. (2013). L. Lambert (2011) gebėjimus traktuoja kaip pagalbą padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi. Tuo tarpu L. Liukinevičienė (2013), apibūdindama lyderystės fenomeną, įvardina

ne tik gebėjimų svarbą, bet ir kūrybinę bei dvasinę galią. Anot K. Masiulio, T. Sudnicko (2007), motyvų, asmens bruožų ir savęs suvokimo koncepcijos lemia konkrečią asmenybės elgseną, kuri savo ruožtu leidžia nuspėti veiklos rezultatus. Pažymėtina ir tai, kad lyderiui būdingų bruožų turintis žmogus vienoje situacijoje buvęs lyderiu, kitoje gali juo nebūti (Northouse, 2009).

Kitas analizuojamų autorių išskirtas bruožas yra *įtaka*. J. Antonakis (2006) lyderystę apibūdina kaip įtakos būdą ir jos gaunamus rezultatus. Kaip asmens savybę veikti kitą asmenį ar asmenis, sąlygojant tolesnius veiksmus lyderystėje įtaką apibrėžia I. Leliūgienė ir kt. (2013). Tuo tarpu V. Šilingienė (2012) lyderio įtaką sekėjams nurodo kaip inspiraciją į viziją ir pokyčius. Visais išvardintais atvejais lyderio įtakos zonoje veikia ir kiti žmonės, todėl sąveikos problema ir tarpusavio įtakojimas turi gilią prasmę.

Kitas svarbus lyderystės aspektas - *dalyviai*, nes lyderystė negali egzistuoti be dalyvių. A. C. Beerel (2013) lyderystę įvardina kaip asmeninį ar visuomeninį darinį, atspindintį grupę. Todėl, anot V. Šilingienės (2011), lyderystė egzistuoja visur, kur tik yra žmonių, susijusių tarpusavyje socialiniais ryšiais, tai sparčiai pagreitį įgaunantis procesas. Panašios nuomonės laikosi ir L. Liukinevičienė (2013), teigdama, kad lyderystėje nebūna vieno asmens, jai reikia nors grupės, nes be žmonių, kuriuos įtraukia, veda lyderis, visos lyderio savybės neturėtų reikšmės. Todėl šiuo aspektu pažymimos *lyderio ir sekėjų* sąveikaujančios pusės.

Kad svarbiausia lyderystės proceso dalis yra lyderis ir sekėjai pažymi ir kiti tyrėjai. J. Antonakis (2006), V. Šilingienė (2012) įvardina, kad lyderystė atsiranda tarp vadovo ir pasekėjų. G. Kaminskas, E. V. Bartkus, D. Pilinkus (2011), nagrinėję lyderystės kaip lyderio ir sekėjo sąveikos problemą, taip pat pažymi, kad lyderystė nėra pavienių dalykų charakteristikų rinkinys, o procesas, kuris atsiranda sąveikaujant lyderiui ir sekėjams. Autorių požiūriu, asmuo gali realizuoti save kaip lyderis tik per tam tikrus santykius su sekėjais, todėl tam, kad būtų įvertintas lyderystės procesas, anot jų, turėtų būti tyrinėjami tik šių ryšių su sekėjais aspektai.

*Apibendrinant aukščiau pateikiamą informaciją galima teigti, kad lyderystė, nepaisant atskleistų lyderystės teorijų ir apibūdintų sampratų, dar ir šiandien yra ganėtinai sudėtingas, apimantis daug sudėtinių dalių procesas. Tai patvirtina ir analizuojamų autorių sampratoje įvardintų šiam procesui būdingų sudedamųjų dalių (tikslų siekimo, gebėjimų, asmeninių savybių, kompetencijų, dalyvių buvimo) išskyrimas. Nepaisant šio reiškinio daugialypiškumo, darbe buvo vadovaujamas G. Kaminsko ir kt. (2011) nuostata, kad **asmuo save realizuoti gali kaip lyderis tik per tam tikrus santykius su sekėju**. Todėl, koks yra vidurinio lygio vadovo vaidmuo įgyvendinant Gero valdymo principus, buvo žiūrima per lyderio santykių su darbuotojais prizmę.*

Kitame skyrelyje, atlikus lyderystės ir vadovavimo sampratų analizę, buvo apsibrėžta, kas sieja lyderystę ir vadovavimą.

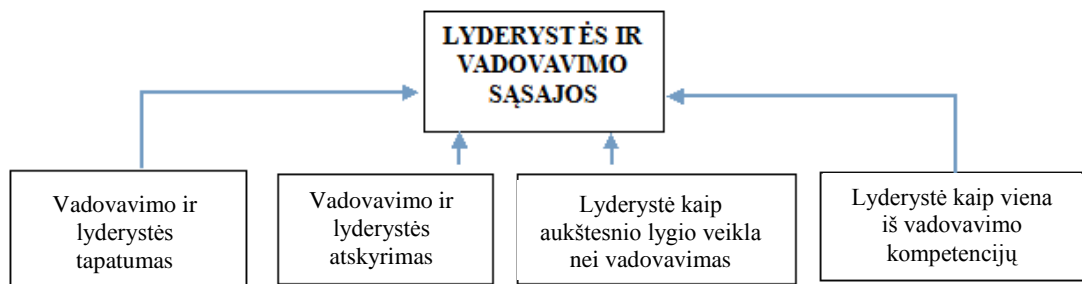
1.1.1. Lyderystė ir vadovavimas

Analizuojant lyderystės tematika parašytus šaltinius, pastebimas lyderystės ir vadovavimo sampratų panašumas. Tai patvirtina ir tai, kad angliškas žodis „*leadership*“ į lietuvių kalbą gali būti vėrčiamas dvejopai: *vadovavimas* arba *lyderiavimas*. Tačiau K. Masiulis ir kt. (2007) teigia, kad žodžiai „lyderis“ ir „vadovas“, dažnai vartojami kaip sinonimai, apibūdina skirtingas sąvokas.

Tuo tarpu K. Nikolski (2015) nurodo, kad lyderiai ir vadovai yra vienas ir tas pats. Pastarasis autorius vadovavimo ir lyderystės funkcijas laiko glaudžiai susijusias, viena kitą papildančias. Vadovavimą ir lyderystę prilygindamas menui žinoti, kada veikti kaip vadovui, o kada kaip lyderiui, kada naudoti instrukcijas, kada įtaką, kada prašyti, o kada pamokyti, kada paremti, kada atleisti.

Lyderystės ir vadovavimo panašumą bei skirtumą pažymi ir P. G. Northouse (2009), teigdamas, kad „lyderystė - tai procesas, labai panašus į vadovavimą“ (Northouse, 2009, p. 20). Jo darbuose lyderystė ir vadovavimas analizuojami per įtakos darymo, santykių su žmonėmis, tikslo siekimo prizmę. Tyrėjas nurodo, kad vadovavimas ir lyderystė, nepaisant to, kad aiškiai skiriasi, tačiau iš dalies turi ir bendrų sąsajų. „Kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste. Kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ir kontroliuoja, jie užsiima vadyba“ (Northouse, 2009, p. 22).

V. Šilingienė (2012), analizavusi lyderystės reiškinį, išskiria pastaraisiais metais moksliniuose lyderystės tyrimuose pastebimas lyderystės ir vadovavimo sąsajas, kurios pateiktos 1.3 pav.



1.3 pav. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos
Šaltinis: darbo autorės adaptuota pagal V. Šilingienė (2012)

Vadovavimo ir lyderystės tapatumas. Kaip pažymi V. Šilingienė (2012), tyrimais nustatyta, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgiami aplinkinių, gerbiami kaip specialistai. Savo asmeniniu pavyzdžiu bei gebėjimu numatyti ateitį vadovas lyderis teigiamai veikia sekėjo elgesį bei nusiteikimą. O tai yra viena iš būtinų sąlygų sėkmingam institucijos funkcionavimui.

Kita išskirta sąsaja atspindi, kad **vadovavimas ir lyderystė nėra tapatūs**. Šios nuostatos laikosi nemažai tyrėjų (Baronienė ir kt., 2008; Northouse, 2009; Svetikas, Arimavičiūtė, 2012; Bennis, Nanus, 1998; Šilingienė, 2012; Dirgėlienė, Andriekienė, 2012). Atsižvelgdama į kitų tyrėjų

pastebėjimus, V. Šilingienė (2012) šį skirtumą apibrėžia vadovavimą siedama su karjera, o lyderystę su pašaukimu. Tuo tarpu P. G. Northouse (2009) nurodo, kad vadovavimas „sutelkia dėmesį į planavimą, organizavimą, darbuotojų parinkimą ir kontrolę, o lyderystė pabrėžia bendrąjį įtakos darymo procesą“ (Northouse, 2009, p 23). K. Ž. Svetikas ir kt. (2012) paantrindami šią nuomonę papildo, kad *vadovas planuoja organizacijos veiklą ir rūpinasi biudžetu, o lyderis nusako veiklos kryptį; vadovas kontroliuoja veiklos įgyvendinimą, o lyderis vienija; vadovas organizuoja ir valdo personalą, o lyderis įkvepia*. Vaizdingai lyderystę ir vadovavimą apibūdino W. Bennis ir B. Nanus (1998), kurie lyderystę tapatina su kelio ieškojimu, o vadybą, vadovavimą – ėjimu jau atrastu ir pramintu keliu. Tuo tarpu K. Masiulio ir kt. (2007) išskirti lyderio ir vadovo principai, kuriuose atsispindi lyderystės ir vadovavimo skirtumai pateikiami 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Lyderio ir vadovo principai

Vadovas	Lyderis
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus	Nustato didelius lūkesčius
Užtikrina veiklos standartus	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti	Ieško galimybių tikslui pasiekti
Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas	Ruošiasi spręsti ateityje iškilsiančias problemas
Naudojasi praeities patirtimi	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų
Imasi veiksmų	Numato ateities poreikius

Šaltinis: K. Masiulis, T. Sudnickas (2007). Elitas ir lyderystė. Mykolo Riomerio universitetas.

Garsaus praktinių lyderystės mokymų autorius J. Clemmeris savo straipsnyje „*Management vs. Leadership*“ nurodo, kad lyderystė ir vadovavimas yra vienos sistemos dvi skirtingos dalys, kurios kiekviena turi savo funkcijas ir atliekamas veiklas. Siekdamas atkleisti lyderystės ir vadovavimo skirtumus, autorius pateikia skirtingas šių reiškinių charakteristikas (1.3 lentelė).

1.3 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės charakteristikos pagal J. Clemmerį

VADOVAVIMAS	LYDERYSTĖ
procesai	Žmonės
faktai	Jausmai
intelektas	Emocionalumas
galva	Širdis
padėties galia	įtikinimo galia
kontrolė	Įsipareigojimas
problemų sprendimas	galimybių apsvaistymas
reaktyvus	Iniciatyvus
taisyklės	Vertybės
darantis dalykus teisingai	darantis teisingus dalykus
tikslai	Vizija
rašytinė komunikacija	Žodinis bendravimas
standartizavimas	Inovacijos

Šaltinis: J. Clemmer „Management vs. Leadership“

Detaliau lyderystės ir vadovavimo sąsajas, lygindama pagrindinius lyderystės elementus:

kontekstą, kuriame vyksta įtakos procesas, lyderio asmenines savybes, elgesį ir sekėjų charakteristikas, atskleidžia V. Šilingienė (2012). Lyderystės ir vadovavimo sąsajos pagal V. Šilingienę (2012) pateikiamos 1.4 lentelėje.

1.4 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo sąsajos

Lyderystės elementai		Lyderystė	Vadovavimas
Kontekstas	Organizacinės veiklos sąlygos	Plati reiškimosi sfera, neribojama apibrėžtų sąlygų	Apibrėžtos organizacinės sąlygos, remiantis formalia struktūra
	Aplinkos sąlygų pastovumas	Nepastovios, didelių pokyčių, krizių sąlygos	Santykiai pastovios, ramios aplinkos sąlygomis
Lyderis	Įtakai naudojamos galios	Asmenybės savybių ir gebėjimų sąlygotos galios	Formalios valdžios suteikiamos galios
	Santykiai su sekėjais	Pirminiai yra emociniu lygmeniu besiformuojantys neformalūs santykiai	Pirminiai yra formalūs struktūrizuoti santykiai
Sekėjas	Vaidmuo	Laisvai apsisprendus prisiimtas sekėjo vaidmuo	Pagal formalią pareigybę tampama darbuotoju, pavaldiniu
	Grįžtamoji reakcija	Emocinis įsipareigojimas	Paklusnumas

Šaltinis: V. Šilingienė (2012). Lyderystė. p.15-16.

Anot V. Šilingienės (2012), lyderystė egzistuoja visur, kur tik egzistuoja žmonių grupės, tuo tarpu vadovavimo veikla yra ribojama organizacijos taisyklių ir konkrečios pareigybės funkcijų:

Konteksto, kaip lyderystės ir vadovavimo skirtumų požiūriu, vadovą palaiko iš anksto nenumatytos taisyklės organizacinėje struktūroje, o lyderis inicijuoja pokyčius, kartu kurdamas savo veiklos organizacines sąlygas ir veikimo būdus.

Lyderio įtakos požiūriu taip pat atsiskleidžia lyderystės ir vadovavimo skirtumas. Lyderystės galia įvardinama kaip galia, pagrįsta bendru sutarimu, įsipareigojimu. Tuo tarpu vadovavimas remiasi tiksliai struktūruotais formaliais santykiais bei formalia jėgos pozicija.

Sekėjų charakteristikos požiūriu būtina paminėti, kad esant lyderystei atsiranda sekėjai, kurie visiškai paklusdami ir pasitikėdami lyderiu seka paskui jį. Tuo tarpu vadovavime darbuotojai laikosi formalių pavaldumo santykių ir paklūsta tik formalioms taisyklėms.

Tačiau yra tyrėjų, teigiančių, kad tiek lyderystė, tiek vadovavimas yra būtini siekiant efektyvaus institucijų funkcionavimo. Kaip nurodo P. G. Northouse (2009), J. P. Kotter (1990) padarė išvadą, jog siekiant, kad organizacijos klestėtų - lyderystė ir vadovavimas yra būtini. Jis teigia, jei organizacijose yra vadovavimas, tačiau nėra lyderystės, tai rezultatas gali būti „slogus ir biurokatiškas“. Lygiai taip pat organizacijos rezultatus jis įvardina kaip beprasmiškus, jei organizacijoje stipri lyderystė, bet nėra vadovavimo. Todėl kompetentingi vadovai ir įgudę lyderiai yra efektyvios organizacijos garantas. P.G. Northouse (2009), remdamasis J. P. Kotter (1990), išskyrė svarbiausias lyderystės ir vadovavimo funkcijas, kurios pateikiamos 1.5 lentelėje.

Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

Vadovavimas Užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Lyderystė Užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas ➤ Sudaryti darbotvarkes ➤ Nustatyti grafikus ➤ Paskirstyti išteklius	Krypties nustatymas ➤ Sukurti viziją ➤ Paašškinti platesnį vaizdą ➤ Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas ➤ Pateikti struktūrą ➤ Paskirstyti darbą ➤ Įdiegti taisykles bei procedūras	Žmonių suvienijimas ➤ Supažindinti su tikslais ➤ Siekti atsidavimo ➤ Suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas ➤ Sukurti skatinimo būdus ➤ Pateikti kūrybiškus sprendimus ➤ Imtis koreguojamų veiksmų	Motyvavimas ir įkvėpimas ➤ Įkvėpti ir uždegti ➤ Suteikti pavaldiniams galią ➤ Patenkinti poreikius

Šaltinis: adaptuota P. G. Northouse (2009) pagal J. P. Kotter (1990). A Force for Change: How Leadership Differs From Management (p. 3-8).

Kaip pastebima iš aukščiau pateikiamos lentelės, lyderis nuo vadovo skiriasi, nes jis nustatydamas kryptį vienija žmones ir juos motyvuodamas drauge siekia bendro tikslo. Tuo tarpu vadovas užtikrina organizacijos tvarką ir nuosekliai atliekamą veiklą. Tačiau sėkmingai institucijos veiksmai, kaip pažymi autorius, reikalingi ir vadovavimas, ir lyderystė.

Lyderystę kaip aukštesnio lygio veiklą nei vadovavimas pažymintys tyrėjai teigia, kad vadovas priima realybę bei yra orientuotas į sistemą ir struktūras, tuo tarpu lyderis - keičia realybę ir orientuojasi į žmones. „Lyderystės, kaip aukštesnio lygio veiklos vertinimas paremtas tiek charizmatinėmis lyderio savybėmis, tiek jų orientavimusi į patrauklias ateities vizijas ir perspektyvą” (Šilingienė, 2012), įgyvendinant pokyčius bei užtikrinant tęstinumą.

Tuo tarpu A. Dirgėlienė ir kt. (2012), lyderiavimą pažymi kaip vieną iš vadovavimo poveikio priemonių. Šio požiūrio laikosi ir V. Šilingienė (2012), kuri remdamasi kitų tyrėjų atliktais tyrimais pažymi, jog vadovavimo efektyvumas itin priklauso nuo vadovo gebėjimo būti lyderiu, nes lyderis gali būti vadovu, tačiau vadovas nebūtinai bus lyderis. Kaip nurodo pastaroji tyrėja, jeigu vadovas sugeba darbuotojus sutelkti ir suinteresuoti siekti organizacijos tikslų nenaudodamas suteiktos valdžios – jis yra tikras lyderis.

Dar vieno požiūrio, **kad lyderystė yra viena iš vadovavimo kompetencijų**, šalininkai nurodo, kad vadovo veikla neatsiejama nuo vadybos funkcijų (planavimo, organizavimo ir kt.). Tačiau vadovavimas nebus efektyvus, jei nesirems lyderyste. K. Masiulis ir kt. (2007), V. Šilingienė (2012) analizavę lyderystės, valdymo ir vadovavimo sampratas, lyderiavimą įvardina kaip vieną svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių. Vadovo užduotis - vykdyti organizacijos misiją, susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas, bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant kontrolę, o lyderio - sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Anot D. Lipinskienės (2012), lyderystė

yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, todėl vienas iš daugelio sugebėjimų, reikalingų sėkmingam vadovavimui, yra sugebėjimas lyderiauti. Todėl geri vadovai, anot D. Diskienės, S. Narmontaitės (2011), turėtų ugdyti save kaip lyderius, nes, siekiant sėkmingai vadovauti kitiems, iš pradžių reikia išmokti valdyti save, įgyti asmeninės lyderystės įgūdžių.

Remiantis tyrėjų pateiktomis išvalgomis, toliau darbe remiamasi nuostata, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tapatūs dalykai, nes vadovauti gali beveik kiekvienas, tačiau įtraukiančiai, uždegančiai geba tik vadovai, pasižymintys lyderystės gebėjimais. Kaip nurodo Bennis, W. Nanus (1998), lyderystė yra teisingų dalykų darymas, o vadovavimas – dalykų darymas teisingai. Tačiau siekiant efektingos veiklos ir puikių rezultatų reikalingas ir vadovavimas, ir lyderystė.

Atsižvelgiant į tai, kad skirtingos situacijos turi įtakos skirtingiems lyderio pasirinkimo ir veikimo būdams, kitame skyrelyje (žr. 1.1.2) bus bandoma atskleisti vadovo lyderio vaidmenį institucijose, išskiriant lyderiams būdingus bruožus bei jiems priskiriamus stilius.

1.1.2. Lyderystės stilių ir bruožų lyginamoji analizė

Kaip buvo pristatyta pirmuose šio darbo skyreliuose, moksliniai lyderystės tyrinėjimai prasidėjo nuo praėjusio amžiaus pradžios ir buvo plėtojami keliomis kryptimis. Anot V. Šilingienės (2012), nors atliktų ir atliekamų tyrimų aspektai ir skiriasi, tačiau visus juos vienija pageidaujamos lyderio savybės, kuriomis turi pasižymėti lyderis, kad sėkmingai realizuotų savo potencialą.

Anot K. Masiulio ir kt. (2007), kinų literatūroje dar VI a. prieš Kristų Laotzu efektyviai dirbantį lyderį apibūdino kaip *nesavanaudišką, darbštą, sąžiningą, mokantį spręsti konfliktus, pasirinkti tinkamą laiką veikti, sugebantį „įgalinti“ kitus*. Vėlesniais laikais lyderiams būdavo priskiriami tokie bruožai, kaip *neišsenkanti energija, sugebėjimas įtikinti kitus arba aiškiaregio intuicija*. K. Masiulis ir kt. (2007), analizavę lyderystės fenomeną, išskyrė dar kitokius veiksmingai lyderystei būdingus bruožus ir gebėjimus, kurie pateikiami 1.6 lentelėje.

1.6 lentelė

Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei

Bruožai		Gebėjimai
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
Polinkis vyrauti (siekimas daryti įtaką kitiems)		Sugebėjimas įtikinti kitus
Energingumas		Visuomeniškumas
Užsispyrimas	Streso toleravimas	
Pasitikėjimas savimi	Noras prisiiimti atsakomybę	

Šaltinis: K. Masiulis, T. Sudnickas (2007). Elitas ir lyderystė. Mykolo Riomerio universitetas.

Tuo tarpu P. G. Northouse (2009), apibendrindamas analizuojamų lyderystės tyrimų išvalgas, taip pat išskiria penkis svarbiausius ir dominuojančius bruožus, kuriais pasižymi lyderiai:

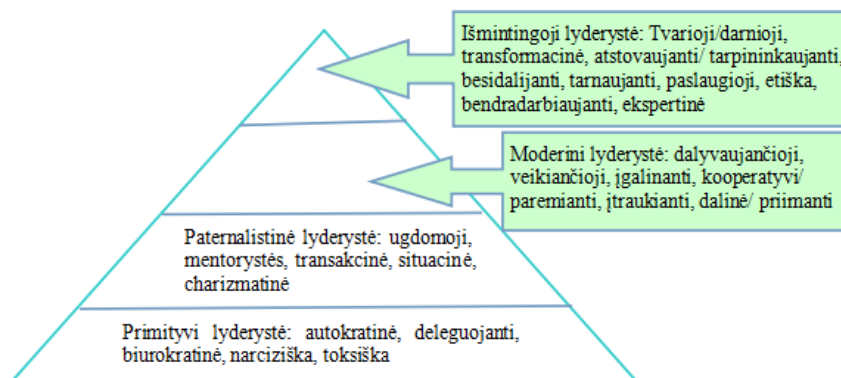
- **Intelektas** - tai protingi gebėjimai, kurie tiesiogiai susiję su lyderyste.
- **Pasitikėjimas savimi** - tai gebėjimas tvirtai jaustis dėl savo žinių ir įgūdžių bei padedantis lyderiui jaustis tikram dėl priimamų sprendimų ir tinkamos bei teisingos įtakos pavaldiniams.
- **Ryžtingumas** išskiriamas kaip kitas daugeliui lyderių būdingas bruožas. Ryžtingas lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip iniciatyvumas, atkaklumas, dominavimas, veržlumas. Šiuo bruožu pasižymintys lyderiai yra energingi, išstvermingi, gebantys įveikti kliūtis ir dirbti toliau.
- **Garbingumas** apima lyderių savybes, tokias kaip sąžiningumas ir patikimumas. Lyderiai laikosi griežtų principų ir atsako už savo veiksmus, įkvepia pasitikėjimą kitiems. Tokiu bruožu pasižyminčiu lyderiu tikima ir pasitikima.
- **Socialumas** įvardinamas kaip lyderio polinkis ieškoti malonių socialinių santykių. Pasižymintys šiuo bruožu lyderiai yra bendraujantys, mandagūs, taktiški, palankiai nusiteikę, diplomatiški. Tokie lyderiai teigiamai veikia grupės narius.

Kaip buvo pristatyta 1.1 skyrelyje, jei lyderių būdingų bruožų teorijoje buvo skiriamas dėmesys tam, kas yra lyderis, tai tiriant lyderio elgseną plačiau prabilta apie **lyderystės stilius**, kurie dažnai apibūdinami kaip lyderio asmeninių savybių, įgūdžių, gebėjimų ir tam tikro elgesio deriniai, kuriais daroma įtaka sekėjams, siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Šilingienė, 2012).

Teigiama, kad pasirinkto **stiliaus taikymui turi įtakos lyderio tipas**, kurį apjungia vertybės, kompetencijos, organizacinė kultūra. Mokslinėje literatūroje randama išskirtų įvairių lyderystės tipų. E. Butkevičienė, E. Vaidelytė, G. Žvaliauskas (2009) išskiria du lyderystės tipus: **orientaciją į žmones** (akcentuojantis žmonių santykius) ir **orientaciją į užduotis** (akcentuojantis projektus ir jų vykdymo metodus). Tuo tarpu G. Cibulskas ir kt. (2012) nurodo šiuos lyderystės tipus, kurių kiekvienas yra orientuotas į konkrečius procesus:

- **primityvi lyderystė** orientuota į paklusnumą, nuolankumą, vykdymą, rezultatą, darbo instrukcijas;
- **paternalistinė lyderystė** orientuota į kompetencijų įgijimą ir asmenybės ugdymą, darbo procesą, mokymąsi veikloje;
- **moderni lyderystė** orientuota į paramą, įgalinimą, veiklos ir kompetencijų plėtotę, reflektavimą, dalyvavimą ir veikimą, santykius;
- **išmintinga lyderystė** orientuota į veiklos ir kompetentingumo plėtotę, bendradarbiavimą, tarnavimą visuomenei, dalijimąsi vaidmenimis ir atsakomybėmis, darna, etiškumu ir morale.

Remdamiesi įvardintais lyderystės tipų apibūdinimais, G. Cibulskas ir kt. (2012) išskiria nurodytiems lyderystės tipams darančius stilius, kurie pateikiami 1.4 paveikslėlyje.



1.4 pav. Lyderystės stiliai pagal tipus
Šaltinis: adaptuota pagal G. Cibulskas, V. Žydzūnaitė (2012).

Siekiant atskleisti, kokie lyderiavimo stiliai labiausiai prisideda įgyvendinant *Gerą valdymą* institucijose, žemiau pateikiama darbo autorės atlikta lyderystės stilių, nurodytų 1.7 lentelėje, analizė.

1.7 lentelė

Darbe analizuojami lyderystės stiliai

Lyderystės tipas	Lyderystės stilius
Paternalistinė lyderystė	Transakcinė lyderystė, charizmatinė lyderystė, situacinė lyderystė
Moderni lyderystė	Dalyvaujančioji lyderystė, įtraukianti lyderystė
Išmintinga lyderystė	Tvari / darni lyderystė, transformacinė lyderystė, besidalinanti lyderystė, tarnaujanti lyderystė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Transakcinė lyderystė. Šią lyderystę analizavę tyrėjai (Valuckienė ir kt., 2015; Liukinevičienė, Norkutė, 2011; Cibulskas ir kt., 2015; Liukinevičienė, 2013; Šilingienė, 2012; Yukl, 2006; Marzano, Waters, Mc Nutly, 2011) kaip esminį šios lyderystės principą įvardina mainus tarp lyderio ir sekėjo. Šių stilių naudoti, anot J. Valuckienės ir kt. (2015), tinka, kai organizacijai aktualu tikslą orientuoti į darbuotojų tarpusavio ir darbuotojų bei vadovo lyderio santykius, siekiant išspręsti darbo problemas. Transakcinė lyderystė grindžiama vadovo lyderio racionalių veiklos tikslo, uždavinių ir situacijos suvokimu, lemiančiu vadovavimo struktūrą. Aiškiai suvokdamas tikslą, vadovas lyderis veda organizaciją į priekį.

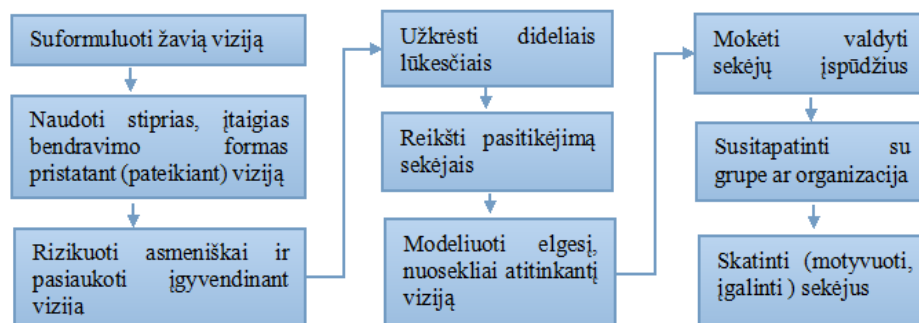
L. Liukinevičienės ir kt. (2011), G. Cibulsko ir kt. (2012), J. Valuckienės ir kt. (2015), L. Liukinevičienės (2013) bei V. Šilingienės (2012) teigimu, transakcinėje lyderystėje lyderio ir darbuotojų santykiai grindžiami griežtai apibrėžtomis taisyklėmis. Darbuotojai yra kontroliuojami pagal numatytos veiklos griežtus kriterijus. L. Liukinevičienė (2013) cituodama Chmiel (2005) nurodo, kad tokie lyderiai aiškiai apibrėžia pavaldinių vaidmenį, tobulina struktūrą, skatina ir baudžia pavaldinius, rodo jiems dėmesį ir stengiasi pateisinti jų socialinius poreikius. Vadovaujant transakciniam lyderiui, pasekėjų neprašoma imtis iniciatyvos, asmeninės atsakomybės, lyderis yra suinteresuotas tik savimi, ryšiai su grupės nariais grindžiami naudos principu. Siekdamas asmeninių interesų darbuotojams, jis deklaruoja pareigos jausmą, kuris nulemia, ar jie susilauks apdovanojimų

ar bausmių siekiant numatytų tikslų (Valuckienė ir kt., 2015). Todėl neretai transakcinė lyderystė suprantama ir apibūdinama kaip vieno dalyko mainai į kitą (Marzano ir kt., 2011) ir kartais dar vadinama mainų lyderyste (Yukl, 2006).

Kitas aptariamas lyderystės stilius - **charizmatinė lyderystė**, plačiai analizuojama ne vieno tyrėjo (Yukl, 2006; Cibulsko ir kt., 2012; Wart, Suino, 2012; Daft, 2015) darbuose. R. L. Daft (2015) teigimu, charizmatinė lyderystė pasižymi emociniu poveikiu sekėjams ir įkvėpia juos padaryti daug daugiau nei paprastai jie gali atlikti, nepaisant kliūčių ir asmeninio pasiaukojimo. Šio stiliaus lyderiai pasižymi stipria charizma, kuri tarnauja lyg „magnetas“ pritraukiant kitus (Cibulskas ir kt., 2012).

Pasitikėjimą, kaip vieną iš svarbiausių charizmatinio lyderio savybių, pripažinę autoriai (Cibulskas ir kt., 2012; Yukl, 2006) nurodo, kad pasitikėjimas yra svarbus charizmos komponentas ir sekėjai labiau pasitiki lyderiu, kurio savanaudiški tikslai nėra aukščiau už sekėjų interesus. Todėl sekėjai, kurie tiki, kad lyderis žino, kaip pasiekti bendrą tikslą, norėdami padaryti išpūdį tokiam lyderiui, dirbs stropiau, negailėdami pastangų ir kartu padidindami sėkmės tikimybę.

Anot G. Cibulsko ir kt. (2012), šioje lyderystėje lyderio savybės ir elgesys yra pagrindiniai charizmatinės lyderystės veiksniai, nes iš jo tikimasi stiprios valios, pasitikėjimo savimi, stipraus tikėjimo idealais ir tuo, ką veikia (Yukl, 2006). Pastarasis autorius išskiria devynis pasekėjų elgesį ir požiūrį lemiančius charizmatinio lyderio elgesio etapus (1.5 pav.):



1.5 pav. Pasekėjų elgesį ir požiūrį lemiantys charizmatinio lyderio elgesio etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis G. Yukl (2006).

Panašiai charizmatinių stilių apibūdina V. Wart ir kt. (2012) nurodydami, kad jis prieštarauja status quo ir siekia jį pakeisti; idealizuoja viziją, kuri yra labai prieštaringa status quo; artikuliuoja stiprią ir / arba įkvėpiančią ateities viziją ir motyvuoja vesti; lyderis yra netradicinis; pasiruošęs prisimti didelę atsakomybę ir patirti nuostolius.

Kitas analizuojamas lyderystės stilius pabrėžia lyderio gebėjimą prisitaikyti prie įvairių situacijų - tai **situacinė lyderystė**, kuri, anot P. G. Northouse (2009), dėmesį sutelkia į įvairias situacijas, todėl kaip viena iš sąlygų, kad lyderis efektyviai dirbtų, jis turi mokėti pritaikyti savo stilių prie skirtingų situacijų reikalavimų. Tuo tarpu J. A. Mc Cleskey (2014) nurodo, kad situacinės

lyderystės stilius didžiulį dėmesį skiria lyderio elgesiui, orientuotam į žmonių santykiui ar užduotis.

P. G. Northouse (2009) plačiau apibūdina K. Blanchardo ir kt. (1985) sukurtą situacinės lyderystės II stilių modelį, kuris pateikiamas 1.6 pav.



1.6 pav. Keturi situacinės lyderystės stiliai

Šaltinis: P. G. Northouse (2009), p. 86 adaptuota pagal K. Blandchard, P.Zigarmi, D. Zigarmi, Leadership and the One Minute Manaer (1985).

Šiame paveikslėlyje pateiktos keturios situacinės lyderystės direktyvinio ir paramos elgesio kategorijos, kurios P. G. Northouse (2009) plačiau apibūdinamos taip:

- **S1 direktyvinis stilius.** Lyderis, kuriam būdingas šis stilius, duoda nurodymus, kokius tikslus, ir kaip privalo įgyvendinti sekėjai, tačiau nuolat prižiūri atliekamą veiklą.
- **S2 ugdomasis stilius.** Šiam stiliui priskiriamas lyderis bendrauja su pavaldiniais, juos drašina ir skatina reikšti savo nuomonę.
- **S3 paramos stilius.** Pagrindinis dėmesys sutelkiamas ne į tikslą, o darbuotojų rėmimą, kad jų įgūdžiai būtų orientuoti tikslui pasiekti. Pavaldiniams suteikiama galimybė kontroliuoti kasdienes sprendimus, todėl šie lyderiai pripažįsta pavaldinių nuopelnus.
- **S4 deleguojamas stilius.** Lyderis mažiau nurodo, kaip atlikti užduotį, tuo pačiu mažiau teikia ir socialinės paramos. Šio stiliaus lyderis mažai dalyvauja planuojant, kontroliuojant ir aiškinant tikslą, taip skatindamas pavaldinius patiems imtis atsakomybės už atliekamą veiklą.

Panašiai situacinės lyderystės etapus išskiria G. Cibulskas ir kt. (2012):

1. **nurodymas:** pateikiamos konkrečios instrukcijos ir atliekama veiklos peržiūra;
2. **argumentavimas:** aiškinami sprendimai ir suteikiama galimybė patikslinti klausimus;
3. **dalyvavimas:** komunikuojamos idėjos ir padrašinama priimti sprendimus;
4. **delegavimas:** prisiimama atsakomybė už sprendimų priėmimą ir įvykdymą.

Atsižvelgiant į pateiktas šio stiliaus sampratas išryškėja, jog situacinės lyderystės stilius

paremtas prielaida, kad įgūdžiai ir pavaldinių motyvavimas keičiasi eigoje, todėl lyderiai taip pat turi keisti savo stilių į labiau nurodantį (orientuotą į užduotį) arba palaikantį (orientuotą į santykius) (Kaminskas ir kt., 2011; Northouse, 2009).

Dalyvaujančios lyderystės stilius skatina darbuotojus įsitraukti į problemų sprendimą ir priėmimą, skatina bendradarbiavimą, socialinį įsipareigojimą, suteikia galimybę iškilti kitiems lyderiams. Remiantis G. Cibulsko ir kt. (2012) sudaryta dalyvaujančios lyderystės skale (1.8 lentelė), galima išskirti konsultuojantį, konsensuso ir demokratinį - aktyviausiai dalyvaujantį lyderį.

1.8 lentelė

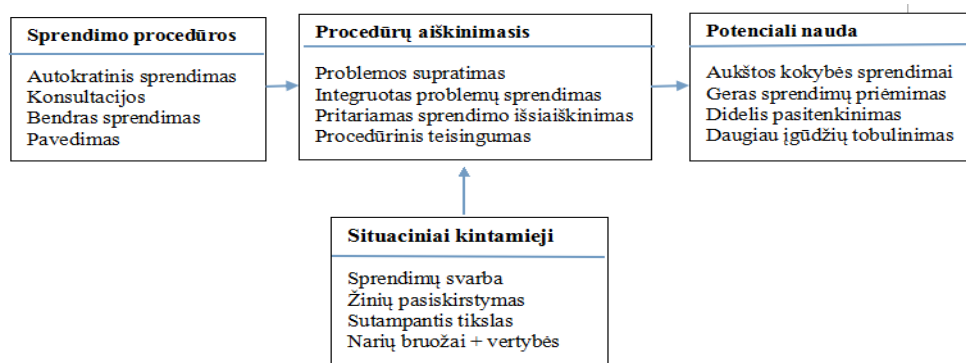
Dalyvaujančios lyderystės skalė

< Nedalyvaujantis		Aktyviai dalyvaujantis>		
Autokratiniai lyderio sprendimai	Lyderis siūlo sprendimą ir laukia grupės narių grįžtamojo ryšio, po to priima sprendimą	Komanda siūlo sprendimą, lyderis priima galutinį sprendimą	Bendras lyderio ir grupės narių sprendimas - lygiavertėmis pozicijomis	Sprendimų priėmimas deleguojamas komandai

Šaltinis: G. Cibulskas ir kt. (2012). Lyderystės vystimosi mokykloje modelis. p.89.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad dalyvaujančiosios lyderystės aktyvumo laipsnis priklauso nuo lyderio suteikiamų galimybių darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime. Kuo lyderis daugiau suteikia komandai galių dalyvauti sprendimų priėmime, tuo aktyvesnė yra dalyvaujanti lyderystė.

Pristatydamas dalyvaujančios lyderystės modelį, pateiktą 1.7 paveikslėlyje, G. Yukl (2006) pažymi, kaip nuo skirtingais būdais priimamų sprendimų ir įvairių situacijos kintamųjų priklauso procedūrų aiškinimosi aspektai, kurie lemia, kokią potencialią naudą suteiks priimtas sprendimas.



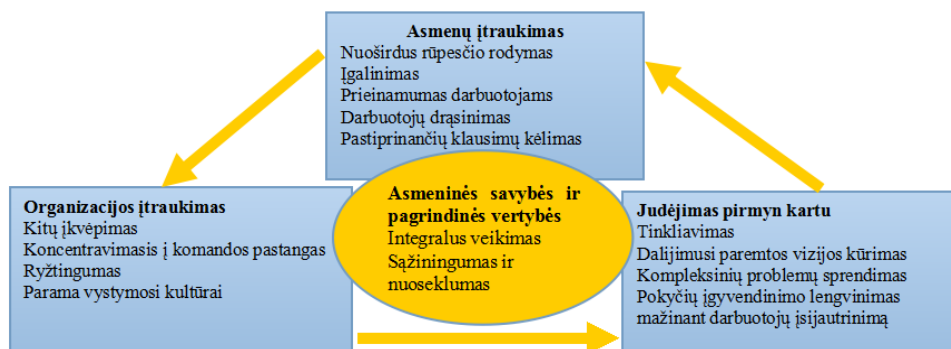
1.7 pav. Dalyvaujančios lyderystės modelis

Šaltinis: G. Yukl. (2006). Leadership in organizations. Sixth edition. Personal Education International. p. 84.

Modelyje pateikiama informacija nurodo, jog geras sprendimo priėmimas yra tada, kai problemos sprendžiamos integruotai, atsižvelgiant į kitų nuomonę konsultacijų metu. Nes būtent nuomonių ir komandos narių žinių įvairovė leidžia priimti geresnius sprendimus. Būtent todėl „šis lyderystės stilius padeda priimant didelio tikslingumo ir efektingumo reikalaujančius sprendimus, nes nėra lyderio, kuris būtų visų sričių ekspertas” (G. Cibulskas ir kt., 2012, p. 88-89). Todėl

komandos svarba yra viena iš būtinų dalyvaujančios lyderystės sąlygų.

Pažymėtina, kad **įtraukianti lyderystė** taip pat orientuota į bendradarbiavimą, veikimą ir dalyvavimą (1.8 pav.) Tai patvirtina G. Cibulskas ir kt. (2012) nurodydami, kad įtraukiančioji lyderystė apima darbą komandoje bei bendradarbiavimą; ryšius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje; skatinimą bei padaršinimą užduoti klausimus ir kelti iššūkius sąstingui, kuriamos aplinkos, naujų idėjų, inovacijų palaikymas ir rėmimas.



1.8 pav. Įtraukiančios lyderystės modelis

Šaltinis: adaptuota G. Cibulskas /pagal Alimo-Metcalf, B. (2008). Engaging leadership. Creating organisations that maximise the potential of their people. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Kaip pastebima, 1.8 paveikslėlyje atsispindi lyderio vaidmuo įtraukiant sekėjus, organizaciją į pokyčių įgyvendinimą. Šiuo atveju lyderis, visų pirma, yra partneris, kuris tarnaudamas, rūpindamasis, drąsindamas, būdamas prieinamas komandos nariams, juos įtraukia į bendrą veiklą. Būtent dėl šių aspektų, šios lyderystės taikymas mažina stresines situacijas, stiprina darbuotojų motyvaciją. Kai atliekama veikla yra aptariama, problemos sprendžiamos drauge, pokyčių įgyvendinimas nesukelia darbuotojams nerimo. Todėl ir pasiekiamas efektyvus rezultatas.

Panašaus požiūrio apie šį lyderystės stilių laikosi kiti tyrėjai. R. Lewis ir kt. (2012) nurodo, kad 2008 m. Alimo Metcalfe ir Alban Metcalfe pateikė atliktų tyrimų išvalgas, kuriose nurodė, kad įtraukianti lyderystė turbūt bus stipriausias lyderystės modelis ateityje.

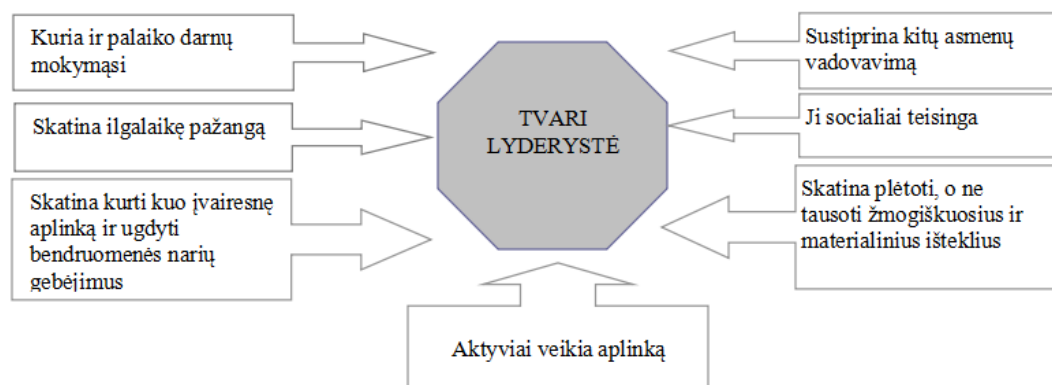
Tuo tarpu **tvarios lyderystės stilius** pabrėžia kitų gerovę, vertybių svarbą ir teigiamą požiūrį į ateitį. Anot L. Liukinevičienės (2013), nuolatinei ir efektyviai viešojo sektoriaus kaitai, tobulinimui užtikrinti reikia tvarios lyderystės, kuri užtikrins, kad ir ateityje bus viešąjį interesą ginančių lyderių.

Pasak J. Valuckienės ir kt. (2015), remiantis Fullan (2005), tvarumą kuria lyderių pagarba šiems principams:

- *nuoseklumui* arba pastangoms išlaikyti tai, kas svarbu;
- *visuotinumui* arba reikšmingų rezultatų visiems sistemos dalyviams;
- *tvarumui* arba pasiektų rezultatų išlaikymui;
- *teisingumui* arba paramai silpnesniesiems;
- *įvairovei*, kaip pritaikomumą turinčių skirtingų sąveikų kūrimui;

➤ *kūrybingumui*, kaip saugant tai, kas buvo kuriama bendrai ir yra visiems vertinga.

Tuo tarpu A. Hargreaves, D. Fink (2003) išskirti septyni tvarios lyderystės principai pateikiami 1.9 pav.



1.9 pav. Tvarios lyderystės principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Hargreaves, D. Fink (2006). The Seven Principles of Sustainable Leadership.

Kaip matome 1.9 paveiksle, A. Hargreaves, D. Fink (2003), analizuodami tvarią lyderystę, pateikia tvarios lyderystės principus. Tyrėjai pažymi, jog ši lyderystė plinta keičiantis individams, kuri per įtakos grandines susieta su lyderių pirmtakų ir įpėdinių veiksmais, taip skatinant ilgalaikę pažangą. Net tada, kai aplinkos sąlygos nėra palankios, tvari lyderystė skatina imtis iniciatyvų ir ryžtingų veiksmų, kad tokia padėtis pasikeistų. Be to, ji skatina bendradarbiavimą, atvirumą, kartu prisiimant atsakomybę ne tik už savo sprendimus, bet ir už įtaką vienas kitam, rūpinasi turimų išteklių tausojimu ir tobulėjimo aplinkos kūrimu.

Apžvelgus tvariai lyderystei priskiriamus principus, galima daryti prielaidą, kad tvarioji lyderystė sąlygoja visuomenės gerovę, darydama įtaką žmonėms, kurdama kaitą ir demonstruodama vertybes, kurios remia aukščiausius visuomenės principus (Cibulskas ir kt., 2012). Panašios nuomonės laikosi ir darnią lyderystę nagrinėję A. Hargreaves ir kt. (2006), kurie knygoje „Tvarioji lyderystė“ nurodo, kad tvari lyderystė ir augimas išsaugo ir gilina žinias apie viską, kas plinta ir tęsiasi tuo pačiu niekam nedarant žalos ir užtikrinant teigiamą poveikį viskam, kas mus supa dabar ir sups ateityje.

Pažymėtina, kad **transformacinę lyderystę** su pokyčiais sieja daugelis tyrėjų (Liukinevičienė ir kt., 2011; Valuckienė, ir kt., 2015; Yukl, 2006; Cibulskas ir kt., 2012; Šavareikienės, 2013). Anot L. Liukinevičienės ir kt. (2011), lyderis kaip pokyčių atstovas (ar tarpininkas) yra charakterizuojamas šiais aspektais: *kaip keičiantis procesą siekdamas naujų galimybių atsižvelgiant į riziką, įkvepiantis bendrai vizijai ir įtraukiantis kitus (pavaldinius) ateičiai modeliuoti, įgalinantis pavaldinius veikti skatinant bendradarbiavimą ir palaikantis jų idėjas, modeliuojantis pokyčių eigą, aprūpinantis pavyzdžiais, planuojantis tarpinius pasiekimus ir rezultatus, emociškai palaikantis komandą, padrąsinantis pavaldinių indėlių ir iškeliantis (paminintis) pasiekimus* (pagal Kouzes).

Panašaus požiūrio laikosi J. Valuckienė ir kt. (2015), transformacinę lyderystę tapatindami su procesu, kuriančiu vadovo lyderio ir pasekėjų ryšį, palaikantį visų augimą ir tobulėjimą kaip būtiną lyderystės sąlygą ir prielaidą. Esant transformacinei lyderystei, sekėjai jaučia pasitikėjimą, lojalumą, susižavėjimą ir pagarbą lyderiu, tai motyvuoja sekėjus padaryti daugiau nei iš jų tikimasi (Yukl, 2006). Be to, anot G. Cibulsko ir kt. (2012), transformacinis lyderis, suprasdamas sekėjų stiprybes, juos įkvepia, tuo pačiu skatindamas prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą. Todėl A. Ryoma, T. Tapanainen (2010) transformacinę lyderystę įvardina kaip vieną iš efektyviausių vadovavimo stilių, nepaisant, kad transformacinės lyderystės stilius tinka trumpiems projektams įgyvendinti.

Transformaciniai lyderiai, kaip ir kitiems stiliams priskiriami lyderiai, pasižymi tam tikromis savybėmis. R. Nedzinskaitė (2015) išskiria savybes, kuriomis pasižymi transformacinis lyderis:

- įgalina, globoja, drąsina sekėjus ir džiaugiasi jų laimėjimais;
- atsisako ir skatina kitus atsisakyti asmeninių interesų dėl kitų interesų ar aukštesnių tikslų;
- yra savo srities specialistas, turintis aiškią viziją ir tikslus;
- pasižymi pozityviomis asmens savybėmis (komunikabilus, tolerantiškas, išklausančias);
- turi tvirtas moralines vertybes bei nuostatas ir skiepija jas savo sekėjams;
- kuria bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą;
- pasižymi netradiciniu mąstymu, yra kūrybingas, inovatorius.

Kad transformaciniai lyderiai turi tvirtas moralines vertybes bei nuostatas pažymi G. Cibulskas ir kt. (2012), kuris remdamasis Sosik, Bruce, Kahai (1997) išskiria keturis moraliai veiklai aktualius komponentus:

- *Individualizuotas sprendimas* - laipsnis, kuriuo lyderis išsiklauso į darbuotojų rūpesčius, atsižvelgia į poreikius. Lyderis yra empatiškas, atvirai bendraujantis, palaikantis, pirmas keliantis iššūkius. Pripažindamas, kad kiekvienas gali prisidėti prie bendro komandos darbo, skatina darbuotojų motyvaciją, asmeninio tobulėjimo siekį.
- *Intelektinis stimuliavimas* - laipsnis, kuriuo lyderis nugali įsitvirtinusias nuostatas, prisiima riziką ir prašo darbuotojų pateikti idėjų. Šio stiliaus lyderiai skatina ir palaiko darbuotojų savarankišką mąstymą, kūrybiškumą, siekį tobulėti.
- *Įkvepianti motyvacija* - laipsnis, kuriuo artikuliuoja patrauklią ir įkvepiančią darbuotojams viziją. Lyderiai kelia iššūkius darbuotojams siekti aukštesnių tikslų, suteikdami jiems prasmę. Todėl tikslas ir prasmė motyvuoja grupę judėti pirmyn. Darbuotojai negaili savo jėgų, nes nuolat yra drąsinami, todėl pasitiki savo gebėjimais.
- *Idealizuota įtaka* - charakterizuoja, kad transformacinė lyderystė grindžiama etiška elgsena, garbingumu, pagarba ir pasitikėjimu.

Apibendrinant aukščiau pateiktus bruožus galima teigti, kad transformacinė lyderystė

apibrėžiama kaip lyderystės nuostata, kuri daro įtaką asmenų ir socialinių sistemų pokyčiams. Ji stiprina motyvaciją, moralę ir veiklos atlikimą įvairiais būdais, kartu skatindama atsakomybę už atliekamą veiklą (Cibulskas ir kt., 2012). Būtent transformacinė lyderystė, anot D. Šavareikienės (2013), yra šiandieninė viešojo administravimo varomoji jėga, kai pasitelkus motyvaciją sutelkiamas dėmesys į ilgalaikius organizacijos tikslus, o tai ne tik sudaro sąlygas įgyvendinti *Gerą valdymą*, bet ir gerina gyvenimo kokybę tiek vietiniu, tiek šalies lygiu.

Tyrėjai pripažįsta, kad lengviau tikslus bei geresnius rezultatus pasiekti galima, kai yra pasidalinama atliekamomis funkcijomis. Būtent **besidalinanti lyderystė** yra orientuota į bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą. Kaip pažymi G. Cibulskas ir kt. (2012), besidalijanti lyderystė ir sprendimų priėmimas yra pirminis komponentas, kuriant ir įgyvendinant bendradarbiavimo kultūrą. Ji įgalina visus organizacijos bendruomenės narius atlikti vaidmenis apibrėžiant organizacijos kryptį ir suprantant pokyčio jėgą. Anot V. Šilingienės (2012), P. G. Northouse (2009), pasidalinta lyderystė plačiai taikoma ir organizacijos bendruomenės nariams, ji nėra susijusi su asmeninio lyderio autoriteto galia, todėl pabrėžia tiek sekėjų galią, tiek atsakomybę formuojant lyderystę ir jos pasekmes (Lewis, 2012).

Be to, P. G. Northouse (2009) šią lyderystę įvardina kaip gebėjimą ir galėjimą vadovauti. Lyderis labiau padeda įgyvendinti lyderystę, o ne ją valdo. Ši lyderystės tyrimų kryptis rodo ir organizacijos veiklos rezultatų tiesioginę priklausomybę nuo tinkamo dalijimosi lyderyste. A. Harris (2008) teigimu, ši lyderystės forma apima daug organizacijos narių, o organizacijai daroma įtaka ir priimami sprendimai išvien veikiant keliems asmenims, o ne vadovaujant vienam asmeniui. Todėl, pasak M. Sousa, D. van Dierendonck (2015), besidalinanti lyderystė skatina prisiimti atsakomybę ir turi omenyje bendrą nuolankumą ir pagarbą lyderio gebėjimams.

Yra laikomasi nuostatos, kad nuolat plėtoti pasidalintą lyderystę nėra gerai, tačiau yra atvejų, kurie pabrėžia šios lyderystės naudingumą. Štai G. Cibulskas ir kt. (2012), remdamiesi Southworto (2002) nurodo, kad besidalinanti lyderystė naudinga, kai:

- Suvokia, jog vadovavimas kelia rūpesčių;
- Pavaldiniai siekia rasti erdvę būti patiems besimokantiems;
- Trokšta dalytis idėjomis ir strategijomis bendradarbiaujant;
- Galimybė pasireikšti ir kitiems talentingiems organizacijos nariams;
- Organizacija ar skyrius nori keisti personalo strategiją, siekdami auginti kiekvieną;
- Darbuotojai jaučiasi patogiai atlikdami paramos vaidmenį ir suvokia, kad tai yra svarbu norint tapti kompetentingais;
- Vadovas su darbuotojais dalinasi prioritetais ir orientuojasi į tyrimus ir efektyvesnės sklaidos praktiką;
- Tobulinama praktika pripažįstant dalijimosi idėjos ir bendradarbiavimo naudą;

➤ Organizacija skatina bendradarbiauti patyrusius ir jaunus darbuotojus.

Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad pasidalinanti lyderystė sudaro sąlygas atsiskleisti kiekvieno lyderio gebėjimams, skatina bendradarbiavimą, kuris savo ruožtu stiprina atsakomybės suvokimą, plėtoja kiekvieno komandos nario kompetencijas.

Pažymėtina, kad **tarnaujanti lyderystė** taip pat pažymi komandos, kompetencijų plėtojimo svarbą, kitų interesus. Kaip nurodo P. G. Northouse (2009), šios lyderystės esmė - matyti savo sekėjus augančius, tobulėjančius, gebančius atskleisti ir panaudoti savo potencialą, todėl lyderis pirmenybę atiduoda kitų interesams ir suteikia jiems visokeriopą pagalbą, yra pasirengęs pasitraukti, kai užduotis bus sėkmingai atlikta (van Dierendonck, Nuijten, 2011).

Tarnaujanti lyderystė koncentruojasi į bendradarbiavimą, pasitikėjimą, empatiškumą ir etišką galios taikymą. Lyderis pirmiausiai yra tarnas, priimantis sąmoningus sprendimus, siekdamas geriau tarnauti kitiems, bet nedidinti asmeninės galios (Cibulskas ir kt., 2012, Northouse 2009). Todėl, anot M. Sousa ir kt. (2015), tarnaujanti lyderystė buvo sukurta kaip modelis, kur moralinės kuklumo (ar paklusnumo) savybės egzistuoja su veiksmais paremtu elgesiu. Šios lyderystės tikslas - skatinti asmenybės augimą organizacijoje, sustiprinti komandinį darbą ir asmeninį dalyvavimą (Northouse, 2009).

Kaip nurodo G. Cibulskas ir kt. (2012), tarnaujanti lyderystė yra etiška, praktiška ir prasminga, nes sudaro galimybes savimonei, klausymui, hierarchijos piramidės kaitai, kolegų ugdymui/si (ne kontroliavimui), energijos išliejimui ir kitų inteligencijai, išvalgumui. Tarnaujančiam lyderiui svarbūs tokie gebėjimai: klausymasis, empatiškumas, atjauta, įtikinimas, konceptualizavimas, išvalgumas, valdymas ir įsipareigojimas kitų augi(ni)mui bei bendruomenės kūrimui.

D. van Dierendonck ir kt. (2011), remdamiesi kitų autorių pastebėjimais, išskyrė savybes, kuriomis pasižymi tarnaujantis lyderis:

1. *Igalinimas* - skatina aktyvų, savimi pasitikinti požiūrį tarp sekėjų ir suteikia jiems asmeninės galios jausmą.
2. *Atskaitomybė* - pasireiškia asmenų ir komandos atskaitomybe už rezultatus.
3. *Žvilgsnis atgal*. Lyderis pirmenybę atiduoda kitų interesams, juos visokeriopai palaiko ir pasitiki. Taip pat traukiasi į užnugarį, kai užduotis sėkmingai atlikta.
4. *Nuolankumu* lyderis pripažįsta, kad nei vienas nėra neklystantis, kiekvienas daro klaidų. Pripažįsta šį trūkumą ir siekdami įveikti šiuos savo apribojimus, lyderiai stengiasi bendrauti su kitais.
5. *Autentiškumas* glaudžiai susijęs su posakiu "ištikimas pats sau" ir išreiškiamas tokiais būdais, kurie atitinka lyderio mintis ir jausmus.
6. *Drąsa* - svarbi savybė, išskirianti tarnaujantį lyderį iš kitų lyderių. Drąsa susijusi su inovacijomis, kūrybiškumu, aktyviu elgesiu, remiasi vertybėmis ir įsitikinimais.

7. *Empatiškumas*. Lyderis geba suprasti ir priimti kitų jausmus, užjausti, atleisti, kai nusižengiama. Jie sukuria pasitikėjimo aplinką, todėl sekėjai jaučiasi pripažinti ir nebijo klysti.

8. *Valdymas*. Šie lyderiai prisiima atsakomybę, o ne kontroliuoja, todėl jie veikia ne kaip prižiūrėtojai, o kaip sektinas pavyzdys kitiems. Ši savybė glaudžiai susijusi su socialine atskaitomybe, ištikimybe ir komandiniu darbu.

Tuo tarpu J. E. Barbuto, R. W. Hayden (2011), remdamiesi kitų tyrėjų pastebėjimais, išskiria penkias dimensijas, būdingas tarnaujančiam lyderiui: *altruistiški motyvai ir ketinimai*, pasireiškiantys per norą tarnauti, o ne vadovauti kitiems; *emocinis gydymas*, kai lyderis geba atpažinti darbuotojus, kuriems reikalinga pagalba ir suteikia reikiamą emocinę pagalbą; *išmintis*, kuri suteikia lyderiams galią stebėti aplinką, suprasti atliekamų veiksmų svarbą ir numatyti atliekamų veiksmų pasekmes; *organizacinis tarnavimas*, kai tarnaujantis lyderis demonstruoja stiprų jausmą, socialinę atsakomybę ir skatina organizacijos narius įgyvendinti moralės ir etikos veiksmus, kurie naudingi visoms suinteresuotoms šalims.

Siekiant geriau suvokti analizuotų stilių esmę, darbo autorė išskyrė svarbiausius įvardintiems stiliams bruožus, kurie pateikiami 1, 2 prieduose. Apibendrinant aukščiau bei 1, 2 prieduose pateiktus duomenis, matyti, kad nėra vieno ir vienintelio lyderystės stiliaus, tinkančio visoms situacijoms. Kaip pažymi G. Cibulskis ir kt. (2012), kiekvienos organizacijos gyvavime, plėtotėje konkrečių užduočių vykdymo bei tikslų siekimo procesuose taikomi skirtingi lyderystės stiliai, kurie gali kisti įvairiuose organizacijos gyvavimo tarpsniuose. Pasirinkto stiliaus taikymui turi įtakos organizacijos kontekstas, kultūra, darbuotojų kompetencijos ir intelektinis potencialas, darbo grupės ar / ir komandos įgūdžiai, vykdomų užduočių specifika, siekiami bendri ir specifiniai organizacijos tikslai, darbuotojų ir vartotojų poreikiai (Cibulskis ir kt., 2012). Anot G. Genevičiūtės - Janonienės, A. Endriulaitienės (2010), vadovai – lyderiai, remdamiesi vienokiu ar kitokiu stiliumi, savo ruožtu stiprina arba silpnina pavaldinių motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Pažymėtina, kad siekiant organizacijos veiklos efektingumo, lyderis privalo gebėti keisti stilių. Todėl kiekvienu atveju labai svarbu vadovui ir lyderiui suprasti įtakos metodus, žinoti, kada ir kaip juos naudoti, kurti savo galios pagrindą taip, kad veiksmingai darydamas įtaką žmonėms įgyvendintų organizacijos tikslus (Nikolski, 2015).

Atsižvelgiant į tai, kad lyderystė yra analizuojama per Gero valdymo prizmę, kitame skyrelyje (žr. 1.2 skyrelį), pristatant lyderystės ir Gero valdymo santykį, bus aptarta, kuo svarbus *Geras valdymas* vietos savivaldoje, ir kaip jo įgyvendinimą lemia vadovai - lyderiai.

1.2. Lyderystė plėtojant *Gerą valdymą* institucijoje

Pastaruoju metu daug diskutuojama apie valstybės tarnybos atliekamą veiklą ir joje dirbančius valstybės tarnautojus - fizinius asmenis, einančius pareigas valstybės tarnyboje ir atliekančius Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (*Žin.*, 2002, Nr. 45-1708) nurodytą viešojo administravimo veiklą. Anot E. Vaidelytės, G. Žvaliausko (2007), visuomenė iš tiesų domisi valstybės tarnybos veikla ir atitinkamai į ją reaguoja. Dalis visuomenės yra nusivylusi atliekama valstybės tarnautojų veikla, kuri įvardinama kaip neskaidri, neefektyvi ir neveiksminga, be atsakomybės ir atskaitomybės priimami sprendimai užkerta kelią efektingam finansų valdymui, todėl susiduriama ne tik su ekonominėmis, bet ir socialinėmis problemomis. Gyventojai nebenori viešojo sektoriaus, nesugebančio spręsti iškilančių problemų. Jiems reikia rezultatyviai veikiančio ir efektyviai viešąjį interesą tenkinančio viešojo sektoriaus (Masiulis, 2007). Būtent dėl šių priežasčių paskutiniu metu daug dėmesio skiriama *Gero valdymo (Good Governance)* konceptui, kuris, anot V. Smalskio, B. Stankevič, A. Stasiukyno (2015), yra tas įrankis, kurio pagalba tikimasi eliminuoti viešojo sektoriaus neefektyvumo priežastis.

Terminas „*Good Governance*“ (Geras valdymas) pirmą kartą pasirodė Jungtinių Tautų Organizacijos (JTO) ir Pasaulio Banko dokumentuose XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje. *Gero valdymo* principų taikymo Lietuvos savivaldybės studijoje (2015) nurodoma, kad Pasaulio bankas *Gerą valdymą* apibūdina kaip ekonominę institucijų ir viešojo sektoriaus valdymą, įtraukiant skaidrumą ir atskaitomybę, reguliacines reformas ir *viešojo sektoriaus lyderystę bei įgūdžius*. Tuo metu kitos tarptautinės organizacijos, tokios kaip Jungtinės Tautos, Europos Komisija, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO; anlg. OECD), *Gerą valdymą* apibrėžia kaip demokratinį valdymą, iškelia žmogaus teisių bei politinio valdymo aspektus.

Pasaulio banko ir JTO išskirti *Gero valdymo* sampratos aspektai tapo daugelio kitų *Gero valdymo* sąvokų pagrindu (Šaparnienė, 2010; Domarkas, 2011; Pivoras, Visockytė., 2011; Smalskis ir kt., 2015). D. Šaparnienė (2010) *Gerą valdymą* apibrėžia kaip valdymą, paremtą demokratijos principais, kurie užtikrina teisingumą, efektyvią, atskaitingą ir skaidrią valdžios, visuomenės, privataus sektoriaus ir nevyriausybinų organizacijų sąveiką. Tuo tarpu V. Smalskys ir kt. (2015) *Gerą valdymą* įvardina kaip prielaidas debiukratizuoti valdymą, sukurti socialiai atsakingą ir piliečiams atskaitingą viešąją valdžią. D. Šaparnienės, I. Valukonytės (2012) požiūriu, *Gero valdymo* koncepcija buvo nustatyta, ištirta ir apibrėžta įvairių veiksmų, mokslininkai ir tarptautinės organizacijos visame pasaulyje kūrė teorijų rinkinius, juos išplėtė įvairiais standartais, lemiančiais pagrindinius bruožais, kurie apjungti sudarė *Gero valdymo* apibrėžimą.

Dėl to *Geras valdymas* apibrėžiamas aprašant tam tikrus kriterijus ir principus, kuriuos išskyrė

bei apibūdino Tarptautinės organizacijos. Įvardinti principai pateikiami 1.9 lentelėje.

1.9 lentelė

Gero valdymo principai pagal įvairias tarptautines organizacijas

Eil. Nr.	Organizacija	Išskirti Gero valdymo principai
1.	Pasaulio bankas	Atskaitomybė; Teisės viršenybė; Informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas; Skaidrumas.
2.	Jungtinių Tautų programa (1997)	Dalyvavimas; Teisinė viršenybė; Skaidrumas; Jautrus atsakas į klientų pageidavimus; Orientacija į susitarimą; Nešališkumas; Efektyvumas ir veiksmingumas; Atskaitomybė; Strateginė vizija.
3.	Azijos plėtros bankas (angl. Asian Development Bank)	Atskaitomybė; Dalyvavimas; Nuspėjamumas Skaidrumas.
4.	Tarptautinis valiutos fondas (angl. International Monetary Fund)	Vyriausybės sąskaitų skaidrumas; Viešųjų išteklių valdymo efektyvumas; Privataus sektoriaus ekonominės ir teisinės aplinkos stabilumas ir skaidrumas.
5.	Europos komisijos 2001 m. paskelbta Oficialiame Europos leidinyje "Europos valdymas. Baltoji knyga"	Atvirumas; Dalyvavimas; Atskaitomybė; Veiksmingumas; Nuoseklumas.

Šaltinis: adaptuota pagal S. Pivoras, E. Visockytė. (2014); European Commission. (2001); Gero valdymo principų taikymo Lietuvos savivaldybės studijoje (2015).

Būtina pažymėti, kad *Gero valdymo* sąvoka susideda iš komponentų, kurie siejasi su tam tikrais principais, būdingais tik tai organizacijai, kurioje yra diegiamas šio valdymo procesas. Todėl *Gero valdymo* apibrėžimui nepakanka vieno atskiro kriterijaus, nes tai daugiaaspektis reiškinys (Krupavičius 2013). Be to, kaip pažymi R. M. Gisselquist (2012), *Geras valdymas* reiškia skirtingus dalykus skirtingoms organizacijoms, jau nekalbant, kad šiose organizacijose veikia skirtingi veikėjai.

Atsižvelgiant į tai, kad magistro darbo problema analizuojama vietos savivaldos lygmenyje, *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste, darbe buvo remtasi plačiau apžvelgtais Europos Tarybos ministrų komiteto patvirtintais Inovacijų ir *Gero valdymo* strategijoje (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*) (2008) išskirtais *Gero valdymo* principais vietos savivaldos lygmeniu (Šaparnienė ir kt., 2012), pateiktais 1.10 lentelėje.

1.10 lentelė

Gero valdymo principai vietos savivaldoje

Gero valdymo principai	Apibūdinimas
Sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas	Piliečiams teikiamos realios galimybės dalyvauti valstybės valdyme, išreikšti savo nuomonę valstybės valdymo klausimais.
Reagavimas į kitų poreikius	Tikslai, taisyklės, struktūros yra pritaikytos tenkinti piliečių poreikius, o vietinės valdžios institucijos nuolat stengiasi reaguoti į visuomenės poreikius.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Tikslas, kuo geriau panaudoti turimus išteklius; rezultatai atitinka išsikeltus tikslus.
Atvirumas ir skaidrumas	Visuomenės galimybės naudotis viešąja informacija yra užtikrinamos formuojant piliečių suvokimą, kaip yra valdoma savivalda; Sprendimai yra priimami ir vykdomi laikantis taisyklių ir reglamentų.
Teisės normų laikymasis	Jis užtikrina, kad vietos valdžios institucijos laikytųsi teisės aktų ir teismų sprendimų; Taisyklės yra priimanamos laikantis numatytų įstatymų ir yra vykdomi nešališkai.
Etiškas elgesys	Visuomenės gerovė turi būti aukščiau nei asmeniniai interesai.

Kompetencija ir gebėjimai	Jis užtikrina, kad savivaldybių atstovai, valstybės tarnautojai turi atlikti savo pareigas profesionaliai, nuolat tobulina savo kompetencijas ir pasiekia vis geresnių rezultatų.
Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Naujų, inovatyvių ir veiksmingų problemos sprendimo būdų ieškoma būnant atvirais pokyčiams ir pasiruošus mokytis iš gerosios patirties.
Tvarumas ir ilgalaikė orientacija	Šis principas pabrėžia, kad siekiant tvarumo bendruomenėje būtina atsižvelgti į ateities kartų poreikius ir interesus.
Patikimas finansų valdymas	Vietinės valdžios institucijos užtikrina tinkamą vešųjų išteklių naudojimą, efektyvų finansų valdymą ir įgyvendinimą.
Žmogaus teisės, kultūrų įvairovė ir socialinė sanglauda	Pasitelkiant vietinės valdžios institucijos sferas, žmogaus teisės turi būti gerbiamos ir saugomos, diskriminacija šalinama; kultūrinė įvairovė yra laikoma turtu, socialinė sanglauda tarp visų piliečių sluoksnių visada yra skatinama.
Atskaitomybė	Turi būti užtikrinta, kad vietos valdžios institucijos yra atsakingos už priimamus sprendimus, geba išklausti piliečių nuomonę ir lūkesčius.

Šaltinis: adaptuota pagal D. Šaparnienė (2010, p. 122). Principles of good governance in local self-government: experience of the Baltic States. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business, Vol. 4, Part 3, 117-129; D. Šaparnienė ir kt. (2012). Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Šiauliai City. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2012. Nr. 3 (28), 98-112

Apžvelgus lentelėje pateiktus *Gero valdymo* principus vietos savivaldoje, pastebima, kad pateiktos idėjos yra tampriai susietos su Naujojo viešojo valdymo (*New Public Governance*) nuostatomis: dalyvavimu, tinklaveika, demokratiniu valdymu, tarnyste viešajam interesui ir t.t., kurių svarba akcentuojama ir Naujajame viešajame valdyme. Todėl derėtų pažymėti, kad *Geras valdymas* ir Naujasis viešasis valdymas nėra atskiros paradigmos, o integruotos bei modifikuotos Naujosios viešosios vadybos paradigmos dalys (Smalskys ir kt., 2015).

Vietos savivalda yra ta sritis, kurioje *Geras valdymas* yra ypatingai svarbus, tačiau dar sunkiai įgyvendinamas. Tai patvirtina ir D. Šaparnienė ir kt. (2012) nurodydama, jog *Gero valdymo* principų atitikmenys, kuriais savo veikloje turi vadovautis savivaldos institucijų atstovai, įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, tačiau neretai jų įgyvendinimas susiduria su aiškios strateginės vizijos stoka, vyraujančiomis valdymo konservatyvumo apraiškomis, neskatinančiomis iniciatyvų ir pokyčių vietos savivaldoje. Kad *Gero valdymo* principų taikymas neatitinka nurodomų reikalavimų, pabrėžiama ir *Gero valdymo* principų taikymo Lietuvos savivaldybės studijoje (2015), kurioje akcentuojami Lietuvos viešojo administravimo reformos strategijos prioritetai: veiksmingumas, atvirumas, kokybiškumas, strateginis mąstymas, viešojo administravimo skaitmeniškumas ir administracinės naštos mažinimas.

Aukščiau įvardinti *Gero valdymo* plėtojimo trukdžiai suponuoja lyderystės poreikį. Tai patvirtina ir R. Adamonienė, L. Ruibytė (2011), nurodydamos, kad būtent efektyvus vadovų lyderiavimas, siekiant įgyvendinti *Gero valdymo* principus institucijose, tampa svarbiausiu veiksmu veiklos efektyvumui didinti ir tuo pačiu geriausiai pasitarnauti piliečiams ir bendruomenei.

Lyderystės svarbą įgyvendinant *Gero valdymo principus* patvirtinta darbo autorės susisteminta lyderystės stilių ir bruožų *Gero valdymo* kontekste medžiaga (žr. priedas Nr.3). Remiantis šiuo priedu, 1.4 skyrelyje buvo pristatytas lyderystės stilių ir *Gero valdymo* principų sugretinimas, atskleidžiantis vadovų, pasižyminčių vienokiu ar kitokiu lyderiavimo stiliumi, svarbą.

Apibendrinant šiame skyrelyje pateiktą informaciją galima teigti, kad lyderystės svarbos

pripažinimas - žmonių, kurie gali įteigti moralinės ir socialinės atsakomybės jausmą į savo kiekvieną veiklą ir kurie gali sukurti bendruomenės bendrą idėją ir ideologiją vietos savivaldoje, yra didžiulis. Kaip nurodo D. Šavareikienė (2013), už kiekvieno sėkmingo lyderio yra pajėgi komanda ir daug pasekėjų, o už geros lyderystės - Geras valdymas.

Todėl kituose poskyriuose bus bandoma atskleisti vadovo lyderio vaidmenį įgyvendinant Gero valdymo principus vietos savivaldos institucijose. Darbo autorė, remdamasi principais, orientuotais į asmenybę, plačiau apžvelgė lyderystės, profesinių ir vadybinių kompetencijų plėtotę institucijose, vadovo lyderio atsakomybės ir atskaitingumo, etiško elgesio ir institucijos veiklos skaidrumo užtikrinimo, atvirumo pokyčiams, tarpinstitucinės, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo aspektus.

1.2.1. Lyderystė ir profesinių bei vadybinių kompetencijų plėtotė institucijose

Siekiant, kad valstybės tarnautojai būtų ne tik savo srities specialistai, bet ir efektyviai atliktų jiems pavestas funkcijas, *Geras valdymas* pažymi valstybės tarnautojų kompetencijų ir gebėjimų svarbą. Kompetencijų ir gebėjimų principas, anot D. Šaparnienės ir kt. (2012), pabrėžia, kad savivaldybių atstovai, valstybės tarnautojai turi atlikti savo pareigas profesionaliai, nuolat tobulindami savo kompetencijas ir taip pasiekdami vis geresnių rezultatų.

Sąvoka „kompetencija“, anot V. Gražulio, E. Markuckienės (2013), mokslinėje literatūroje vartojama siekiant apibrėžti gebėjimus, susijusius ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. Tuo tarpu V. Lepeška (2011), pažymėdamas kompetencijų svarbą valstybės tarnyboje, kompetencijas įvardina kaip žinias, įgūdžius bei sugebėjimus, reikalingus sėkmingam valstybės tarnautojo darbui konkrečiose pareigose, kurie pasireikšdami tam tikru elgesiu nubrėžia tam tikrus elgesio standartus.

Valstybės tarnybos departamento pateiktose valstybės tarnybos aktualijose nurodoma, kad valstybės tarnautojų sėkmę darbe lemia ne tiek žinios, kiek gebėjimas jas taikyti praktikoje, gebėjimas greitai suvokti, analizuoti informaciją, ja remiantis priimti tinkamiausius sprendimus, daryti išvadas, pastebėti tendencijas. Galima teigti, kad vidurinio lygio vadovai, pasižymintys savo srities profesinėmis ir vadybinėmis kompetencijomis, yra vienas iš organizacijos sėkmę lemiančių veiksmų. Kad efektyvus valstybės tarnybos funkcionalumas, viešojo valdymo institucijų bei valstybės tarnautojų veikla tiesiogiai priklauso nuo valstybės tarnautojų kompetencijų ir gebėjimų, nurodo daugelis tyrėjų (Šiugždienė, 2015; Tubutienė, Bajarūnienė, 2008). Tuo tarpu J. Šiugždienė (2015) pažymi ir lyderiavimo svarbą. Tyrėja, pasitelkdama mokslininkų nuomonę, nurodo, kad nuo vadovų kompetencijos ir gebėjimo lyderiauti gali priklausyti net 70 proc. organizacijų sėkmės.

Atsižvelgiant į tai, kad valstybės tarnautojai pagal užimamas pareigas turi administravimo

įgaliojimus pavaldiems ir nepavaldiems asmenims, tai skirtingai nei kitose profesijose, valstybės tarnyboje kompetencija turi išskirtinę reikšmę, nes tarnautojo atliekama veikla siejama ne tik su institucijos, bet ir su visos visuomenės gerove (Tubutienė ir kt., 2008).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad valstybės tarnautojai, pasižymintys profesinių ir vadybinių kompetencijų gausa, geba greičiau orientuotis situacijoje bei atlikti numatytas funkcijas, padedančias įgyvendinti organizacijos tikslus, nei tie, kurie pasižymi menkesniu kompetencijų kiekiu. Todėl vadovų, pasižyminčių ir gebančių tinkamai plėtoti turimas kompetencijas, svarba institucijose yra didžiulė. Tai patvirtina ir V. Tubutienė ir kt. (2008), pažymėdami, kad valstybės tarnautojų disponavimas daugybe specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų bei jų plėtimas yra svarbiausia darbo kokybės ir produktyvumo didėjimo prielaida viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje. Todėl vadovai lyderiai, įvertindami kompetencijų svarbą, paremia ir skatina savo darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi iniciatyvas, skatina dalijimąsi žiniomis, kartu sukurdami gebėjimų plėtojimui ir tobulėjimui tinkamą aplinką.

Kompetencijų svarba, priklausomai nuo kintančių aplinkos sąlygų, kinta. Beveik prieš dešimtmetį valdymas, planavimas ir organizavimas, darbas su personalu bei procesų vadybos gebėjimas įvardinamos kaip būtinos vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos (Masiulis, 2007). Tuo tarpu E. Butkevičienė ir kt. (2009) kaip pagrindines sėkmingo viešojo sektoriaus vadybines kompetencijas išskiria *efektyvią komunikaciją, mokėjimą išklausti, efektyvų užduočių paskirstymą ir komandinį darbą*. Pastaroji tyrėja kartu nurodo, jog vadybinės kompetencijos gali būti suskirstytos ir į keturias grupes, kurios atitinka pagrindines vadovavimo funkcijas: *planavimą, organizavimą, vadovavimą / koordinavimą / aktyvinimą / skatinimą; kontrolę*.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminsytė (2003) pateikia R. P. Tett ir kt. (2000) išskirtas 53 vadovo kompetencijas, kurios apjungtos į 9 blokus (Žr. priedas Nr. 4). Pateiktoje lentelėje atsispindi ne tik vadovams, bet ir lyderiams būdingos kompetencijos.

Lyderystės, kaip vienos iš vadovo kompetencijų vietos savivaldos institucijose svarba, pažymima ir kitų tyrėjų darbuose. Anot V. Šilingienės (2011, 2012), nors lyderystė įtraukiama į vadovo kompetencijų struktūrą, tačiau organizacijos valdymo kontekste tai nėra pagrindinis procesas. Kita vertus, lyderystė kaip vadovo kompetencija yra būtina, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmingą veiklą. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijų struktūroje pateikiama 1.11 lentelėje.

Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje

Kompetencija	Lygis	Kompetencijų grupės	Pagrindiniai elementai
Dalykinė kompetencija	I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios: patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
Socialinė kompetencija	II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas: sugebėjimas klausytis; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje.
Vadovavimo kompetencija	III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
Lyderystės kompetencija	IV	Asmeninės lyderystės savybės	Charizma; atsakomybė ir pasitikėjimas savimi; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; sąžiningumas; iniciatyvumas; drąsa, ryžtingumas.
	V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų pateikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas ir delegavimas.

Šaltinis: V. Šilingienė (2012). Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje, p. 137.

Apibendrinama 12 lentelėje pateiktas vadovams priskiriamas kompetencijas, V. Šilingienė (2012) pažymi, kad *pirmasis kompetencijų lygis* rodo konkretaus darbo ar veiklos žinias, kurie turi praktinę reikšmę dirbant tam tikroje institucijos srityje.

Antrasis kompetencijų lygis rodo kompetencijas, kurios būtinos dirbant su kitais žmonėmis. Magistro darbo autorės pastebėjimu, vidurinio lygio vadovams šios kompetencijos yra labai svarbios. Būtent vidurinio lygio vadovų pasižymėjimas tarpasmeninių įgūdžių kompetencijomis padeda suburti žmones siekti bendrų tikslų, sukuri pasitikėjimo atmosferą, reaguoti į pavaldinių poreikius ir priimti tinkamus sprendimus. Menkas šios srities kompetencijas turintys vadovai sunkiai gebės veiksmingai dirbti ir su pavaldiniais, ir su kolegomis, ir su vadovais.

Trečiasis kompetencijų lygis apima kompetencijas, kurios būtinos sėkmingam institucijos vadovavimui. Ši kompetencija svarbi kuriant organizacijos strategiją ir siejama su suvokimu, kur organizacija yra ir kur ji turėtų eiti. Jei seniau šis kompetencijų lygmuo buvo itin svarbus tik aukščiausio lygio vadovams, šiandien šios kompetencijos vis svarbesnę vietą užima ir vidurinio lygio vadovų kompetencijų struktūroje. Vidurinio lygio vadovai šiandien taip pat turi pasižymėti strateginiu kryptingumu. Kaip nurodo R. Dukynaitė, R. Ališauskas (2012) cituodami D. A. J. Axson: „strateginis planavimas yra lyderystės priemonė. Jis padeda lyderiams nustatyti kryptį, komunikuoti ketinimus, apibrėžti geidžiamus santykius ir nukreipti diegimo darbus norima linkme“.

Ketvirtasis ir penktasis kompetencijų lygiai rodo lyderystės kompetenciją. Šis kompetencijų lygmuo svarbus siekiant asmens vidinių nuostatų ir gebėjimų susitelkti ir kitus sutelkti sėkmingai veiklai, siekiant tikslų.

Kaip pastebima iš aukščiau pateikiamos informacijos, vadovo kompetencijų struktūroje vienos kurios nors kompetencijos nebuvimas negali būti kompensuojamas kitu kompetencijų lygiu. Nors

visi kompetencijos lygiai yra „svarbūs ir tarpusavyje susiję, tačiau kuo aukščiau asmuo pasiekia piramidėje, tuo daugiau lyderio kompetencijų jis įgauna” (Šilingienė 2012, p. 138). Vadinasi, efektyviau savo veiklą atliekantis vadovas atitinkamai pasižymi ir lyderystės gebėjimų gausa. Todėl, anot J. Šiugždienės (2015), viešajam sektoriui gyvybiškai būtina sukcentruoti visą dėmesį į vadovų kompetencijų tobulinimą, nes profesionalus, kompetentingas, sąžiningas, turintis aukštas moralines ir profesines vertybes, orientuotas į rezultatus vadovas pasirūpins ir savo pavaldinių atranka, mokymu, jų darbo organizavimu, bus savo įstaigos darbuotojams pavyzdys, įkvėpėjas, lyderis plačiaja prasme.

Kiek kitokio požiūrio laikosi A. Skaržauskienė (2008), kuri nurodo, jog organizacijai neužtenka vien tik vystyti tam tikrus įgūdžius, resursus ir kompetencijas, organizacija turi mokytis efektyviau reaguoti į strateginius pokyčius, didelį dėmesį skiriant sisteminio mąstymo svarbai. Pagrįsdama šią nuostatą, pastaroji tyrėja išskiria problemas, su kuriomis nuolat susiduria vadovai:

1. Pokyčiai, vykstantys aplinkoje ir pačioje organizacijoje, vykstantys procesai sudaro sąlygas keisti numatytą kryptį. *Todėl vadovams, lyderiams labai svarbu išmokti ne tik tokioje aplinkoje veikti, bet ir suvokti to kitimo priežastis.*

2. Dėl nuolatinės kaitos aplinkoje vadovams sudėtinga įvertinti situacijas ir suformuluoti išsamias strategijas, o atėjus laikui įgyvendinti pasirinktas strategijas, nes kertiniai aplinkos aspektai dažnai būna jau pasikeitę. *Nuolatinė kaita suponuoja nuostatą, kad konkurenciniu pranašumu tampa būtent lyderių sugebėjimas generuoti žinias ir suprasti tarpusavio ryšius.*

3. Paprasti linijiniai priežasties ir padarinio modeliai nebeveikia, daugelis veiksmų gali lemti gana netikėtus (teigiamus ar neigiamus) padarinius.

Atsižvelgiant į aukščiau įvardintus pastebėjimus, A. Skaržauskienės (2008) teigimu, tokioje sparčiai kintančioje aplinkoje labai svarbūs žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis. Todėl užduotį - išmokyti žmones suprasti sisteminės jėgas, formuojančias pokyčius, identifikuoti pasipriešinimo šaltinius, tinkamai atlikti sugebės tik lyderis. Būtent sisteminio mąstymo dėka, lyderis turi galimybę sudėlioti prioritetus ir sutelkti savo dėmesį į svarbiausius strateginius uždavinius ir tinkamai paskirstyti ir išnaudoti turimus resursus. Be to, tai efektyvi priemonė ne tik kuriant organizacijos strateginius planus, bet ir efektyvų institucijos funkcionavimą, numatant vadovaujamai veiklai ateityje prireikšiančių kompetencijų tobulinimą.

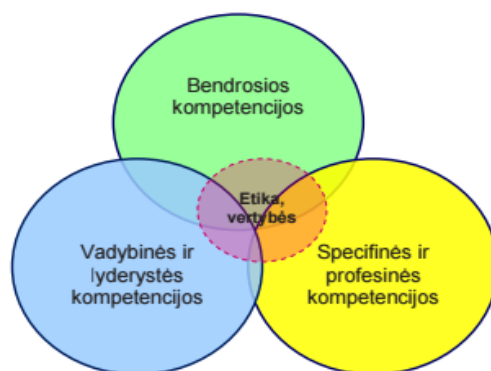
Lietuvos valstybės tarnautojų, jų tarpe ir savivaldybių vidurinio lygio vadovų, vadybinės kompetencijos nustatomos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimu Nr. 1860 redakcija, patvirtintu Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 4 priedu. Šiame priede išskiriamos tokios kompetencijos kaip: lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, programų ir projektų valdymas, analizė ir pagrindimas, komunikacija ir viešieji ryšiai, strateginis mąstymas bei

atliekamos fizinių ir juridinių asmenų funkcijos.

Tačiau jau daugiau kaip dešimtmetį užsienio šalyse yra taikomi ir kiti turimų kompetencijų įvertinimo būdai, tai - kompetencijų modeliai. Lietuvoje apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio svarbą prabilta palyginti neseniai. Kaip teigiama valstybės tarnybos aktualijose (2014), vienas pirmųjų Lietuvoje dar 2011-aisiais prabilęs apie tai, kad valstybės tarnyboje reikėtų taikyti kompetencijų modelį, buvo dr. V. Lepeška, kuris kompetencijų modelį apibūdina kaip sistemą, apimančią visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymus (Lepeška, 2011).

Tuo tarpu R. Rekašienė (2014) pateikia detalesnę apibrėžimą, nurodydama, kad kompetencijų modelis „yra žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas, kuriuo vadovaujantis organizuojami šie procesai: pirmiausia nustatomos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti būtinos kompetencijos, toliau, atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, kai kuriais atvejais – ir motyvavimas” (Rekašienė, 2014, p. 3).

Kai 2009 m. Lietuvos Valstybės tarnybos departamentas pradėjo vykdyti 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-01-V priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“, projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“, buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. V. Rekašienė, T. Sudnickas (2014) nurodo, jog į kompetencijų modelį, kuris pateikiamas 1.10 pav., įtrauktos tos kompetencijos, kurios, tyrimų rezultatais, daro teigiamą įtaką valstybės tarnybos veiklos efektyvumui.



1.10 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės
Šaltinis: Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014, p. 23.

Kaip pastebima 1.9 pav., kompetencijų modelį apjungia trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos (reikalingos bet kurioje veiklos srityje), *vadybinės* ir *lyderystės* (reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai) bei specifinės ir *profesinės* kompetencijos (reikalingos vykdant profesines veiklos funkcijas), kurios yra smulkiau išskaidytos pagal nurodytas kompetencijų sritis.

Kaip nurodoma Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikoje (2014), vadovai, pasižymintys profesinėmis kompetencijomis turi gerai išmanyti savo srities žinias, gebėti tinkamai parinkti, sisteminti, tvarkyti ir kaupti turimą informaciją. Tuo tarpu pasižymintys lyderystės kompetencija, turi būti pavyzdžiu kitiems, perteikti institucijos viziją, misiją bei įkvėpti kartu siekti organizacijos tikslų, suteikiant reikalingą emocinę paramą, įtraukiantys ir kitus asmenis į sprendimų priėmimą, ugdantys savo sekėjus bei sukuriantys pozityvią darbo aplinką. Vadybinės aukščiau pristatyto modelio kompetencijos apima strateginio ir veiklos valdymo sritis. Pažymėtina, kad šiandien vidurinio lygio vadovai turi gebėti ne tik organizuoti ir koordinuoti veiklą, užtikrindami tikslų įgyvendinimą, bet ir numatyti ateities galimybes ir gebėti jomis pasinaudoti.

Plačiau detalizuojant kompetencijas ir jų apibrėžtis pastebima, kad kompetencijų svarba, siekiant gerų veiklos rezultatų, yra didžiulė, tačiau svarbus vaidmuo tenka ir lyderystei. Kaip teigia V. Šilingienė (2011), lyderystė organizacijų valdymo kontekste nėra pagrindinis procesas, o būtina sėkmingai veiklai kompetencija. Būtent lyderystė traktuojama kaip viena iš būtinų vadovo kompetencijų, prisidedanti prie sėkmingam vadovavimui būtinų veiksnių - gebėjimo įkvėpti ir vesti paskui save kitus, numatyti ir sumodeliuoti ateities planus, o įvykus neišvengiamiems pokyčiams, sugebėti keisti veiklos kryptį. Vidurinio lygio vadovai lyderiai šiandien turi pasižymėti sisteminiu mąstymu, kurio pagalba gebėtų susidėlioti prioritetus ir sutelkti dėmesį į svarbiausius strateginius uždavinius, numatyti galimas ateityje kliūtis ir laiku jas pašalinti.

1.2.2. Lyderystė ir atvirumas pokyčiams bei inovacijoms

Inovacijų ir atvirumo pokyčiams, kaip vienu iš *Gero valdymo* principu pažymima, kad būnant atviriems pokyčiams ir pasiruošus mokytis iš gerosios patirties, galima rasti naujų, inovatyvių ir veiksmingų problemos sprendimo būdų (Šaparnienė ir kt., 2012).

Inovacijų poreikį gali atskleisti ir atotrūkis tarp esamos ir norimos paslaugos kokybės. Tačiau įgyvendinant juos neretai susiduriama su sunkumais. Pagrindinės priežastys, trukdančios inovacijoms viešajame sektoriuje, yra tai, kad interesų grupės gali sukelti pasipriešinimą inovacijoms, institucijų tikslai gali neaprepti inovacijų, o susikoncentruoti į visuomenės gerovės didinimą, kai baiminamasi rizikingų inovacijų, be to, inovacijos gali prieštarauti nusistovėjusioms vertybėms (Arimavičiūtė, 2007). Kad pokyčiai organizacijoje susiduria su daugybe kliūčių, pažymi ir S. Videikienė, L. Šimanskienė (2014), teigdamos, kad dažniausiai įgyvendinant pokyčius susiduriama su tokiais sunkumais, kaip vadovų nelankstumu, prastu vadovavimu ir silpna lyderyste, įgūdžių iniciatyvos, pastangų bei išteklių trūkumu, skubotu, nenuosekliu pokyčių diegimu. Atsižvelgiant į tyrėjų nuostatas, būtina pažymėti, kad sėkmingam inovacijų ir pokyčių įgyvendinimui reikalingi vadovai, pasižymintys lyderiams būdingais gebėjimais, inovatyviu

požiūriu, drąsa, ryžtingumu.

Kaip pažymi V. Tavoras, G. Kvedaravičiūtė (2014), vadovas turi būti teigiamų pokyčių iniciatorius, turi žinoti, kaip pagerinti siekiamo tikslo rezultata ir padaryti veiklą efektyvesnę. Būtent įkvepiantys ir motyvuojantys organizacijos lyderiai kreipia sekėjus tinkama linkme ir sudaro galimybes patiems sekėjams būti aktyviems proceso dalyviams, skatina juos inicijuoti pokyčius (Nedzinskaitė, 2015). Todėl, kaip teigia L. Liukinevičienė (2013), lyderystė ir pokyčiai yra neatsiejamą sąvokos.

B. S. Kuipers, M. Higgs, W. Kickert, L. Tummers, J. Grandia, Van der L. Voet (2013) taip pat nurodo, kad organizacijų pokyčiuose lyderystė yra pagrindinis ir svarbiausias veiksnys. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad vadovas, veikdamas pagal nustatytą atsakomybę ir procedūras, ir iš esmės nieko naujo nekuria. Tuo tarpu lyderis, atvirkesčiai, formuoja užduotis ir siekia kurti. Jam svarbu pritaikyti naujoves ir įgyvendinti pokyčius (Diska, 2009). Todėl L. Liukinevičienės (2013) teigimu, *vadovai, kurie laisvai priima inovacijas ir į inovacinę veiklą įtraukia kitus, dažnai apibūdinami kaip pokyčių lyderiai*, jie turi išmanyti sistemas, prognozuoti savo srities ir su ja susijusių kitų sričių pokyčius, motyvuoti organizacijos žmones suprasti ir įsijungti ne tik į valstybės dokumentų reguliuojamas reformas, bet ir kelių organizacijų inicijuotus eksperimento tvarka ar vietinius sekant gerąją kitų šalių patirtimi vykdomus pokyčius, pertvarkas. Taigi, būtent vadovai – lyderiai, nebijodami iššūkių ir naujovių bei primindami apie inovacijų poreikį organizacijose, inovacijų įgyvendinimo procese vaidina didžiulį vaidmenį. Jie paprastai reiškiasi kaip ištiesinių pokyčių iniciatoriai ir yra laikomi išskirtinėmis asmenybėmis, galinčiomis pasiūlyti kūrybinę idėją, valdyti pokyčius organizacijoje ir juos įgyvendinti. Tokie lyderiai reikalingi, nes jie sugeba novatoriškai spręsti problemas (Svetikas ir kt., 2012).

Lyderystės svarbą inovacijų procese pažymi ir L. Liukinevičienės ir kt. (2011) nurodydami, kad lyderiai yra svarbūs palankiam klimatui sukurti, jie pokyčių tarpininkai (įgaliotiniai), kurie keičia faktinę padėtį, nes jie turi viziją, priverčia kitus veikti (motyvacija pokyčiams), modeliuoja būdą bendrai vizijai pasiekti. Panašios nuostatos laikosi ir D. Šavareikienė (2013,) siedama pokyčius su transformacinio tipo lyderiu, kuris gebėtų sukelti pokyčius bet kurioje organizacijos srityje ir darytų poveikį savo pavaldiniams – priverstų juos keistis.

J. P. Deschamps (2012), akcentuodamas lyderystės svarbą inovacijų procese, nurodo, kad naujovės reikalauja įvairių tipų lyderių, tačiau inovacijos lyderis neturi būti tas, kuris siūlo novatoriškas idėjas, *jis turi būti tas, kuris skatina savo darbuotojus teikti inovacijas*. Naujoves skatinančio lyderio vaidmenį organizacijose pastarasis autorius įvardina kaip *skatinimą, vadovavimą ir inovacijų rėmimą*.

Tuo tarpu J. Vrazel (2013) pateiktoje mokslų daktaro, lyderystės ir pokyčių eksperto J. Kötter apibrėžtoje matricoje (1.12 lentelė) atsispindi lyderystės ir vadovavimo balansas, kuris svarbus

siekiant įgyvendinti pasikeitimą arba transformacijos iniciatyvą.

1.12 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo sąsajų matrica valdant pokyčius

<p>+ Lyderystė; - Vadovavimas Pokyčių procesas sėkmingas gali būti tam tikrą laiką, bet kai trumpalaikiai rezultatai tampa nepastovūs, jie žlunga.</p>	<p>+ Lyderystė; + Vadovavimas Derinant gerą vadovavimą ir gerą lyderiavimą, visos pastangos pokyčiui yra suderintos.</p>
<p>- Lyderystė. - Vadovavimas Pokyčiai yra neįmanomi.</p>	<p>- Lyderystė; + Vadovavimas Trumpalaikiai rezultatai yra įmanomi, tačiau reali pokyčių pradžia yra problemiška, o ilgalaikiai pokyčiai retai pasiekiami.</p>

Saltinis: J. Vrazel (2013). Managing change and leading throught transitions. A guide for community and public health practitioners. Indianapolis, p.9.

Iš pateiktos lentelės duomenų matyti, kad trumpalaikiai pokyčiai yra įmanomi ir su efektyviu vadovavimu ir su efektyvia lyderyste, tačiau siekiant ilgalaikių pokyčių, sėkmė neįmanoma be vadovavimo ir lyderystės sąsajos. Tuo tarpu A. G. Raišienė (2012) teigia, kad organizacijoms siekiant inovacijų, sėkmei svarbiausias – vadovo pasirinkimas: būti vadovu, ar būti lyderiu, būti „virš grupės“, ar būti „drauge su grupe“.

Pateiktos tyrėjų išvalgos leidžia teigti, kad šiuolaikinis vadovas turi būti imlus naujovėms, mokėti priimti gal ir ne visai populiarius sprendimus, gebėti įtikinti organizacijos narius pokyčių būtinybei, juos sutelkti ir drauge įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Organizacijos lyderiai, patys skatindami inovatyvių idėjų įgyvendinimo svarbą, drauge skatina ir savo sekėjų teigiamą požiūrį į pokyčius. Jausdami vadovo lyderio įsitikinimą, atvirumo pokyčiams svarbą, sekėjai imasi iniciatyvos, patys ieško naujų, inovatyvių problemų sprendimo būdų. Todėl būtų galima sutikti, kad šiuolaikinė organizacija sunkiai išivaizduojama be vadovo - lyderio (Indrašienė, Merfeldaitė, Petronienė, 2008), pažymint, kad lyderystė ir inovacijos yra neatskiriami procesai.

Įgyvendinant pokyčius labai svarbūs bendradarbiavimo, komandinio darbo aspektai. Jei vadovas nėra apsiribojęs vien savo darbo aplinka, jis skatina bendradarbiavimą, dalinimąsi gerąja patirtimi ne tik skyriaus viduje, bet ir plėtojant tarpinstitucinę, tarpsektorinę partnerystę - jis yra tikras lyderis. Tai patvirtins ir žemiau pateikti tyrėjų pastebėjimai.

1.2.3. Lyderystė plėtojant tarpinstitucinę, tarpsektorinę partnerystę ir bendradarbiavimą

Teigiama, kad organizacijos gali pasiekti didžiausią efektyvumą tuomet, kai visi jos nariai dirba išvien, laikydamiesi bendrai užsibrėžtų tikslų. Tačiau, kad organizacija veiksmingai funkcionuotų kaip komanda, būtina reikalingas žmogus, gebantis darbuotojus suvienyti. M. Dromantas (2007), cituodamas R. Mendelohn (1998), nurodo, kad tam, kad komanda funkcionuotų efektyviai, joje turi būti trys esminiai elementai: *komandos vadovas, lyderis; noras pirmauti; drausmė*. Būtent lyderis geba suvienyti žmones į komandą, kurioje visi suvokia kylančių problemų esmę, priima sprendimus

ir jaučia atsakomybę už komandinio darbo rezultatus (Smaliukienė, 2008). Be to, kaip teigia R. Dukynaitė ir kt. (2012), produktyvus organizacijos narių bendradarbiavimas neįmanomas be bendravimo, todėl galima teigti, kad komunikacija yra pagrįstas lyderystės raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą. Tuo tarpu B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007), be komunikacijos, įvardina ir daugiau komandiniam darbui būtinų sąlygų. Anot tyrėjų, grupės efektyvumas priklauso *nuo vadovo gebėjimų būti grupės lyderiu, dalytis informacija, pasitikėti kitais, perduoti jiems užduotis ir kt.*, nepaisant to, kad komandoje žmonės yra skirtingi.

Pažymėtina, kad komandinis darbas yra svarbus veiksnys, siekiant efektyvesnių rezultatų. Anot A. G. Raišienės (2012), organizacijoms turint tikslą patobulinti, praturtinti, atnaujinti savo veiklą, išplėsti savo galimybes, vis dažniau jungiamasi į partnerystės tinklus. Tyrėja pažymi, kad šioje srityje ypatingos reikšmės įgyja bendradarbiaujančių organizacijų lyderių orientaciją į inovacijas apskritai, nes *lyderystė bendradarbiaujant yra ypatingas veiksnys galvojant apie ilgalaikę tarporganizacinę partnerystę ir inovatyvius bendrus rezultatus*. Tačiau pastarosios tyrėjos pastebėjimu, tarporganizacinės partnerystės veiksmingumas priklauso nuo tarpusavyje susijusių veiksmų, kurie kyla iš bendradarbiaujančių organizacijų vidinės bei išorinės aplinkos, nuo bendrą veiklą vykdančios komandos narių tarpusavio ryšių ir santykių. Todėl būtina pažymėti, kad efektyviam tarporganizacinės partnerystės plėtojimui svarbų vaidmenį užima lyderių iniciatyvumas, santykiai su sekėjais, gebėjimas įtaka ir motyvavimu sutelkti sekėjus, kad būtų įgyvendinti institucijos tikslai ir užsibrėžti uždaviniai.

Lyderystės vaidmuo plėtojant partnerystę pažymimas ir kitų tyrėjų darbuose. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės svarbą realizuojant regiono konkurencinę strategiją analizavę V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009), kaip sėkmę lemiančius partnerystės veiksmus įvardina *institucinę aplinką, vadybinius ir organizacinius niuansus*, kuriuos apjungia bendravimas, atvirumas, planavimas, vertybės, bendra vizija, kompromisai, bendruomenės dalyvavimas, lyderystė, aiškus pareigų pasiskirstymas, kontraktų aiškumas ir išsamumas, *personalo savybės ir kompetencijos*, t.y. lyderystė, profesionalumas, atsakingumas, pareigingumas, bendradarbiavimas, pagarba; institucinė aplinka ir *žinių valdymas*. Be to, pastarieji tyrėjai, remdamiesi S. Trofford, T. Proctor atliktais tyrinėjimais, pabrėžia ir lyderių vaidmenį plėtojant partnerystę. Anot tyrėjų, sėkmingos partnerystės atveju lyderių dalyvavimas neturėtų apsiriboti vien kuriant strateginius partnerystės tikslus. Lyderiai patys turėtų aktyviai dalyvauti valdymo procesuose, rodyti atsidavimą partnerystei, susidomėjimą jos reikalais, iškelti problemas ir diskutuojant rasti atsakymus.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė yra kaip nesulaikoma jėga, kurios negali sulaukyti struktūros ar organizacijos ribos (Haris, 2010). Nes būtent vadovai, pasižymintys lyderystės gebėjimais, savo veiklą grįsdami komunikacija ir pasitikėjimu, geba suvienyti komandą ir skatinant bendradarbiavimą, neapsiribodami skyriais, institucijos sienomis, plėtoti partnerystę. Aktyviai

dalyvaudami bendradarbiavimo, partnerystės procesuose lyderiai skatina ir kitų komandos narių įsitraukimą, pasitikėjimą vienas kitu ir atsakomybę už savo ir kitų veiksmus.

1.2.4. Lyderystė užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę

Vadovo atskaitingumas ir atsakomybė yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Kaip pažymi M. Chism (2015), siekiant veiksmingų rezultatų, atsakomybė ir atskaitomybė turi būti kartu. Anot D. Šaparnienės (2012), įgyvendinant atskaitomybės, kaip vieną iš *Gero valdymo* principų, turi būti užtikrinta, kad vietos valdžios institucijos už priimamus sprendimus būtų atsakingos, gebėtų išklausti piliečių nuomonės ir lūkesčių. Todėl būtent *Geras valdymas* pažymi vietos valdžios įsipareigojimą pranešinėti, aiškinti ir būti atsakingais už sprendimų, padarytų jų atstovaujamos bendruomenės labui, padarinius (Gero valdymo gidas, 2012).

Valstybės tarnautojas visą laiką turi būti ir jaustis institucijos atstovas, kadangi jo poelgis ar išsakyta nuomonė gali būti siejama ne tik su institucija, kurioje jis dirba, bet ir su visu viešuoju sektoriumi (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009). Todėl vadovų, jų tarpe ir vidurinio lygio vadovų, vaidmuo, užtikrinant institucijos atskaitingumo ir prisiimamos atsakomybės už atliekamą veiklą, yra didžiulis.

Lyderio vaidmuo, užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę pažymimas ne vieno tyrėjo (Chism, 2015; Pearce, Wassenaar, Manz, 2014; Tracy, 2010; Sousa ir kt., 2015; Giuliani, 2006; Liukinevičienė, 2013) darbuose. Atskaitomybę glaudžiai siejant su atsakomybe M. Chism (2015) pabrėžia, kad, kai vadovai kaltina darbuotojus dėl netinkamai atliekamos veiklos, tai tikroji problema ne nario atskaitomybė, o lyderio atsakomybė. Todėl būtina pažymėti, kad prieš paskirdamas kokią veiklą, geras vadovas visada apibrėžia vertinimo kriterijus, tinkamai pateikia reikalavimus ir sudaro terpę darbuotojų saviraiškai.

Tuo tarpu R. W. Giuliani (2006) nurodo, kad prisiimdamas atsakomybę už atliekamą veiklą ir būdamas kitiems atskaitingas, lyderis turi skatinti ir kitų atsakomybę. Tyrėjas nurodo, kad sėkmė priklauso nuo komandos, tarpusavio pagalbos, dalijimosi sumanymais, pagaliau nuo kiekvieno, jaučiančio atskaitingumą. Kiekvienas lyderis privalo įsisąmoninti, kad atviras ir garbingas elgesys visada geriausias, ir turėtų paviešinti nors ir blogas žinias geriau anksčiau nei per vėlai (Giuliani, 2006).

Panašios nuostatos laikosi ir M. Sousa ir kt. (2015), pažymėdami pasidalintos lyderystės kaip atsakomybės svarbą. Pastarųjų tyrėjų teigimu, pasidalinta lyderystė reikalauja pripažinimo, kad kiekvienas yra pasirengęs prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą. Įvardinti tyrėjai taip pat pažymi ir tarnaujančios lyderystės svarbą užtikrinant atskaitomybę ir atsakomybę. Jie teigia, kad atsakomybė tarnaujantiems lyderiams leidžia teikti kryptį, be to, ji užtikrina darbuotojų atsakomybę

už veiklos rezultatus. Tuo tarpu C. L. Pearce ir kt. (2014), ieškoję pasidalintos ir atsakingos lyderystės sąsajų, atsakingą lyderiavimą sieja su organizacijos etika. Pastarieji tyrėjai pabrėžia, kad kiekvienas žmogus sugeba dalytis našta ir atsakomybe lyderiaujant. Todėl lyderiai, patys prisiimdami atsakomybę už atliekama veiklą, skatina ir kitų atsakomybę.

Kitokiu aspektu į analizuojamą problemą pažiūrėjęs B. Tracy (2010) savo darbe išskyrė lyderystės atsakomybės sritis (1.13 lentelė). Nors pastarasis tyrėjas šias sritis sieja su verslo lyderiais, tačiau, darbo autorės nuomone, jos puikiai dera ir vidurinio lygio vadovų veikloje.

1.13 lentelė

Lyderystės atsakomybės sritys

Atsispindi organizacijos tikslų nustatyme ir siekime	LYDERYSTĖS ATSAKOMYBĖS SRITYS	Būnant pavyzdžiu kitiems
Inovacinių sprendimų priėmimo		Įtikinant
Sprendžiant problemas ir priimant sprendimus		Įkvėpiant ir motyvuojant kitus sekti paskui save
Nustatant prioritetus ir sutelkiant dėmesį į svarbiausių uždavinių įgyvendinimą		Įgyvendinant rezultatus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal B. Tracy (2010).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, lyderystės atsakomybės sritys apima gana platų diapazoną: nuo tikslų išskelimo iki rezultatų įgyvendinimo, įskaitant įtikinimo, motyvavimo, asmeninio pavyzdžio aspektus.

Šiame poskyryje tyrėjų atliktų tyrimų duomenys atskleidžia, kad vadovai lyderiai ne tik patys prisiima atsakomybę už priimamus sprendimus, tačiau skatina ir darbuotojų socialinį įsipareigojimą ne tik vienas kitam, bet ir įsipareigojimą priimto sprendimo vykdymui. Būdami atskaitingi bei atsakingi ir skatindami kitų atsakomybę, vadovai lyderiai kartu prisideda prie veiklos skaidrumo užtikrinimo.

1.2.5. Lyderystė kuriant etišką organizacijos klimatą bei užtikrinant skaidrumą

Lyderystė ir etiškas elgesys. Lyderystė ir etiškas elgesys yra gana glaudžiai susiję. Plačiau analizuoti 1.2 skyrelyje lyderystės stiliai atskleidžia, kad etiškai besielgiantys lyderiai pasižymi tvirtomis moralinėmis vertybėmis, aukoja asmeninius interesus dėl iškeltos vizijos ir kitų labai rūpinasi kitų gerove bei susidėlioja veiklos prioritetus, atsižvelgdami į kitų poreikius. Be to, institucijose, kuriose vadovaujama etišku elgesiu, anot D. Šaparnienės ir kt. (2012), visuomenės gerovė ir turi būti aukščiau už asmeninius tikslus.

J. Valuckienės ir kt. (2015) atliktuose tyrimuose išryškėja, kad etiška vadovo lyderystė pasižymi empatija, aktyviu klausymu, tolerancija priešingiems požiūriams. Be to, kaip pažymi pastarieji tyrėjai, be etiškų santykių negalimas nuoširdus lyderių ir pasekėjų veikimas kartu ir

bendradarbiavimas.

Kalbėdami apie etišką elgesį kiti autoriai išskiria ir vadovo lyderio emocinio intelekto svarbą. Štai E. Nelson, M. Schroeder, L. Welpman (2014) nurodo, kad efektyvūs vadovai lyderiai turi emocinį intelektą, kurio dėka gali atlikti tikslius vertinimus apie save ir kitus. Autoriai, apibūdindami “kelio modelį” (“*Model the Way*”), kuris suprantamas kaip laikytinas pavyzdys kitiems, nurodo, kad lyderis prieš paskirdamas darbą pavaldiniams turi konkrečiai nurodyti ką ir kaip atlikti konkrečioje užduotyje; jis turi elgtis taip, kaip, kad reikalauja iš savo sekėjų. Taip vieną vertybę keičia kita, formuodama etišką elgesį aplinkinių atžvilgiu bei prisidedama prie institucijos etiško klimato kūrimo, kurio viena sudėtinių dalių yra institucijos skaidrios veiklos užtikrinimas.

Lyderystė ir institucijos veiklos skaidrumo užtikrinimas. Institucijos veiklos skaidrumo užtikrinimas, kai sprendimai yra priimami ir vykdomi laikantis taisyklių bei reglamentų (Šaparnienė ir kt., 2012), yra viena iš būtinų savivaldos institucijų funkcionavimo sąlygų.

Kaip buvo minėta aukščiau pateiktoje medžiagoje, vadovo lyderio elgesys prisideda prie darbuotojų elgesio formavimo. Todėl vadovas lyderis, siekdamas užtikrinti skyriaus/ institucijos skaidrumą, visų pirma, pats turi pasižymėti tokiu elgesiu. F. Mandes, M .W. Stander (2011), remdamiesi Konczak, Stelly, Trusty (2000), išskiria šešias lyderio elgesio dimensijas, kuriomis turi pasižymėti vadovai lyderiai, kad būtų užtikrintas institucijos skaidrumas: *lyderio gebėjimas deleguojant įgaliojimus pabrėžti ir atskaitomybę; skatinimas savarankiškai priimti sprendimus; lyderio gebėjimas dalytis informacija; įgūdžių ugdymas; instruktavimas skatinant inovacijas.*

Kaip matyti iš tyrėjų išskirtų dimensijų, lyderio elgesys, siekiant užtikrinti institucijos skaidrumą, kartu prisideda ir prie kitų *Gero valdymo* principų įgyvendinimo bei etiško klimato kūrimo.

1.3. Lyderystės vietos savivaldoje tyrimų apžvalga

Kaip pastebima aukščiau pateiktuose skyreliuose, lyderio vaidmuo vietos savivaldos institucijose užima svarbią vietą. Vadovo lyderio vaidmuo vietos savivaldoje akcentuojamas ne vieno tyrėjo darbuose. D. Šavareikienės (2013), L. Liukinevičienės ir kt. (2011), I. Rybnikovos ir kt. (2014), O. Manuel, M. Marques, L. de Rúa (2011) atlikti lyderystės tyrimai savivaldoje leido geriau suvokti lyderystės vaidmenį didinant institucijos veiklos efektyvumą.

D. Šavareikienės (2013) tyrimo “*Transformacinės lyderystės vaidmuo ugdant motyvaciją Gero valdymo aspektu*” rezultatai atskleidė, kad esminis transformacinio lyderio požiūris yra motyvacinis aspektas, kuris išvelgiamas visuose jo bruožuose. Anot tyrėjos, motyvacinis aspektas praktinėje veikloje tampa svarbiu valdymo instrumentu, kuris skatina sekėjus imtis pokyčių ir siekti aukštų veiklos rezultatų. Be to, transformaciniai lyderiai, siekdami išspręsti uždavinius ir išeiti iš sudėtingų situacijų, geba rasti savitų problemų sprendimo būdų ir netipinių išeičių. Atliktame tyrime

Šavareikienė D. (2013) tuo pačiu pastebi ir transformacinės lyderystės įgyvendinimo problemą, pasireiškiančią šio stiliaus lyderių vietos savivaldoje stoka, kuriai turi įtakos politiniai savivaldos aspektai.

Tuo tarpu L. Liukinevičienės ir kt. (2011) atlikto transakcinės ir transformacinės lyderystės raiškos Šiaulių miesto savivaldoje tyrimo rezultatai atskleidė gana palankią efektyviai veiklai lyderystės bruožų sklaidą 2007-2011 m. Šiaulių miesto savivaldybės taryboje. Pastarosios tyrėjos pastebi, jog Šiaulių savivaldybės taryboje dominuoja aiškiai paskirstantys atsakomybę, mokantys planuoti laiką, nusakantys aukštus veiklos standartus, ieškant geriausio sprendimo siekiantys įtraukti kitus ir rodantys dėmesį bendruomenės poreikiams tarybos nariai. Tyrimo metu išryškėjo ir tobulintinos Šiaulių savivaldybės tarybos veiklos sritys: vieningesnis darbas, aktyvesnis tarybos narių tarpusavio bendradarbiavimas, bendravimas su bendruomene, savivaldybės administracija.

Lietuvos ir Vokietijos savivaldybių vadovavimo specifika buvo analizuojama I. Rybnikovos ir kt. (2014) atliktame tyrime, o gauti rezultatai panaudoti abiejų šalių viešojo sektoriaus institucijų vadovavimo tobulinimui. Nors tyrime nebuvo analizuojamas lyderio vaidmuo institucijose, tačiau tyrimo rezultatuose atsispindi vadovų kaip lyderių savybės, kurios išryškėja analizuojamuose tyrimo aspektuose: gero ir blogo valdymo savivaldybėse supratime, vadovų ir darbuotojų savivokoje, vadovavimo substitutuose savivaldybėse, vadovavimo inicijavime, prieštaringume bei dilemose.

Kalbant apie *gero vadovavimo* suvokimą Lietuvos atvejuose akcentuojamas tokios vadovų savybės, kuriomis pasižymi vadovai lyderiai: lankstumas, t.y. greitas reagavimas į pasikeitusią situaciją; bendravimo įgūdžiai, profesionalumas, komandiniai sprendimai, orientacija į darbuotoją, atsakomybės prisiėmimas už darbuotoją ir jų viešą gynimą.

Kitame tyrimo аспекte, tiriant *vadovų ir darbuotojų savivoką*, paaiškėjo, kad Lietuvos savivaldybėse vadovai save pozicionuoja kaip geriausius srities specialistus institucijose, o tai ne visiškai dera vadovui lyderiui. Lietuvos atveju išryškėjo ir kita vadovų lyderystės stokos problema, darbuotojai neskatinami būti atsakingais, jie mažai informuojami apie atliekamą veiklą. Tuo tarpu Vokietijos atveju, vadovų lyderystė išryškėja per skirtingų tinklų koordinavimą, bendradarbiavimą, darbuotojų motyvavimą.

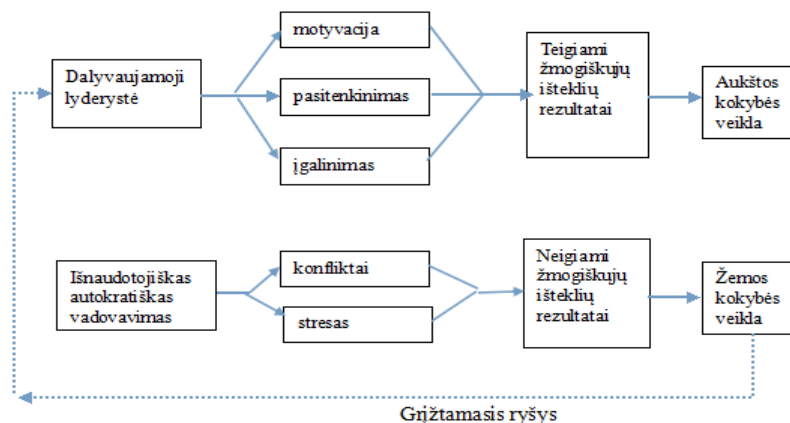
Tiriant *vadovavimo substitutus* savivaldybėse, atsiskleidžia vadovams lyderiams tiek būdingi, tiek nebūdingi bruožai. Tyrėjai nustatė, jog vadovai pirmenybę teikia žodiniam bendravimui, o ne informacinei komunikacijai, todėl tai galima traktuoti kaip lyderystei būdingą bruožą. Kita vertus, atsisakydami naudotis “Avilio” sistemos galimybėmis, Lietuvos savivaldybių skyrių vadovai neskatina pokyčių institucijose. Šiuo atveju jų elgesys nėra lyderiškas.

Vadovavimo iniciavimo aspektas išryškino, kad Lietuvos savivaldybėse darbuotojai skatina vadovus bendradarbiauti, kreipdamiesi ir prašydami jų pagalbos, paramos. Tačiau vadovai lyderiai

patys turėtų skatinti bendradarbiavimą.

Kitame O. Manuel ir kt. (2011) tyrime buvo analizuojama, kokie lyderystės įtakos veiksniai sudaro institucijos mikroklimatą ir kaip šie veiksniai prisideda prie savivaldybių vešųjų paslaugų kokybės. Tyrėjai buvo išsikėlę tikslą atskleisti lyderystės vaidmenį organizacijos aplinkoje; išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos organizacijos žmogiškųjų išteklių rezultatams; kaip žmogiškieji ištekliai generuoja paslaugų kokybę.

Pastarieji tyrėjai, remdamiesi mokslininkų darbais, sudarė specifinį mokslinių tyrimų modelį, pavaizduotą 1.11 pav., kurio pagrindu parengtas O. Manuel ir kt. (2011) tyrimo klausimynas.



1.11 pav. Specifinis mokslinių tyrimų modelis

Šaltinis: O. Manuel, M. Marques, L. de Rua, 2011. The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council. Cuadernos de Gestion. Vol 12. No 2, p.131 - 147.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad yra tiesioginis ryšys tarp dalyvaujančios lyderystės ir motyvacijos, nes šio tipo lyderiai labiau motyvuoja darbuotojus, tuo tarpu, išnaudotojas autokratinis vadovas mažiau motyvuoja darbuotojus. Tyrėjai išskyrė tokius didesnio motyvacijos lygio aspektus: teikiamų paslaugų gerinimą; aukštesnės kategorijos atlikto darbo pripažinimą; adekvatų bendradarbiavimą su kolegomis; kolegų kaip bendradarbių pripažinimą.

Pastarieji tyrėjai taip pat nustatė rodiklius, kurie padeda pasiekti geresnį pasitenkinimą. Jie išskyrė asmeninius santykius su bendradarbiais, darbo vietos, aplinkos ir fizinės erdvės svarbą, darbo sąlygas. Tyrime paaiškėjo ir tai, kad dalyvaujančioji lyderystė generuoja didesnę darbuotojų įgalinimą, tai savo ruožtu gerina teikiamų paslaugų kokybę, didina paslaugų efektyvumą, mažina biurokratiją, didina motyvaciją. Be išvardintų rezultatų tyrime išryškėjo ir tiesioginis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių teigiamos veiklos ir kokybiškai atliekamų paslaugų; dalyvaujančios lyderystės ir mažesnio konfliktinių situacijų lygio.

Aukščiau pristatyti lyderystės vietos savivaldoje tyrimai dar kartą patvirtina šio tiriamo reiškinių aktualumą ir svarbą. Lyderystę, kaip sudėtingą fenomeną, pažymi ir tai, kad savivaldoje atliekami tyrimai analizuoja lyderio vaidmenį per skirtingas prizmes: per savybes, santykius, pokyčių skatinimą, darbuotojų motyvaciją, lyderiavimo stilius ir t.t.

Atsižvelgiant į tai, kad lyderystės reiškinys gali būti analizuojamas įvairiais aspektais, kitame

skyrelyje pristatoma darbo autorės susisteminta medžiaga, kaip skirtingų lyderystės stilių taikymas gali prisidėti prie Gero valdymo principų įgyvendinimo.

1.4. Tyrimo objekto teorinė operacionalizacija

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo atliktas lyderystės stilių ir *Gero valdymo* principų sugretinimas (Žr. priedas Nr. 3, 5), kuris išryškino šių dviejų konceptų sąsajas.

Remiantis tyrėjų (Cibulsko ir kt., 2012; Šilingienės, 2012; Lewis 2012; Yukl, 2006; Northouse, 2009) nuomone, sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas, kaip vienas iš *Gero valdymo* principų, gali būti užtikrinamas, kai vadovas lyderis skatina darbuotojus mąstyti, reikšti savo nuomonę, savarankiškai priimti sprendimus. Lyderiai, kurie prisideda prie aukščiau išskirto *Gero valdymo* principo įgyvendinimo, drauge su sekėjais priima sprendimus ir pagal galimybes pasidalina vadovavimo funkcijomis. Tokiems lyderiams yra svarbi stipri bendradarbiavimo kultūra, kai darbuotojai ne tik dalyvauja, bet ir kuria tą kultūrą. Nurodytą vadovų lyderių elgesį modeliuoja literatūroje išskiriami transformacinės, situacinės, dalyvaujančios, įtraukiančios, besidalinančios, tarnaujančios lyderystės stiliai.

Pastebėta, kad tyrėjų (Cibulsko ir kt., 2012; Yukl, 2006; Marzano ir kt., 2011, pagal Greenleafo, 1970; Valuckienės ir kt. 2015; Liukinevičienės, 2013; Šilingienės, 2012) įvardinti lyderio bruožai ir elgesys: vadovo lyderio reagavimas į kitų poreikius, pagalba kitiems, atsidavimas organizacijos veiklai, susitelkimas į tarnavimą ir kitų įgalinimą bei bendravimo ir bendradarbiavimo poreikis, vadovavimasis mainų principu, darbo komandoje svarba ir stiprus lyderio ir sekėjų ryšys prisideda prie dar vieno *Gero valdymo* principo įgyvendinimo - tai „reagavimo į kitų poreikius“. Kiek aukščiau susisteminta informacija patvirtina, kad šį *Gero valdymo* principą gali įgyvendinti lyderiai, pasižymintys situacinės, tarnaujančios, transakcinės, įtraukiančios, transformacinės lyderystės stiliais.

Tuo tarpu kalbant apie veiksmingumo ir efektyvumo užtikrinimą, daugelis tyrėjų (Liukinevičienė ir kt., 2011; Nedzinskaitė, 2015; Cibulskas ir kt., 2012; Valuckienė ir kt. 2015; Wart ir kt., 2012; Yukl, 2006; Hagreaves ir kt., 2006) pažymi, kad institucijos veiksmingumas ir efektyvumas priklauso nuo to, ar lyderis turi aiškią viziją, racionaliai suvokia tikslą ir siekia užsibrėžto rezultato, kiek jis pasižymi strateginiu mąstymu ir aukštesnių tikslų siekiu. Be to, šį principą galintys įgyvendinti lyderiai, racionaliai naudodami turimus išteklius, modeliuoja elgesį, nuosekliai atitinkantį viziją. Įvardintas lyderio savybes atskleidžia mokslinėje literatūroje išskirti transformacinės, atstovaujančios, transakcinės, charizmatinės, tvarios lyderystės stiliai.

Pastebėta, kad įgyvendinti atvirumo ir skaidrumo bei teisės normų laikymosi principus gali lyderiai, pasižymintys mokslinėje literatūroje išskirtais transformacinės, charizmatinės, situacinės,

transakcinės lyderystės stiliais. Atvirumui ir skaidrumui užtikrinti, anot G. Cibulsko ir kt. (2012), P. G. Northouse (2009), svarbu, kad lyderis aiškintų priimamų sprendimų priežastis. Tuo tarpu teisės normų laikymasis yra užtikrinamas tada, kai lyderis pateikia instrukcijas ir vykdo atliekamos veiklos priežiūrą, kai veikia ir santykinai grindžiami taisyklėmis (Northouse, 2009; Liukinevičienė ir kt., 2011; Cibulskas ir kt., 2012; Valuckienė ir kt. 2015; Liukinevičienė, 2013; Šilingienė, 2012).

Remiantis tyrėjų pastebėjimais, etiško elgesio užtikrinimui svarbu, kad lyderiai pasižymėtų tvirtomis moralinėmis vertybėmis, suteiktų reikiamą paramą kitiems, būtų empatiški kitų atžvilgiu bei veiklos prioritetus skirtų kitų gerovei. Įvardintas lyderių savybes atskleidžia mokslinėje literatūroje (Nedzinskaitės, 2015; Cibulsko ir kt., 2012; Hagreaves ir kt., 2006; Sousa, ir kt., 2015; Dafto, 2015; Yukl, 2006; van Dierendonck ir kt., 2011) aprašytus transformacinės, tvarios, tarnaujančios, charizmatinės lyderystės stiliai.

Pastebima, kad kompetencijų ir gebėjimų svarba, anot J. Valuckienės ir kt. (2015), P. G. Northouse, (2009), G. Cibulsko, ir kt., (2012), D. van Dierendonck ir kt., (2011), puoselėjama tada, kai vadovas lyderis skatina komandos augimo ir tobulėjimo iniciatyvas. Lyderiai, puoselėjantys kompetencijas ir gebėjimus, sukurdami gebėjimų plėtojimui tinkamą aplinką, įgalina darbuotojus tobulėti. Be to, kompetencijų ir gebėjimų svarbą pažymi lyderio gebėjimas prisitaikyti įvairiose situacijose, atliekamos veiklos, tikslo ir situacijos racionalus suvokimas. Aprašyti lyderiams būdingi bruožai ir elgesys atitinka mokslinėje literatūroje išskiriamus transformacinės, tarnaujančios, situacinės, tvarios lyderystės stilius.

Siekiant naujų ir inovatyvių veiksmingų problemos sprendimo būdų bei būnant atviriems pokyčiams (Šaparnienė, 2010), pasak tyrėjų (Liukinevičienės, 2013; Nedzinskaitės, 2015; Cibulsko ir kt., 2012), lyderiai turi pasižymėti netradiciniu mąstymu, pasižymėti drąsa inovacijoms, kūrybiškumu ir aktyvumu. Tokiems lyderiams turi būti svarbi ne tik pokyčio įgyvendinimo svarba, bet ir kitų iniciatyva imtis pokyčio bei tų iniciatyvų palaikymas. Atvirumas neįmanomas be bendradarbiavimo, todėl pastarieji tyrėjai pažymi, kad toks lyderis turi koncentruoti dėmesį į komandinį darbą ir skatinti bendradarbiavimą tiek skyriaus viduje, tiek su išorine aplinka. Įvardintas lyderių elgesys, bruožai aprašyti mokslinėje literatūroje išskirtuose transformacinės, tvarios, įtraukiančios, tarnaujančios ir besidalinančios lyderystės stiliuose.

Naudojantis tyrėjų išskirtais lyderiams būdingais bruožais išryškėja, kad lyderiai, pasižymintys transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliumi, geba užtikrinti *Gero valdymo* „Žmogaus teisės, kultūrų įvairovės ir socialinės sanglaudos, principą“. Anot tyrėjų (Nedzinskaitės, 2015; Sousos ir kt., 2015), lyderiai, gebantys užtikrinti aukščiau įvardinto principo įgyvendinimą, pasižymi pozityviomis asmeninėmis savybėmis, tvirtomis moralinėmis vertybėmis bei bendradarbiavimo kultūra.

Tuo tarpu tyrėjų (Cibulsko, ir kt., 2012; Van Dierendonck ir kt., 2011; Sousos ir kt., 2015;

Wart, ir kt., 2012; Yukl, 2006, Liukinevičienės ir kt., 2011) aprašomi transformacinės, dalyvaujančios, situacinės, besidalinančios, tarnaujančios lyderystės stiliai atskleidžia, jog siekiant atskaitomybės svarbu, kad lyderis ne tik pats prisiimtų, bet ir skatintų kitus prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą. Siekiantys atsakomybės lyderiai skatina įsipareigojimą vienas kitam ir sprendimų priėmimui. Manoma, kad lyderis pavaldiniams suteikdamas galimybę kontroliuoti kasdieninius sprendimus, kartu skatina sekėjų teigiamą požiūrį į atsakomybės ir atskaitomybės įgyvendinimą.

Aprašytas lyderystės stilių ir Gero valdymo principų sugretinimas dar kartą patvirtina nuostatą, kad lyderystės vaidmuo įgyvendinant Gero valdymo principus institucijos veikloje užima svarbią vietą. Pažymėtina, kad vadovai, pasižymintys keletu lyderiavimo stilių, geba efektyviau užtikrinti Gero valdymo principų įgyvendinimą.

2. VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖS, ĮGYVENDINANT GERO VALDYMO PRINCIPUS PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

2. 1. Tyrimo metodologija

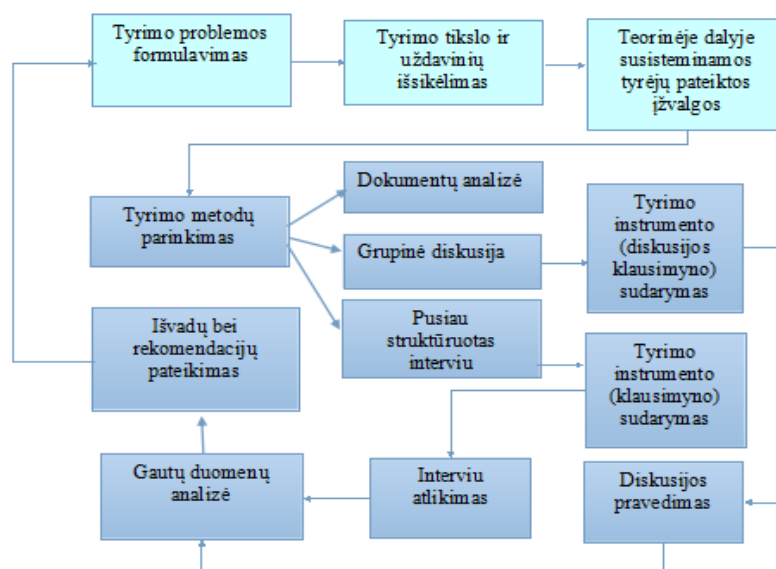
Siekiant ištirti vidurinio lygmens vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose ypatumus ir raišką *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste, buvo analizuotos lyderystės ir *Gero valdymo* teorinės koncepcijos, šiuos reiškinius aprašančios dimensijos bei jų tarpusavio sąsajos.

Tyrimo **metodologija** grindžiama šiomis teorinėmis nuostatomis ir dokumentų pagrindu:

- Lyderystės sampratų (*Northouse, 2009; Šilingienė, 2011, 2012; Beerel, 2013; Leliūgienė ir kt., 2013; Liukinevičienė, 2013*); Lyderystės ir vadovavimo panašumų bei skirtumų lyginimu (*Šilingienė, 2012; Nikolski, 2015; Northouse, 2009; Svetikas ir kt., 2012; Lipinskienė, 2012*); Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis apie lyderystės stilius ir bruožus (*Masiulis ir kt., 2007; Cibulskas ir kt., 2012; Wart, 2012; Liukinevičienė, 2013; Liukinevičienė ir kt., 2011; L. Dafto, 2015; Yukl, 2006; Valuckienė ir kt. 2015; Nedzinskaitė, 2015; Barbuto ir kt., 2011; Northouse, 2009*); Lyderystės savivaldoje tyrimų apžvalga (*Rybnikova ir kt., 2014; Šavareikienė, 2013; Liukinevičienė ir kt., 2011; Manuel ir kt., 2011*).
- Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgomis apie *Gero valdymo* koncepciją (*Šaparnienė, 2010; Šaparnienė ir kt., 2012; R. M. Gisselquist, 2012; V. Smalskys ir kt., 2015*); Tarptautinių organizacijų *Gero valdymo* apibūdinimu (Inovacijų ir *Gero valdymo* vietos lygmeniu strategija (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*); autorių įžvalgomis apie lyderių vaidmenį įgyvendinant *Gero valdymo* principus (Tracy, 2010; Mandes ir kt., 2011; Liukinevičienė, 2013; Pearce ir kt., 2014).
- Lietuvos Respublikos strategijomis, veiklos programomis (*Lietuvos Valstybės Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 patvirtinta "Valstybės pažangos strategija "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva- 2030"; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 patvirtinta "2014 - 2020 m. nacionalinė pažangos programa"*).

Siekiant ištirti vidurinio lygio vadovų lyderystę Pakruojo rajono savivaldybėje, svarbu buvo parinkti tinkamus tyrimo metodus. Pasak W. L. Neuman (2011), tam tikri metodai yra efektyvesni spręsti specifinių tyrimų klausimus ar temas. Todėl siekiant surinkti kokybiškesnius duomenis, darbe buvo naudoti **kokybinio tyrimo metodai** - *dokumentų analizė, grupinė diskusija (tikslinė grupė) ir pusiau struktūruotas interviu*.

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais, kurie pavaizduoti 2.1. paveiksle pateiktoje schemoje:



2.1 pav. Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovų lyderystės *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste tyrimo schema

Suformavus tyrimo problemą buvo nustatytas tyrimo tikslas ir numatyti tyrimo uždaviniai. Teorinėje dalyje susistemintos tyrėjų išvalgos turėjo įtakos tyrimo metodų pasirinkimui, todėl siekiant įvairiapusiškiau pažiūrėti į analizuojamą problemą, pasirinkti *kokybinio tyrimo metodai*.

Dokumentų analizė. Siekiant atskleisti vidurinio lygio vadovų veiklos reglamentavimą vietos savivaldoje ir numatyti lyderystės sritis, derančias *Gero valdymo* principams, tyrime pasirinkta nagrinėti oficialius Pakruojo rajono savivaldybės dokumentus: Pakruojo rajono savivaldybės skyrių vadovų pareigybių aprašymus; 2015 - 2016 m., 2016 - 2018 m. strateginės veiklos planus; 2013, 2014 metų veiklos ataskaitas.

Įvardintų dokumentų analizė buvo interpretuojama taikant dokumentų turinio (*angl. content*) analizę, išskiriant teksto prasminius vienetus, juos grupuojant, identifikuojant teksto elementų ir tiriamųjų žodinių prasmės ryšius.

Grupinė diskusija. Grupinės diskusijos tyrimai, pasak W. L. Neuman (2011), sparčiai augo pastaruosius dvidešimt metų. Grupinės diskusijos esmė, anot R. Tidikio (2002), kad vienu metu apklausama nedidelė asmenų grupė. Todėl siekiant atskleisti, kokiais bruožais ir koku vaidmeniu turi pasižymėti vidurinio lygio vadovai įgyvendindami *Gero valdymo* principus, buvo atlikta Pakruojo rajono savivaldybės skyrių darbuotojų grupinė apklausa. Grupinė diskusija leido atskleisti vidurinio lygio vadovų vaidmenį bei geram vadovui lyderiui būdingus bruožus įgyvendinant *Gero valdymo* principus.

Pusiau struktūruotas interviu. Kokybiniai metodai daugiau remiasi kalba ir jos reikšmės interpretacija, todėl interviu tyrimu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas, kuris aprašytas tyrimo eigoje. Tyrimu siekta iširti vidurinio lygio vadovų vaidmenį įgyvendinant *Gero valdymo* principus ir nustatyti sunkumus, trukdančius šių principų įgyvendinimui.

Anot R. Tidikio (2003), interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Panašios nuomonės laikosi ir I. Luobikienė (2011), S. Girdzijauskienė (2006), nurodydamos, kad interviu yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdas, nes reikiama žodinė informacija gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su informantu, kai tyrėjas iš anksto yra numatęs tam tikrus klausimus ir temas.

Grupinės diskusijos ir pusiau struktūruoto interviu metu gautiems informantų atsakymams kategorizuoti buvo naudojamas **turinio (angl. content) analizės metodas**. Anot Babbie E. (2007), parinktas analizės būdas ypatingai gerai tinka studijuojant ryšius tarp klausimų ir atsakymų bei atliekant komunikacijos tyrimą. Pastarasis tyrėjas pažymi, kad turinio analizė iš esmės tai kodavimo operacija, kuri suprantama kaip transformacijos procesas, kai duomenys transformuojami į standartizuotą formą. Taikant šį metodą, ieškant analizės sistemos ryšio tarp žodžių, duomenys yra klasifikuojami pagal tam tikrą konceptualų rėmą. Kodavimą pastarasis tyrėjas tapatina su turinio analizės koncepcijos ir veiklos organizavimo logika. Todėl šiame darbe duomenys ir buvo grupuojami, apdorojami ir apibendrinti, išskiriant tuos pačius bruožus, ryšius, atsakymų panašumus. Duomenų turinio analizė, lyginimas ir interpretavimas pateikiami teksto, lentelių, paveikslų pavidalu trečios darbo dalies skyriuose.

Susisteminti kokybinio tyrimo rezultatai leido padaryti išvadas ir pateikti rekomendacijas vidurinio lygio vadovams bei sudaryti vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinį modelį, kuris pateikiamas 3.4 skyriuje.

2.2. Tyrimo organizavimo eiga ir etika

Kokybinio tyrimo atlikimui (*grupinei diskusijai ir interviu*) buvo ruošiamasi iš anksto. Prieš vykdant tyrimą, buvo susisiepta su Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktore. Susitikimo metu, pristačius tiriamojo darbo tikslą ir tyrimo metodus, aptarus tyrimui skirtą laiką, sąnaudų ir grįžtamojo ryšio (tyrimo rezultatų) svarbos aspektus, buvo gautas leidimas organizuoti tyrimą. Kitą dieną, administracijos direktorės rekomendavimu, Pakruojo rajono savivaldybės vadovų posėdyje buvo pristatyti savivaldybėje planuojami atlikti kokybiniai tyrimai.

Grupinė diskusija. 2016 m. vasario mėnesio pabaigoje buvo susisiepta su Pakruojo rajono savivaldybės skyrių darbuotojais. Iš viso, siekiant pakviesti darbuotojus į planuojamą grupinę diskusiją, buvo bendrauta su 28 darbuotojais. Iš dešimties darbuotojų sutikimas dalyvauti diskusijoje buvo gautas.

Kovo mėnesio pradžioje darbo autorė dar kartą susitiko su pageidaujančiais dalyvauti diskusijoje skyrių darbuotojais ir įteikė jiems kvietimus. Informantai, savanoriškai sutikę dalyvauti moderuojamoje grupinėje diskusijoje, buvo informuoti, kad tyrimo duomenys bus naudojami tik šiame magistro darbe, kartu užtikrinant tyrimo dalyvių privatumą ir konfidencialumą. (plačiau

tyrimo etika pristatyta toliau šiame skyriuje).

Grupinė diskusija vyko 2016 m. kovo mėn. 7 d., atsižvelgiant į W. Lawrence Neuman (2011) pateiktas grupinei diskusijai (*focus group*) rekomenduojamas procedūras:

1. Pagal pastarojo tyrėjo pateiktas tyrimo procedūras, tyrėjas turi surinkti nuo šešių iki dvylikos žmonių grupę. *Šio tyrimo atveju buvo surinkta dešimt informantų.*

2. Diskusija turi vykti patalpoje. *Vyko Pakruojo „Gluosnio“ kavinės svečių kambaryje.*

3. Diskusija turi vykti vedama moderatoriaus apie 90 minučių. *Šio tyrimo atveju, moderatoriaus vaidmens ėmėsi darbo autorė, kuri diskusiją moderavo 1 val. 22 min.*

Moderuojant diskusiją buvo stengiamasi, kad visi dalyviai būtų aktyvūs, *neleidžiant vienam asmeniui dominuoti.* Todėl dar prieš pradėdant moderuoti diskusiją, moderatorius supažindino diskusijos narius su taisyklėmis: stengtis kalbėti garsiai ir po vieną, leisti kitam išsakyti pradėtą mintį. Buvo pažymėta, kad nėra neteisingo atsakymo, nes visų išsakyta nuomonė yra labai svarbi. Be to, dar kartą buvo informuota, kad diskusija įrašoma diktofonu, todėl informantai dalyvavimą diskusijoje bet kada gali nutraukti (Grupinės diskusijos instrumentas ir struktūra pateikti 2.3 skyriaus 2.1 lentelėje).

Atsižvelgiant į tai, kad grupinė diskusija nebuvo pasirinkta kaip pagrindinis tyrimas, darbo autorė nesilaikė W. L. Neuman (2011) rekomendacijos, kad tipinį grupinės diskusijos tyrimą turi sudaryti nuo keturių iki šešių skirtingų grupinių diskusijų.

Pusiau struktūruotas interviu. Suplanuotas pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas 2016 m. kovo 30 - balandžio 8 dienomis Pakruojo rajono savivaldybėje, informantų kabinetuose. Didžioji dalis (43proc.) interviu vyko informantų pietų pertraukos metu ar prieš darbo pabaigą, jų pasirinktą savaitės dieną. Tuo tarpu vienas interviu vyko darbo metu. Vykdomo interviu trukmė nuo 27 min. iki 49 min.

Tyrimas buvo atliekamas remiantis iš anksto parengtomis klausimyno gairėmis (plačiau apie tyrimo instrumentą žr. 2.3 skyrelyje, interviu protokolo formos pavyzdys pateiktos Priede Nr. 25). Atliekant interviu tyrimą buvo vadovaujamosi tyrimo etikos principais.

Tyrimo etika. W. L. Neuman (2011) teigimu, tyrimo etika prasideda ir baigiasi su pačiu tyrėju baigus tyrimą. Pastarasis tyrėjas pažymi, jog tyrėjo asmeninis moralinis kodas yra geriausia apsauga nuo neetiško elgesio.

Informantai buvo informuoti, kad interviu tyrimas atliekamas vadovaujantis K. Kardelio (2005), R. Tidikio (2003), L. Cohen, L., Manion, K., Morrison (2007) išskirtais savanoriškumo, anonimiškumo, konfidencialumo, privatumo, pagarbos, teisingumo tyrimo **etikos principais**.

➤ Savanoriškumo principas. Informantams nurodoma, kad, nors yra gautas savivaldybės administracijos leidimas vykdyti tyrimą, tačiau jie gali ir turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba jį nutraukti bet kuriuo metu.

- Anonimiškumo, konfidencialumo principai. Kadangi tyrimas atliekamas interviu (bei grupinės diskusijos) metodu, vietoj anonimiškumo informantams buvo pasiūlytas konfidencialumas. Buvo pažymėta, kad aprašant tyrimą informantų vardai ir pavardės nebus skelbiami viešai, o užtikrinant informantų konfidencialumą, asmeniniai duomenys apie informantus bus koduojami.
- Privatumo principas. Informantai buvo informuoti, jog tyrimo metu jiems sudaryta galimybė patiems nuspręsti, kiek plačiai išsakyti savo asmenines pažiūras, nuomonę apie tiriamą reiškinį. Atsižvelgiant į tai, kad kokybiškesnis tyrimas atliekamas, kai yra tiksliai užfiksuojama visa gaunama informacija, interviu buvo planuojama įrašinėti garso įrašymo prietaisu. Todėl, laikantis etikos reikalavimų, su informantais dar kartą buvo aptariami pokalbio įrašymo į diktofoną aspektai. Be to, prieš pradėdant tyrimo analizę, išipareigota pageidaujančius informantus supažindinti su transkribuoto interviu tyrimo medžiaga.

2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Kokybiniai metodai gali būti įvairių formų, tačiau vienas iš svarbiausių elementų, siekiant kokybiškai atlikti tyrimą, yra tinkamo instrumento sudarymas. Atsižvelgiant į tyrėjų pateiktas išvalgas, buvo parengti grupinės diskusijos ir pusiau struktūruoto interviu tyrimų instrumentai.

Grupinė diskusija. Remiantis tyrėjų rekomendacijomis, grupinėje diskusijoje buvo užduota dešimt pagrindinių klausimų. Klausimai suformuluoti atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje pateiktas mokslininkų išvalgas, išskirtas žinių spragas lyderystės *Gero valdymo* kontekste aspektais. Grupinės diskusijos tyrimo instrumento turinys ir struktūra pateikiami 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė

Grupinės diskusijos instrumento turinys ir struktūra

Nr.	Klausimų blokas	Pagrindiniai klausimai
1.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovo lyderio vaidmenį užtikrinant atskaitomybę ir atsakomybę	Jūsų nuomone, koks vidurinio lygio vadovo lyderio elgesys darbuotojų atžvilgiu būtų rezultatyviausias užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę institucijoje.
2.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovo lyderio elgesį formuojantį institucijos klimata	Jūsų nuomone, kiek darbuotojams svarbus vadovų etiškas elgesys? Atsakymą pagrįskite. Teigiama, kad vadovo etiškas elgesys formuoja etišką institucijos klimata. Gal galite pateikti šį teiginį įrodančių pavyzdžių?
3.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovo lyderio vaidmenį užtikrinant skaidrumą	Kaip Jūs matote vidurinio lygio vadovą lyderį, kuris užtikrina institucijos skaidrumą? Koks jis?
4.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovo lyderio vaidmenį įgyvendinant pokyčius ir inovacijas	Kuo vidurinio lygio vadovas turi pasižymėti, kad įkvėptų darbuotojus siekti naujovių, rodyti iniciatyvas dėl aukščiausių veiklos rezultatų? Jūsų nuomone, kokią pagalbą vadovas lyderis turėtų teikti darbuotojams įgyvendinant pokyčius institucijose?
5.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovo lyderio	Jūsų nuomone, kokiais būdais vadovai lyderiai gali inicijuoti partnerystę ir bendradarbiavimą ne tik skyriaus viduje, bet ir už

	vaidmenį plėtojant komandinį darbą, tarpsektorinę partnerystę	skyriaus, institucijos ribų? Jūsų nuomone, koks turėtų būti vadovo vaidmuo komandoje?
6.	Nuomonių raiška, atskleidžianti vidurinio lygio vadovui reikalingas kompetencijas ir pageidaujamą vadovo požiūrį į jų plėtojimą	Jūsų nuomone, kurios kompetencijos ir gebėjimai būtini geram vadovui lyderiui? Koks turėtų būti vadovo lyderio vaidmuo plėtojant savo, darbuotojų kompetencijas?

Kokybinis tyrimas. Pusiau struktūruotas interviu.

Siekiant išanalizuoti vidurinio lygio vadovų vaidmenį *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste bei atskleisti, su kokiais sunkumais susiduria vadovai, įgyvendindami *Gero valdymo* principus, buvo suformuotos pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės. Informantams buvo suformuota 20 klausimų, suskirstytų į 8 blokus. Klausimų blokai buvo susieti su grupinės diskusijos klausimų seka ir buvo formuluojami atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus. Sudaryto tyrimo instrumento struktūra pateikta 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovams tyrimo instrumento struktūra ir turinys

Klausimų blokas	Klausimų Nr.	Interviu klausimai
Bendri duomenys apie informantus	1-5	1. Informanto lytis. 2. Informanto amžius, 3. Informanto išsilavinimas. 4. Informanto bendras darbo stažas. 5. Informanto darbo stažas užimamose pareigose.
Atskaitomybės ir atsakomybės užtikrinimo aspektai	6	1. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate skyriuje atliekamos veiklos atskaitomybę ir atsakomybę?
Etiškos aplinkos kūrimas	7-8	1. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate etišką klimatą skyriuje? 2. Ar nemanote, kad etiška kultūra prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti geresnių rezultatų? Atsakymą argumentuokite.
Skaidrumo užtikrinimo aspektai	9	1. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate, kad Jūsų skyriuje atliekama veikla būtų skaidri?
Inovacijų ir atvirumo pokyčiams inicijavimas	10-12	1. Koks jūsų požiūris į pokyčius? 2. Kaip Jūs organizuojate veiklą, kad pasipriešinimas pokyčiams būtų įveiktas? 3. Kaip Jūs, kaip vadovas, inicijuojate darbuotojus vykdyti pokyčius?
Bendradarbiavimas, komandinio darbo, tarpsektorinės partnerystės plėtojimas	13-15	1. Kaip Jūs vertinate darbą komandoje? 2. Koks Jūsų vaidmuo komandoje? 3. Kokiais būdais Jūs, kaip vadovas, inicijuojate bendradarbiavimą skyriaus viduje, su kitais skyriais ar organizacijomis?
Požiūris į darbuotojų kompetencijų plėtojimą	16-17	1. Kaip Jūs, kaip vadovas, siekiate, kad Jūsų skyriaus darbuotojų kompetencijos būtų vystomos? 2. Ar Jūs, kaip vadovas, iniciavote vienokius ar kitokius mokymus? Kokius?
Sunkumų įgyvendinant <i>Gero valdymo</i> principus, aspektai	18-20	1. Su kokiais sunkumais Jūs, kaip vadovas, susiduriate įgyvendindamas <i>Gero valdymo</i> principus? 2. Kurių principų įgyvendinimas teikia daugiausiai sunkumų? Atsakymą argumentuokite. 3. Ką Jūs, kaip skyriaus lyderis, bandote padaryti, kad įvardintų sunkumų neliktų?

Atliekant interviu, po kiekvienos temos paskutinio šalutinio klausimo pagal S. Girdzijauskienę

(2006), buvo informanto pasiteirauta, gal kas nepaklausta, ar ką norėtų papildyti.

Grupinės diskusijos ir interviu metu užfiksuoti duomenys buvo transkribuojami, remiantis informantų teiginių panašumais, skirstomi į kategorijas ir subkategorijas.

2.4. Tyrimo imties charakteristikos

Siekiant veiksmingai interpretuoti gautus tyrimo rezultatus, būtina tikslingai nusimatyti ir pasirinkti tyrimo imtį. Tinkamas tyrimo imties nusistatymas - vienas svarbiausių tyrimo uždavinių.

Grupinė diskusija. Tiriant vidurinėsios grandies vadovų lyderystę *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste, grupinėje diskusijoje dalyvavo dešimt Pakruojo rajono savivaldybės skyrių darbuotojų, kurie yra tiesiogiai pavaldūs vidurinio lygio vadovams, todėl jų požiūris, kuo turėtų pasižymėti vidurinio lygio vadovai įgyvendinant *Gero valdymo* principus šiuo aspektu yra reprezentatyviausias. Atsižvelgiant į tai, grupinėje diskusijoje buvo apklausta 10 Pakruojo rajono savivaldybės skyrių darbuotojų. Sociodemografiniai informantų duomenys pateikiami 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

Duomenys apie diskusijoje dalyvavusius informantus

Sritis	Sociodemografiniai duomenys	Informantų skaičius	Procentai
Pareigos	Poskyrio vedėjas	1	10 %
	Vyr. specialistas	8	80 %
Lytis	Moterys	7	70 %
	Vyrai	3	30 %
Amžius	24-35 metų	2	20 %
	36-45 metai	5	50 %
	46- 55 metai	3	30 %
Išsilavinimas	Aukštasis	10	100 %
Darbo stažas šiose pareigose	Iki 5 metų	5	50 %
	6-10 metų	4	40 %
	11-15 metų	1	10 %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis (80 proc.) grupinėje diskusijoje dalyvavusių informantų yra Pakruojo rajono savivaldybės skyrių specialistai, iš jų 70 procentų sudaro moterys.

Informantų amžius pasiskirstęs gana netolygiai: 50 procentų informantų amžius nuo 36 iki 45 metų. Tuo tarpu 20 procentų visų tyrime dalyvavusių informantų yra 24 - 35 metų amžiaus. Likusi dalis informantų patenka į 46-55 metų amžiaus kategoriją.

Lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad visų informantų išsilavinimas yra aukštasis. Daugiau nei vienuolika metų šiose pareigose dirba 10 procentų informantų. Pusę informantų šiuo metu užimamose pareigose yra išdirbę daugiau nei šešis metus, iš jų 40 procentų turi nuo 6 iki 10 metų šiose pareigose darbo stažą.

Pusiau struktūruotas interviu. Tiriant Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovų lyderystę *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste, interviu metu iš dvylikos vidurinio lygio

vadovų buvo apklausti septyni Pakruojo rajono savivaldybės skyrių vadovai: šešios moterys ir vienas vyras. Šeši interviu buvo atliekami darant audio įrašus, vienas informantas įrašyti pokalbį į diktofoną atsisakė, todėl interviu buvo konspektuojamas.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 2.4 lentelė) pateikiami sociodemografiniai duomenys apie informantus.

2.4 lentelė

Sociodemografiniai interviu dalyvių duomenys

Skyriaus vadovai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Bendras darbo stažas	Vadovaujamo darbo stažas
1	vyr.	51	aukštasis	26	12
V2	mot.	53	aukštasis	31	14
V3	mot.	43	magistras	18	3 mėn.
V4	mot.	51	aukštasis	32	10
V5	mot.	62	aukštasis	42	26
V6	mot.	58	aukštasis	35	12
V7	mot.	34	magistras	9,5	4 mėn.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, informantų amžiaus vidurkis siekia penkiasdešimt metų. Jauniausias informantas yra trisdešimt ketverių metų amžiaus, o vyriausias - penkiasdešimt aštuonerių. Didžiosios dalies informantų išsilavinimas - aukštasis, tuo tarpu du informantai yra įgiję magistro mokslinį laipsnį. Kad informantai sukaupę nemažą darbinę patirtį, patvirtina jų darbo stažo vidurkis, kuris siekia daugiau nei dvidešimt septynerius metus. Be to, informantai yra sukaupę ir nemažą vadovaujamo darbo patirtį, kurios vidurkis siekia daugiau nei septynerius vadovaujamam darbui skirtus metus.

Apibendrinant demografinius tiriamųjų duomenis galima teigti, kad tyrime dalyvavę informantai yra įgiję reikiamą išsilavinimą, sukaupę nemažą vadovaujamo darbo patirtį, todėl yra kompetentingi savo srities specialistai bei vadovai, pasižymintys lyderystės gebėjimais.

Pažymėtina, kad laikantis tyrimo etikos reikalavimų bei siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą, informantų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos. Tyrimo ataskaitoje jie bus įvardijami taip: „Vadovas 1“ (V1); „Vadovas 2“ (V2); „Vadovas 3“ (V3) ir t.t.

Susisteminti kokybinio tyrimo duomenys toliau analizuojami kituose poskyriuose.

3. VIDURINIO LYGIO VADOVŲ LYDERYSTĖS, ĮGYVENDINANT GERO VALDYMO PRINCIPUS PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vidurinio lygio vadovų veiklos reglamentavimas

Institucijų veiklos efektyvumui užtikrinti, pastaruoju laikotarpiu pažymima ne tik darbo pasidalinimo svarba, bet ir vidurinio lygio vadovų vaidmuo institucijos veiklos realizavimo procese. Vidaus Reikalų Ministerijos 2010 m. parengtoje *Savivaldybių administracijų struktūrų analizės studijoje* nurodoma, kad viduriniojo valdymo lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo lygio vadovų suformuotą politiką ir yra atsakingi už detalesnių užduočių perdavimą žemiausiojo lygio vadovams, jų veiklos koordinavimą ir kontrolę. Aukščiau įvardintos veiklos funkcijos reikalauja iš vidurinio lygio vadovų ne tik gerai išmanyti darbo specifiką, pasižymėti kompetencijų gausa, bet ir gebėti būti tarpine grandimi tarp aukščiausio lygio vadovų ir savo skyriaus darbuotojų, tinkamai atlikti ne tik savo, bet ir koordinuoti skyriaus darbuotojų veiklą.

Atsižvelgiant į tai, kad analizuojamas Pakruojo rajono savivaldybės atvejis, toliau šiame magistro darbo skyriuje apibrėžiama sąlyga, kaip pagrindinius oficialius Pakruojo rajono savivaldybės administracijos (*toliau PRSA*) dokumentus nagrinėti *Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymus (toliau - PRSASVPA)*. Tuo tarpu žemiau įvardinti oficialūs Pakruojo rajono savivaldybės administracijos dokumentai bus naudojami tik kaip papildantys *PRSASVPA* reglamentuojamą veiklą:

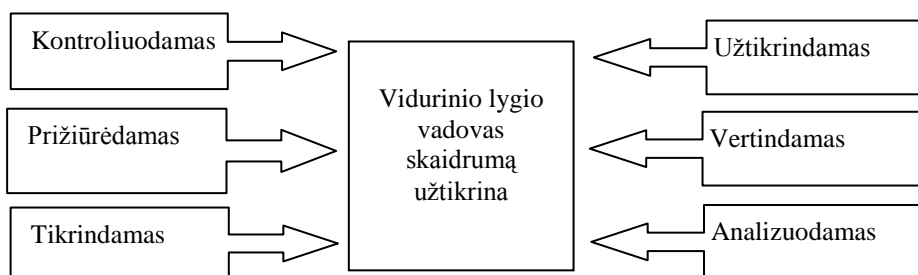
Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių nuostatai (*toliau nuostatai*), Pakruojo rajono savivaldybės 2014 - 2020 metų strateginės plėtros planas (*toliau - 2014 - 2020 SPP*); Pakruojo rajono savivaldybės 2015- 2017 m. strateginės veiklos planas (*toliau - 2015 - 2017 strateginės veiklos planas*); Pakruojo rajono savivaldybės 2014- 2016 m. strateginės veiklos planas (*toliau - 2014 - 2016 strateginės veiklos planas*); Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2015 m. veiklos ataskaita (*toliau - 2015 veiklos ataskaita*); Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2014 m. veiklos ataskaita (*toliau - 2014 veiklos ataskaita*); Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2013 m. veiklos ataskaita (*toliau - 2015 veiklos ataskaita*).

Įvardintų dokumentų analizė padėjo iširti, kiek vidurinio lygio vadovų veiklos reglamentavimas atskleidžia vidurinio lygio vadovų lyderystę ir prisideda prie *Gero valdymo* principų, kurie plačiau aprašyti 1.2 skyriaus poskyriuose, įgyvendinimo.

Rengiant pareigybių aprašymus valstybės tarnautojams, vadovaujamosi Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika (Žin. 2008-04-29, Nr. 49-1809). Pagal nurodytą

metodiką, valstybės tarnautojų pareigybės aprašymuose turi būti pateikiamos pagrindinės pareigybių charakteristikos ir paskirtis, apibrėžtos veiklos sritys, specialūs reikalavimai, nurodytos pareigas einančio valstybės tarnautojų funkcijos ir pavaldumas, tačiau reikalavimai atsakomybės, atskaitomybės, skaidrumo užtikrinimui nėra reglamentuojami. Analizuojant vienuolika PRSASVPA pastebėta, kad vidurinio lygio vadovų reglamentuojama veikla analizuojamuose dokumentuose yra nepakankamai orientuota į *Gero valdymo* principų dimensiją, tačiau nustatyta, jog kontekstualiai vidurinio lygio vadovai (*toliau - vadovai*) gali atsiskleisti kaip lyderiai. Tai pažymima žemiau esančiose lentelėse, kuriose pateikiama skyrių vadovų pareigybėse *Gero valdymo* principus reglamentuojanti veikla.

Atlikta išsamesnė PRSASVPA dokumentų analizė leido susisteminti vadovų veiklos sritis, kurios prisideda prie skaidrios veiklos, **skaidrumo užtikrinimo**. Susistemintas vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašyme reglamentuojamas skaidrumo užtikrinimas pateikiamas priede Nr. 6. esančioje lentelėje. Schematiškai skaidrumo reglamentavimas pavaizduotas 3.1 paveikslėlyje.



3.1 pav. Vidurinio lygio vadovo funkcijos, užtikrinančios skaidrumą

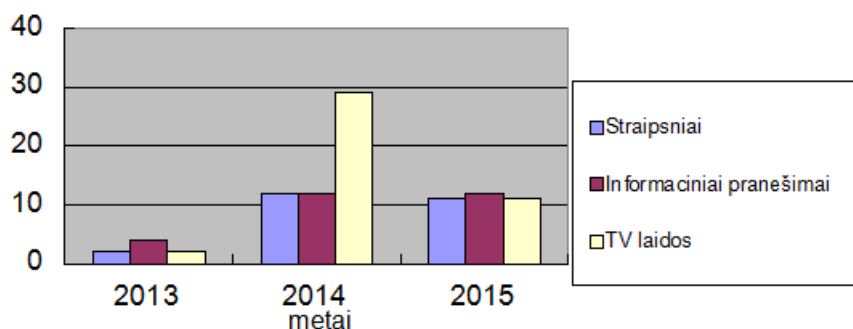
Kaip matoma 3.1 paveikslėlyje ir priedo Nr. 6 lentelėje, vadovų pareigybės aprašymuose reglamentuojamas skaidrumo užtikrinimas įvardinamas per pasikartojančių veiksmažodžių *kontroliuoti, prižiūrėti, vertinti, tikrinti, užtikrinti, analizuoti* formas. Išskirti žodžiai pažymi, kad skaidrumo užtikrinimui reikalinga atliekamos veiklos priežiūra ir kontrolė, o atlikta veiklos analizė padeda tinkamai įvertinti atliekamos veiklos kokybę ir taisyklių bei reglamentų laikymąsi.

Skaidrumo užtikrinimas pažymimas ir PRSA veiklos ataskaitose. 2013 metų veiklos ataskaitoje nurodoma, kad 2013 m. teisės skyrius kuravo naujai įdiegtos dokumentų ir procesų valdymo sistemos „Avilys“ diegimą. 2014 metų ataskaitoje nurodyti Centralizuoto vidaus audito skyrius atlikti 7 vidaus auditai. Tuo tarpu 2014-2016 strateginės veiklos plane nurodoma, kad stiprinant savivaldybių veiklos skaidrumą, efektyvumą ir visuomenės bendruomeniškumą bei įgyvendinant Šiaulių miesto ir regiono elektroninės demokratijos sistemą Pakruojo rajono savivaldybėje bei kitose Šiaulių regiono savivaldybėse, vykdomas projektas „Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių mieste ir regione“ Nr. VP2-3.1-IVPK-05-R-61-001. Šio projekto įgyvendinimas siejamas ne tik su skaidrumo užtikrinimu, bet ir inovacijomis.

Egzistuoja nuostata, kad vadovai, užtikrindami atliekamos veiklos skaidrumą, kartu prisiima ir atsakomybę už tą veiklą. Tai patvirtina tyrėjų pateiktas teorijas, kuriose pažymimos skaidrumo ir atsakomybės bei atskaitomybės sąsajos.

Būtina pažymėti, kad PRSA metų veiklos ataskaitose yra pateikiama skyrių atliktos veiklos ataskaita per nurodytą laikotarpį. Įvardintuose dokumentuose svarbus vaidmuo tenka *Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus atliekamai veiklai*. Kaip pažymima dokumente, skyriaus darbuotojai informacinėmis priemonėmis sistemingai teikia savivaldybės gyventojams informaciją apie savivaldybės veiklą.

Tuo tarpu 2013, 2014, 2015 metų veiklos ataskaitose nurodoma, kad 2013 metais buvo parengti 2 straipsniai (2014 m. - 4, 2015 m. - 2) ir 12 informacinių pranešimų (2014 m. - 12, 2015 m. - 29) apie savivaldybės aktualijas „Savivaldybių žiniuose“, kas savaitę paruošiama informacija apie svarbiausius įvykius ir sprendimus, kuri spausdinama rajoniniame laikraštyje. Sistemingai teikiama informacija savivaldybės svetainės www.pakruojis.lt „Naujienu“ ir „Skelbimų“ („Pranešimų“) skilčiai. Svetainėje kasdien parengiami ir publikuojami vidutiniškai 2-4 informaciniai pranešimai iš savivaldybės administracijos skyrių, įstaigų, įmonių ar organizacijų veiklos. Sukurta 11 rajoną reprezentuojančių televizijos laidų (2014 m. - 12, 2015 m. - 11 laidų). Laidos transliuojamos per „Splus TV“, skelbiamos savivaldybės tinklalapyje ir jas gali peržiūrėti rajono visuomenė. Dalijamasi aktualia informacija su interneto žinių portalais „Etaplius“, „Regionų naujienos“, „Mano kraštas“. Aukščiau pateikta informacija pavaizduota 3.2 paveiksle.



3.2 pav. Veiklos ataskaitose pažymimos Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus atskaitomybės sritys

Kaip viena iš atskaitomybės priemonių įvardinama ir apskaitos skyriaus veikla. Kad PRSA apskaitos skyrius metams pasibaigus parengia finansinių ataskaitų rinkinį ir duomenis pateikia į Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinę sistemą (VSAKIS), nurodoma Pakruojo rajono savivaldybės 2014 m. veiklos ataskaitoje.

Tuo tarpu kiek *atsakomybė ir atskaitomybė* reglamentuojama PRSASVPA, pateikiama 7 priede. Analizuojant PRSASVPA pastebėti įvairiai reglamentuojami atsakomybės ir atskaitomybės

aspektai. Yra pareigybių, kuriose atskirai atsakomybės sritys nėra įvardintos, tačiau nurodoma, kad už atliekamą veiklą atsako PRSA direktorius ar vykdo savivaldybės administracijos direktoriaus ir mero pavedimus.

Pažymėtina, kad PRSA Socialinės rūpybos skyriaus, Žemės ūkio skyriaus, Strateginės plėtros skyrius, Vaiko teisių apsaugos skyriaus, Apskaitos skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus vadovų pareigybės aprašymuose skyrių vedėjų atsakomybių sritys yra aiškiai apibrėžtos ir išdėstytos. Tuo tarpu finansų ir centralizuoto vidaus audito skyrių vedėjo pareigybės aprašymuose pažymimos tik atskaitomybės sritys, tačiau PRSA direktoriaus patvirtintuose nuostatuose yra pažymima šių skyrių vadovų atsakomybė už pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą.

Atliekant dokumentų analizę pastebėta, kad PRSA turto ir ūkio skyriaus vedėjo atskaitomybės ir atsakomybės sritys apibrėžtos PRSA direktoriaus patvirtintuose nuostatuose, pažymint šių skyrių vadovų atsakomybę už pavestų uždavinių funkcijų vykdymą.

Teisės skyriaus vedėjo pareigybės aprašyme 7.2, 7.3, 7.12 punktuose įvardintose pareigybėse nurodoma vadovo veikla reikalauja didžiulės atsakomybės, tačiau nei pareigybėje, nei nuostatuose vedėjo atsakomybė už atliekamą veiklą nėra apibrėžiama.

Nepaisant gautų tyrimo rezultatų, pažymėtina, kad vidurinio lygio vadovai turėtų pasižymėti didele atsakomybe, nes yra labiausiai atskaitingi asmenys institucijoje. Šie vadovai yra atsakingi ir atskaitingi darbuotojams, visuomenei, administracijos vadovui.

Analizuojant PRSASVPA reglamentuojamas vadovų funkcijas pastebima, kad įvardintose pareigybėse dalinai reglamentuojama ir *etiško elgesio* svarba, kuri pateikiama 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašymuose reglamentuojamas etiškas elgesys

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas vadovo etiškas elgesys
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	6.8 pažymi, kad vidurinio lygio vadovas turi <i>gebėti mandagiai bendrauti ir bendradarbiauti</i> su bendradarbiais ir interesantais.
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA - 272	12. <i>Būti susipažinus su <...> bendravimo psichologija.</i>
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01, Nr. PA- 53	7.4. <i>Rūpinasi</i> vaikų ir paauglių laisvalaikio; dalyvauja rajono prevencinio darbo koordinavimo veikloje. 7.7. Sprendžia tėvų ginčus dėl bendravimo su vaikais, padeda parengti susitarimus, <i>atstovauja</i> vaikų teisėms sprendžiant jų gyvenamosios vietos ir materialiojo išlaikymo klausimus. 7.10 <i>Teikia paramą</i> pilnamečiams našlaičiams ir likusiems be tėvų globos asmenims, sprendžia jų <i>įsikūrimo ir integravimosi į visuomenę</i> klausimus.
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	7.15 <i>Organizuoja</i> pedagoginės, psichologinės <i>pagalbos teikimą</i> rajono vaikams, turintiems ugdymosi sunkumų, raidos sutrikimų ir negalių, asmeninės adaptacijos, integracijos visuomenėje <i>problemų</i> .
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	6.2. <i>Būti susipažinusi su <...> vidaus auditorių profesinės etikos principais ir normomis.</i>
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	7.13. <i>Teikia</i> pirminę teisinę <i>pagalbą</i> asmenims, kurie kreipiasi teisinės pagalbos, padeda surašyti prašymus dėl antrinės teisinės pagalbos, <i>įvertina</i> teisinės pagalbos besikreipusių asmenų turto ir metinių pajamų lygį.

	7.14. <i>Padedą</i> piliečiams išspręsti ginčus su valstybines funkcijas atliekančiomis įstaigomis, paruošiant šioms įstaigoms raštus, išskyrus teismui skirtus procesinius dokumentus.
	12.25. Konsultuoja fizinius ir juridinius asmenis žemės nuomos mokesčio už valstybinę žemę klausimais.
Apskaitos skyrius, 2008-12-30, Nr. PA- 316; Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius, 2014-01-06, Nr. AP- 15; Turto ir ūkio skyrius, 2011-12-22, Nr. PA- 282; Strateginės plėtros ir statybos skyrius, 2013-04-10, Nr. PA- 93; Finansų skyrius, 2013-12-30, Nr. PA -343 etiško elgesio reglamentavimo nerasta.	

Kaip matoma 3.1 lentelėje, *PRSA Strateginės ir plėtros skyriaus, Turto ir ūkio skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus, Apskaitos skyriaus, Finansų skyriaus* vedėjų pareigybės aprašymuose etiško elgesio svarba nėra reglamentuojama. Tačiau pažymint, kad etiškas elgesys neatsiejamas nuo gerovės kitų labai, suponuoja nuostatą, kad *Vaikų teisės skyriaus* vedėjo pareigybės nuostatų 7.4, 7.7, 7, 10, *Švietimo skyriaus* - 7.15, *Teisės skyriaus* 7.13, 7.14, 7.15 punktuose apibūdinama veikla kaip „*rūpinimas, pagalba, parama*” gali būti traktuojama kaip veikla, padedanti užtikrinti etišką elgesį.

Analizuojant kitų *PRSASVPA* pastebima, kad pareigybės aprašymuose reglamentuotos etiškos veiklos funkcijos pasireiškia per *gebėjimą mandagiai bendrauti ir bendradarbiauti, bendravimo psichologijos, profesinės etikos principų ir normų išmanymą*.

Gebėjimas bendrauti neatsiejamas ir nuo bendradarbiavimo. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad didžiausią efektyvumą organizacijos gali pasiekti tuomet, kai visi jos darbuotojai dirba išvien. Bendradarbiavimas padeda ne tik priimti geresnius sprendimus, pasiekti užsibrėžtų tikslų, bet ir skatina kiekvieno nario atsakomybę.

Žemiau pateiktoje 3.3 lentelėje pateikiamos *bendravimo ir bendradarbiavimo* formos, reglamentuojamos *PRSASVPA*. Detaliau išskirti duomenys pateikiami 8 priedo lentelėje.

3.2 lentelė

Vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašymuose reglamentuojamos tarpinstitucinės, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo formos

Bendradarbiavimo sritys	Bendradarbiavimo formos
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir partnerystė	Bendradarbiauja su savivaldybės administracijos padaliniais. Dalyvauja komisijų veikloje. Teikia savivaldybės institucijoms metodinę pagalbą. Pataria savivaldybės administracijos direktoriui. Pataria savivaldybės administracijos skyrių vadovams. Analizuoja <...> kartu su kitais administracijos padaliniais.
Bendradarbiavimo ir partnerystės plėtojimas už institucijos ribų.	Bendradarbiauja su ministerijomis. Bendradarbiauja su rajono įstaigomis ir organizacijomis. Bendradarbiauja ir palaiko ryšius su kitų savivaldybių skyriais. Bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis, religinėmis bendruomenėmis. Bendradarbiauja su šalies įstaigomis ir organizacijomis. Bendradarbiauja su regiono ir rajono spauda. Vykdo tarpžinybinį bendradarbiavimą. Teikia nevalstybinėms organizacijoms metodinę pagalbą. Konsultuoja savivaldybės įstaigas, seniūnijų darbuotojus. Kuruoja rajone esančių įstaigų veiklą, teikia konsultacijas. Rūpinasi tarptautiniais ryšiais.

Kaip matyti, 3.2 lentelėje išskirtos bendradarbiavimo sritys suponuoja nuostatą, kad pareigybės aprašymuose reglamentuojamos bendradarbiavimo formos suteikia laisvę šių vadovų lyderystės gebėjimams atsiskleisti, užmegzti partnerystės santykius su kitomis institucijomis, pasisemti gerosios patirties ir pritaikyti ją savo skyriaus, institucijos veikloje. Nustatyta, kad plėtojant bendradarbiavimą vadovai bendradarbiauja atlikdami įvairias funkcijas komisijų, grupių, pasitarimų veikloje, teikdami pagalbą, pasiūlymus vienas kitam ar veiklos tobulinimui.

2013, 2014, 2015 metų veiklos ataskaitose nurodoma, kad *2014 metais Švietimo skyriaus vadovui koordinuojant Švietimo skyriaus veiklą, surengti 7 įstaigų vadovų pasitarimai, juose aptarta 16 klausimų, atitinkamai 2015 metais surengti 7 susirinkimai, aptarta 18 klausimų. Tuo tarpu Vaiko gerovės komisija, organizuojama Švietimo skyriaus, 2013 metais surengė 12 posėdžių, apsvarstė 68 klausimus, per 2014 metus įvyko 9 komisijos posėdžiai ir apsvarstyti 77 klausimai. Aukščiau įvardintuose dokumentuose pažymimi ir globos organizavimo posėdžiai, kurių per 2014 metus įvyko 10. Jų metu apsvarstyta 60 klausimų. Analogiškai per 2015 metus įvyko 8 globos organizavimo komisijos posėdžiai, kurių metu apsvarstyti 38 klausimai.* Pateikta informacija parodo, kad išskylančių klausimų nuolat daugėja, todėl susitikimų metu ir bendradarbiaujant yra galimybė lengviau ir efektyviau išspręsti išskylančius klausimus.

Būtina pažymėti, kad *PRSA* vidurinio lygio vadovų bendradarbiavimas ir partnerystė už institucijos ribų neapsiriboja Pakruojo miesto, rajono, šalies mastu. Šiuo aspektu svarbų vaidmenį vaidina *Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus vadovas*, kuris rūpinasi savivaldybės tarptautiniais ryšiais.

PRSA bendradarbiavimas tarptautiniu mastu pažymimas ir 2013, 2014, 2015 metų veiklos ataskaitose. Bendradarbiavimas tarptautiniu mastu siejamas su projektų įgyvendinimu. 2013 metų veiklos ataskaitoje nurodoma, jog *6 projektai įgyvendinti pagal Latvijos - Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą. Šie projektai įgyvendinti siekiant skatinti konkurencingą Latvijos ir Lietuvos pasienio regiono verslumą, sukuriant verslui palankią aplinką, skatinti bendradarbiavimą gamtos išteklių valdymo ir kitose srityse Latvijos ir Lietuvos pasienio regione. Tais pačiais 2013 metais Pakruojo šventėje „Būkim sveik, pakruojiečė“ dalyvavo oficialios svečių iš Bauskės, Rundalės, Baltarusijos Respublikos Lelčycų miesto delegacijos. Visada mylimas ir laukiamas Pakruojo svečias - Pakruojo rajono garbės pilietis Lars Nolberger iš Mariestado (Švedija).* Veiklos ataskaitose pateikti duomenys suponuoja nuostatą, kad Pakruojo rajono savivaldybės administracija bendradarbiaudama už savivaldybės ribų kartu palaiko ir glaudžius tarptautinius ryšius, kurių plėtojimui reikalingi ypatingi lyderystės gebėjimai.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog vadovas, kuris nebijo iššūkių ir ieško kitokių problemos sprendimo būdų yra dažnai tapatinamas su pokyčių lyderiu. Todėl, anot L. Liukinevičienės (2013),

lyderystė ir pokyčiai yra neatsiejamą sąvokos. Kaip pažymima 2014-2016 strateginės veiklos plane, naujos technologijos skatina naujų darbo metodų ir būdų, partnerių, viešinimo, įvaizdžio strategijos priemonių atsiradimą. Savivaldybės privalo sekti technologijų pokyčius, kad juos suprastų ir prisitaikytų savo veikloje.

Kiek PRSASVPA reglamentuojamas *inovacijų ir pokyčių plėtojimas* pateikiama 9 priede. Priedo Nr. 9 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad dažniausiai pasikartojantys pokyčių ir inovacijų būdai pasireiškia tokiais formomis kaip *kompiuterinių programų taikymas, projektu, programų rengimas ir jų įgyvendinimas, siūlymo dėl veiklos tobulinimo ir efektyvinimo sričių teikimas*. Todėl vadovai, atlikdami šią veiklą, turi būti geri strategai, turi gebėti numatyti ateitį ir sumodeliuoti veiklas, darbuotojų funkcijas, padedančias pasiekti efektyvių veiklos rezultatų.

Vidurinio lygio vadovų kompetencijos, lyderystės gebėjimai ir novatoriškas požiūris atsiskleidė rengiant 2014 - 2020 metų SPP. 2014 m. sausio 16 d. mero potvarkiu Nr. MV- 30 "Dėl Pakruojo rajono savivaldybės 2014 - 2020 metų strateginio plėtros plano parengimo darbo grupių sudarymo" buvo patvirtintos keturios darbo grupės. Į darbo grupes buvo įtraukti įvairių sričių specialistai, jų tarpe ir vidurinio lygio vadovai, kurių patirtis, kompetencija, žinios, išvalgos ir pasiūlymai leistų parengti aktualų ir realų planą. Visuomenės ugdymo: mokslo, kultūros ir sporto strategijos rengimo darbo grupės nariais buvo paskirti *Švietimo skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus bei Vaiko teisių apsaugos skyriaus vedėjai*. Tuo tarpu veiklos ir solidarios visuomenės plėtros strategijos rengimo darbo grupės pirmininke išrinkta *Socialinės rūpybos skyriaus vedėja*. Trečiai, ekonomikos augimo palankios aplinkos strategijos rengimo darbo grupei, pirmininkavo *Žemės ūkio skyriaus vedėjas*, grupės nariais paskirti *Turto ir ūkio skyriaus, Strateginės plėtros ir statybos skyriaus vedėjai*. Įvardinti aspektai suponuoja nuostatą, kad PRSA vidurinio lygio vadovai yra strategai, nebijantys imtys pokyčių ir turintys viziją, kaip pasiekti geresnių rezultatų ne tik savivaldybės, kaip institucijos, bet ir visų savivaldybės gyventojų labui.

Daug pokyčių 2013 - 2015 metais įvyko švietimo sistemos veikloje. 2013 metų veiklos ataskaitoje pažymima, kad atsižvelgiant į mokinių mažėjimą ir įvertinus visas galimybes išlaikyti mokyklas, toliau vykdomas 2012 m. sausio 26 d. rajono tarybos sprendimu Nr. T-16 „Dėl Pakruojo rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012-2015 metų bendrojo plano patvirtinimo" patvirtintas mokyklų tinklo pertvarkos plano įgyvendinimas. Šio plano tęstinumas patvirtinamas ir 2015 metų Pakruojo rajono savivaldybės veiklos ataskaitoje. Be to, 2014 metų veiklos ataskaitoje nurodoma, kad Švietimo skyrius inicijavo ir organizavo mokinio krepšelio dalies persikirstymą bendrojo ugdymo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumui užtikrinti. Aukščiau pateikti duomenys suponuoja nuostatą, kad *Švietimo skyriaus* vadovo veikla neatsiejama nuo nuolatinės kaitos ir įgyvendinamų pokyčių.

Pažymėtina, kad pokyčiai ir inovacijos neatsiejami nuo technologijų. Darbo su kompiuteriniais

programų paketais aspektai reglamentuojami ir PRSASVPA. 2013 metų veiklos ataskaitoje pažymima, kad „nuo 2013 m. vasario 1 d. visi Pakruojo rajono savivaldybės administracijos ir Pakruojo rajono savivaldybės gaunami ir siunčiami dokumentai buvo pradėti registruoti sistemoje „Avilys“, o nuo 2013 m. balandžio 16 d. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai buvo pradėti rengti, derinami, pasirašomi ir registruojami sistemoje „Avilys“. Pastebėta, kad reikalavimai šio programinio paketo taikymui reglamentuojami tik finansų skyriaus vedėjo pareigybės aprašyme.

Analizuojant PRSASVPA pastebima, kad ne visų skyrių vadovų veikloje proporcingai skiriamas dėmesys inovacijų ir pokyčių taikymui. Švietimo skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrių vadovų pareigybėse inovacijų ir pokyčių taikymo aspektai reglamentuojami su institucijos, skyriaus veiklos pokyčiais bei inovacijų taikymu susijusia veikla. Šiuo požiūriu Finansų skyriaus vadovo veikla labiau reglamentuojama su kompiuterinių programų taikymu.

Pokyčių ir inovacijų taikymui būtinos ir kompetencijos. Nesant nuolatiniam kompetencijų plėtojimui neįmanoma inovatyvi institucijos veikla. Aukščiau aptarta vidurinio lygio vadovo atsakomybė ir įsipareigojimas atsakingai, skaidriai atlikti paskirtas funkcijas, plėtoti partnerystę ir bendradarbiavimą taip pat suponuoja vidurinio lygio vadovų kompetencijų poreikį, kartu pažymint lyderystės gebėjimų svarbą.

Kalbant apie kompetencijų plėtojimą, būtina pažymėti, kad 2014-2020 m. SPP ketvirtu prioritetu išskirtos *Visuomenės poreikius atitinkančios pažangios viešojo valdymo sistemos tikslas - efektyvus, į gyventojų poreikius orientuotas valdymas*, kurio uždavinys didinti savivaldybės valdymo efektyvumą ir žmogiškųjų išteklių kompetencijas. Numatytos priemonės buvo orientuotos į *administracijos darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimą, strateginio planavimo dokumentų rengimą, savivaldybės viešojo administravimo specialistų kompetencijų tobulinimą, viešojo administravimo efektyvumo didinimą ir gyventojų aptarnavimo kokybės tobulinimą bei savivaldybės administracijos informacinių technologijų bazės atnaujinimo plėtrą.*

Pažymėtina, kad aukščiau išskeltų uždavinių įgyvendinimas patvirtintas 2013, 2014, 2015 metų veiklos ataskaitose. 2013 metų veiklos ataskaitoje pažymima, kad PRSA įgyvendino projektą „Pakruojo rajono savivaldybės politikų ir administracijos darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas“ (projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-61-012). Šio projekto ataskaita pateikiama 2015 metais, kurioje nurodoma, kad *projekto įgyvendinimo metu apmokyti 133 valstybės tarnautojai ir politikai. Suorganizuoti 3 mokymų ciklai: mokymai, susiję su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu, su profesinių ir asmeninių kompetencijų ugdymu, su savivaldybės politikų gebėjimų stiprinimu. Iš viso suorganizuota 15 mokymų. Kad Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus darbuotojai taip pat organizavo ekskursijas, vedė edukacinius užsiėmimus, rengė parodas* pažymima 2014 metų veiklos ataskaitoje. Pateikti duomenys suponuoja nuostatą, kad

Pakruojo savivaldybės administracijoje darbuotojų, jų tarpe ir vidurinio lygio vadovų, kompetencijų plėtojimas yra skatintinas reiškinys.

Kompetencijų plėtojimas reglamentuojamas PRSASVPA pateiktas 10 priede esančioje lentelėje. Tuo tarpu 3.3 lentelėje darbo autorės susisteminta PRSASVPA reglamentuojama veikla, dera su Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje išskirtoms kompetencijų grupėms.

3.3 lentelė

Vidurinio lygio vadovų kompetencijų ir jų plėtojimo reglamentavimas

Iš pareigybės aprašymų išskirtos kompetencijų grupės pagal Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį		
Bendrosios kompetencijos	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos	Specifinės ir profesinės kompetencijos
Organizuotumas (<i>gebėti planuoti ir organizuoti savo ir skyriaus darbą</i>)	Strateginis požiūris (<i>numatyti skyriaus strateginius tikslus ir uždavinius, organizuoti savivaldybės strateginių planų ir kitų programų projektų rengimą, sudaryti strateginius ir metinius skyriaus veiklos planus</i>)	Politinis įžvalgumas (nerasta)
		Ryšio tinklo kūrimas (pateikta apie bendradarbiavimą)
Atsakingumas (pateikta aukščiau)	Veiklos valdymas (<i>savarankiškai organizuoti, planuoti ir kontroliuoti skyriaus tarnautojų veiklą; turėti vadybinių įgūdžių, tiria <...> poreikį</i>)	Derybų valdymas (nerasta)
		Informacijos valdymas (<i>mokėti kaupti, valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją</i>)
Analizė ir pagrindimas (<i>gebėti valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas, vertinti investicinius projektus</i>)	Lyderystė (<i>būti pareigingam, darbščiam, gebančiam bendrauti, kruopščiam</i>)	Tarpkultūrinė komunikacija (nerasta)
		Konfliktų valdymas (nerasta)
Vertės visuomenei kūrimas (<i>organizuoti pasitarimus, seminarus, konferencijas; mokėti vesti susirinkimus ir posėdžius</i>)	Komunikacija (pateikta aukščiau) (<i>būti dalykiškam, darbščiam, gebančiam bendrauti</i>)	Kontrolės ir priežiūros valdymas (pateikta apie skaidrumo, atsakomybės ir atskaitomybės)
		Įtaka (nerasta)
		Profesinės kompetencijos (<i>išmanyti gerai savo darbo specifiką</i>)

Iš 3.3 lentelės matyti, kad PRSASVPA reglamentuojamas kompetencijų plėtojimas iš dalies atitinka kompetencijų modelyje išskirtas kompetencijų grupes. Pastebėta, kad PRSASVA dažniausiai reglamentuojamos funkcijos, susijusios su bendrųjų kompetencijų plėtojimu (*organizuotumu, atsakingumu, analize ir pagrindimu, vertės visuomenei kūrimu, komunikacija*).

Atkreiptinas dėmesys, kad vadybinių ir lyderystės kompetencijų požiūriu didesnę dėmesį reikėtų skirti vadovo funkcijoms, prisidedančioms prie strateginio požiūrio formavimo ir lyderystės gebėjimų plėtojimo. Strateginis darbuotojų požiūris reglamentuojamas tik *Vaiko teisių apsaugos skyriaus, Strateginės plėtros ir statybos skyriaus, Centrinio vidaus audito skyriaus bei Teisės skyriaus* vedėjo pareigybės aprašymuose. Tačiau vidurinio lygio vadovai lyderiai turi ne tik pasižymėti, bet ir būti įtraukti į strateginių dokumentų rengimą, į komandas institucijos vizijoms kurti. Kaip buvo pateikta aukščiau, net septyni PRSA vidurinio lygio vadovai dalyvavo 2014 - 2020 SPP rengime. Todėl strateginio planavimo bei mąstymo reikalavimai turėtų atsispindėti vidurinio lygio vadovų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.

Nors, kaip pažymima mokslinėje literatūroje, darbuotojų turimos kompetencijos turi įtakos ir

institucijos sėkmei, tačiau didžioje dalyje analizuojamų pareigybių pasigendama vidurinio lygio vadovų funkcijų, skatinančių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir profesinių įgūdžių tobulinimą. Šiuo aspektu išsiskiria tik *Kultūros paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus bei Centralizuoto vidaus audito skyriaus* vedėjų pareigybės, kuriose viena iš vadovo funkcijų pažymimas ir rūpinimasis, užtikrinant skyriaus darbuotojų tobulėjimą.

Atlikus vidurinio lygio vadovų veiklos reglamentavimo analizę nustatyta, kad Pakruojo rajono savivaldybės skyrių vadovų reglamentuojama veikla analizuotuose dokumentuose iš dalies sudaro galimybę vadovų lyderystei atsiskleisti bei prisideda prie Gero valdymo principų įgyvendinimo.

Galima teigti, kad vidurinio lygio vadovų lyderystė, užtikrinant atliekamos veiklos skaidrumą, reglamentuojama per atliekamos veiklos vertinimą ir analizę. Tuo tarpu vadovavimo aspektus pažymi vykdomos veiklos kontrolė ir priežiūra.

Analizuojant aukščiau pateiktus dokumentus pastebėta, kad PRSA vidurinio lygio vadovų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose pasigendama konkrečiai apibrėžtu atsakomybės ir atskaitomybės, etiško elgesio aspektu.

Nustatyta, kad reglamentuojamos bendradarbiavimo ir pokyčių bei inovacijų plėtojimo sritys iš dalies sudaro sąlygas PRSA vidurinio lygio vadovų lyderystei atsiskleisti. Pastebima, kad bendradarbiavimo bei inovacijų taikymo ir pokyčių įgyvendinimo aspektai nebuvo apibrėžti visų PRSA vidurinio lygio vadovų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Tačiau pažymėtina, kad dauguma vadovų, turėdami galimybę plėtoti bendradarbiavimą įvairiomis formomis, teikdami siūlymus bei inicijuodami naujų idėjų įgyvendinimą atsiskleisti kaip lyderiai gali ne tik skyriuje, institucijoje, bet ir už jos ribų.

3.2. Vidurinio lygio vadovų vaidmuo ir lyderystės bruožai įgyvendinant Gero valdymo principus

Atliekant grupinės diskusijos analizę buvo išskirtos dvi pagrindinės sritys: **vidurinio lygio vadovų lyderių vaidmuo, įgyvendinant Gero valdymo principus, ir pageidaujami vidurinio lygio vadovų lyderių bruožai**. Tyrimo metu, analizuojant darbuotojų požiūrį, *kuo turi pasižymėti vadovas lyderis įgyvendindamas Gero valdymo principus*, išskirtos šešios papildančios lyderių elgesį sritys, kurios plačiau pristatytos šiame skyriuje. Analizuojant duomenis pagal nurodytas sritis, išskirtos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, kurios iliustruojamos tikslinės grupės diskusijos dalyvių teiginiais (žiūrėti prieduose Nr. 11 - 16).

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę.

Siekiant atskleisti vidurinio lygio vadovų vaidmenį užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę, remiantis informantų teiginiais, buvo išskirtos trys kategorijos ir septynios subkategorijos (Žr. 3.4 lentelė, priedas Nr. 11).

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo lyderio elgesys, padedantis užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę	Vertinimo kriterijų, trukmės numatymas
	Aiškiai apibrėžtos užduotys
Vadovo vaidmuo prisiimant/ ugdant atsakomybę	Atsakomybė už save ir kitus
	Darbuotojų atsakomybės ugdymas
	Skatinimas prisiimti atsakomybę
	Atsakomybės prisiėmimas ne kaip vieno asmens, o kaip visos komandos
Vadovo požiūris į komandinį darbą kaip į atsakomybės užtikrinimą	Komandinis darbas - atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimo sąlyga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Kaip matyti iš 3.4 lentelės, remiantis informantų teiginiais, išskirta pirmoji kategorija apibrėžia vadovo lyderio elgesį, įpareigojantį darbuotojus imtis atsakomybės ir atskaitomybės. Informantų teiginiai parodo, jog siekiant darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės, lyderis turėtų aiškiai apibrėžti reikalavimus užduočiai ir iš anksto numatyti konkrečius vertinimo kriterijus, veiklos atlikimo terminus („<...> jei tu iš karto nurodai, kaip tu vertinsi, tai tada ir darbuotojai žinos, kaip tau atsiskaityti ir tada, jeigu kažkas blogai, žinos, kad jisai..<...>“). Galima teikti, kad šiuo požiūriu informantams priimtinas transakcinis lyderis, kuomet deleguodamas darbuotojams pareigos jausmą pažymi ar darbuotojai sulauks bausmių ar apdovanojimų.

Pažymėtina, kad 3.4 lentelėje, išskirtos kategorijos „Vadovo lyderio vaidmuo prisiimant/ ugdant atsakomybę“ subkategorijos patvirtina nuostatą, kad vadovas lyderis vienoje situacijoje skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę, kitoje situacijoje atsakomybę prisiima pats. Galima teigti, kad tai patvirtina situacinės lyderystės teoriją, kuri pažymi, jog skirtingose situacijose lyderiai elgiasi skirtingai. Tuo tarpu, kai lyderis pats prisiima atsakomybę už savo ir kitų sprendimus, randama sąsajų su pasidalintos lyderystės teorija. M. Sousa ir kt. (2015) teigimu, pasidalinta lyderystė reikalauja pripažinimo, jog kiekvienas yra pasirengęs prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą.

Be to, informantų nuomone, lyderis ne tik pats turėtų prisiimti atsakomybę, bet ir ugdyti darbuotojus būti atsakingais. Ši informantų nuostata, jog „Vadovas lyderis turėtų jausti atsakomybę ir kartu to išmokyti darbuotojus, kad jie taip pat turi būti, kad jie taip pat turi jaustis atsakingi“ išskiriama antros kategorijos antroje subkategorijoje.

Informantų teiginių pagrindu išskirta trečioji subkategorija, pažymi komandinio darbo svarbą, kaip vienos iš atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimo sąlygų. Anot informantų, „<...> vienas atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimui svarbių dalykų, tai komandinio darbo principas“, nes „atsakomybei svarbi komanda <...>“. Galima teigti, kad šiuo požiūriu patvirtinama besidalinančios lyderystės teorija. Kadangi besidalinanti lyderystė apima ne vieno, o kelių asmenų veikimą, todėl M. Sousa ir kt. (2015) teigimu, ši lyderystės forma skatina kiekvieną prisiimti atsakomybę už

atliekama veiklą.

Apibendrinant aukščiau pateiktą informaciją galima teigti, kad informantų išsakyti teiginiai siejasi su ne viena lyderystės teorija, pažyminčia lyderystės ir sekėjų atsakomybės ir atskaitomybės svarbą institucijos veikloje. Skirtingų lyderystės teorijų patvirtinimą lemia skirtingas informantų požiūris analizuojamu klausimu.

Būtina pažymėti, kad lyderio elgesys, jo santykiai su darbuotojais turi įtakos ir skyriaus, institucijos klimatui. Priede Nr. 12 išskirtos kategorijos, subkategorijos ir jas pagrindžiantys teiginiai atskleidžia vadovo lyderio išskirtinumo ir etiško elgesio, formuojančio etišką organizacijos klimatą, aspektus. Vadovo lyderio etiško elgesio, formuojančio etišką organizacijos klimatą, kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

Vadovo lyderio etiškas elgesys, formuojantis etišką organizacijos klimatą

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo lyderio išskirtinumas, formuojantis institucijos klimatą	Išskirtinė išvaizda
	Išsiskiriantis elgesys
	Elgesio ir išvaizdos harmonija
Vadovo lyderio etiškas elgesys, kuriantis etišką institucijos klimatą	Bendravimo kultūros svarba
	Padėka darbuotojui
	Neapkalbinėjimas kitų
	Vienodos darbuotojų vertinimas
	Asmeninių nuotaikų nedemonstravimas
	Pagarba darbuotojui
	Nepavydus
	Žmogiškųjų savybių svarba
	Vertas darbuotojų pasitikėjimo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Kaip matyti 3.5 lentelėje, pirmoji kategorija pažymi informantų požiūrį, kuo turi išsiskirti lyderis, formuojantis institucijos klimatą. Informantų teiginių sugrupavimas leido išskirti subkategorijas, pažyminčias lyderio išvaizdos, elgesio ir šių abiejų dalykų harmonijos svarbą. Dalis informantų mano, jog lyderio išskirtinė išvaizda turi įtakos institucijos klimato kūrimui „*Aš manyčiau, kadangi yra toks aprangos kodas kaip būna, tai vadovui visada turi būti keliami aukštesnė kartelė, jis turėtų atrodyti aukščiau. Sakykim, jei yra leidžiama su švarkais, kostiumais, tai sakykim pas jį turi būti peteliškė. Ar sakykim, kad galima neiti į darbą su šlipsais, tai pas jį tai turėtų būti. Turi būti įnešta išskirtinumo*“. Tuo tarpu kiti informantai pirmenybę teikia lyderio išskirtinio elgesio svarbai: „*pirmą įspūdį susidarai pabendravus <...>*“, kuris gali būti tapatinamas su asmeniniu pavyzdžiu. Diskusijos metu apibendrinant, kuo turi būti išskirtinis lyderis, formuojantis etišką institucijos klimatą, buvo pažymėta tiek išvaizdos, tiek elgesio svarba: „*Juk viskas susijęs bendrai*“...

Lyderio elgesys, kuriantis institucijos klimatą, remiantis informantų teiginiais, pateiktas antroje kategorijoje. Pastebėta, kad informantų išskirti teiginiai, pažymintys lyderio bendravimo kultūros

bei moralinių vertybių svarbą siejasi su transformacinės bei tarnaujančios lyderystės teorijomis. R. Nedzinskaitės (2015) pastebėjimu, transformaciniai lyderiai turi tvirtas moralines vertybes bei nuostatas ir skiepija jas savo sekėjams bei pasižymi bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra. Tuo tarpu tarnaujančios lyderystės teorijos tyrėjai (Cibulskas, 2012; Northouse, 2009) pažymi lyderio koncentravimąsi į bendradarbiavimą, pasitikėjimą, empatiškumą bei etišką galios taikymą.

Lyderio elgesio aspektai: pagarba darbuotojui, neapkalbinėjimas, asmeninių nuotaikų darbo vietoje nedemonstravimas, vienodas vertinimas, bei pasižymėjimo žmogiškomis vertybėmis svarba pažymima kitose subkategorijose. Pažymėtina, kad išsakyti informantų teiginiai patvirtina aukščiau įvardintos lyderio moralės svarbą. Be to, šiuo požiūriu patvirtinamos D. van Dierendonck ir kt. (2011) ir J. E. Barbuto ir kt. (2011) išskirtos tarnaujančiam lyderiui būdingos savybės, tokios kaip įgalinimas, kuomet lyderis tiki kiekvieno asmens gebėjimais; kitų interesų pirmenybė ir palaikymas; empatiškumas; emocinis gydymas, kuomet lyderis geba atpažinti darbuotojus, kuriems reikalinga emocinė pagalba ir suteikia emocinę paramą.

Apibendrinant lyderio elgesį, formuojantį etišką klimatą galima teigti, kad be tarnaujančios, transformacinės lyderystės teorijų, informantų išsakyti teiginiai turi sąsajų su charizmatinės bei tvarios lyderystės teorijomis, pažymint, kad charizmatinė lyderystė akcentuoja lyderio pasiaukojimą dėl iškeltos vizijos, pasitikėjimą sekėjais, sekėjų skatinimą ir motyvavimą (Yukl, 2006). Tuo tarpu tvari lyderystė patvirtina lyderio paramos silpniesiems ir visuomenės gerovės svarbos aspektus.

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą.

Tyrimo metu analizuojant, koks turėtų būti vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą, buvo išskirtos dvi kategorijos ir šešios subkategorijos, kurios pateikiamos 3.6 lentelėje. Išskirtos kategorijos ir subkategorijos su patvirtinančiais teiginiais pateikiamos 13 priede.

3.6 lentelė

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo lyderio elgesys, užtikrinantis skaidrumą	Skaidrumo didinimas viešumu
	Teisingumas ir savo nuomonės laikymasis einant tikslo link
	Asmeninis pavyzdys
	Atviras elgesys
Skaidrumui didinti būtinos sąlygos, kurias sudaro vadovas lyderis	Bendravimas
	Darbuotojų informavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Lentelėje išskirtos kategorijos ir subkategorijos patvirtina informantų nuostatą, kad skaidrumą institucijoje galima didinti vadovo lyderio viešumu („pagrindinė skaidrumo sąlyga yra viešumas. Jeigu tu nieko po stalu nedarysi, tai ir bus viešu. Tai pagrindinė sąlyga. <...>”), vadovo lyderio teisingumu ir savo nuomonės laikymusi einant tikslo link („jis turi būti labai teisingas ir labai laikytis savo nuomonės. Jei tu žinai tikslą, tu pasakei vieną kartą ir nesimėtyk”), asmeniniu

pavyzdžiu („skaidrumą galima didinti <...> ir savo asmeniniu pavyzdžiu“) bei atviru elgesiu („skaidrumą galima <...> atvirumu <...>“). Pastebėta, kad informantų pažymėta lyderio atviro elgesio svarba patvirtina tvarios lyderystės teoriją, kuomet yra skatinamas lyderio atvirumas. Tuo tarpu informantų nuomonė, jog skaidrumas gali būti didinamas lyderio asmeniniu pavyzdžiu patvirtinama E. Nelson ir kt. (2014) apibūdintu „kelio modeliu“, kai lyderis įvardinamas kaip laikytinas pavyzdys kitiems bei nurodo, kad siekiant skaidrios veiklos, prieš paskirdamas užduotį, lyderis turi konkrečiai nurodyti, ką ir kaip konkrečiai atlikti paskirtoje užduotyje.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad institucijos skaidrumo didinimui reikalingos tam tikros sąlygos, kurios pateikiamos antroje kategorijoje. Šios kategorijos subkategorijomis išskiriamu darbuotojų požiūriu pažymima, kad viena iš skaidrumo užtikrinimo sąlygų yra bendravimas („ir būtinai daugiau kalbėtis. Su savo skyriu, savo darbuotojais, kiek įmanoma <...>“) ir darbuotojų informavimas („skaidrumui labai reikalingas informavimas. <...>. tiesiog žmogų reikia informuoti <...>“). Galima teigti, kad išskirtos subkategorijos pagrindžia situacinės lyderystės teoriją, kuri, pasak J. A. Mc Cleskey (2014), orientuota į žmonių santykius ar užduotis. Be to, išskiriamas vienas iš situacinės lyderystės teorijos etapų - argumentavimas, kuomet, pasak G. Cibulsko ir kt. (2012), aiškinamos priimamų sprendimų priežastys.

Be to, išskirtos kategorijos ir subkategorijos patvirtina ir didžiąją dalį Mandes, F. ir kt. (2011) pagal Konczk ir kt. (2000) išskirtų lyderio elgesio dimensijų, kuriomis turi pasižymėti vadovai lyderiai, kad būtų užtikrintas institucijos skaidrumas: lyderio gebėjimas deleguojant įgaliojimus pabrėžti ir atsakomybę; skatinimas savarankiškai priimti sprendimus; lyderio gebėjimas dalytis informacija; instruktavimas skatinant inovacijas.

Tuo tarpu analizuojant, koks turėtų būti vadovo lyderio vaidmuo skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams, buvo išskirtos trys kategorijos ir dešimt subkategorijų, kurios pateikiamos 3.7 lentelėje (su ginamaisiais teiginiais žr. priedas Nr. 14).

3.7 lentelė

Vadovo lyderio vaidmuo skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo lyderio elgesys, įkvepiantis darbuotojų iniciatyvas pokyčiams	Asmeninis pavyzdys
	Novatoriško sprendimo išmanymas ir išbandymas
	Tikintis tuo, ką daro, ir ryžtingais veiksmais tai įrodantis
	Žingeidus, rodantis iniciatyvą naujovei
	Įtikinantis, įrodantis inovacijų svarbą pavyzdžiais
Vadovo lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius	Dalyvavimas pokyčių įgyvendinime kartu su komanda
	Leisti pasireikšti darbuotojų saviraiškai
Vadovo lyderio vaidmuo darbuotojams susidūrus su sunkumais pokyčių įgyvendinime	Pagalbos teikimas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius
	Etapais teikiama pagalba
	Prieinamumas iškilus problemai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Kaip matyti iš 3.7 lentelės, apibendrinus grupinėje diskusijoje informantų išsakytas mintis,

išskirtos trys vadovo lyderio vaidmenį, skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams, apibūdinančios kategorijos.

Pirmoji kategorija siejama su vadovo lyderio elgesiu, kuris motyvuoja, skatina darbuotojus imtis pokyčių. Informantai pažymi, kad juos pokyčiams įkvėptų žinojimas apie įgyvendinamos naujovės naudingumą, todėl vadovas lyderis turi gebėti įrodyti, paaiškinti inovacijų svarbą pavyzdžiais. Pažymėtina, kad informantai naudingumo svarbą sieja ne tik su savo asmeniniais interesais, bet su naudingumu kitam žmogui: „*turi parodyti kuom tai yra teigiama, kuom ne; kuom bus naudinga ne mums, o kitam žmogui*”. Šiuo atveju informantų teiginiai pažymi etiško elgesio aplinkinių atžvilgiu svarbą, kai, anot D. Šaparnienės ir kt. (2012), visuomenės gerovė turi būti aukščiau nei asmeniniai interesai, bei patvirtina R. Nedzinskaitės (2015) nuostatą, apibūdinančią transformacinius lyderius, kuomet transformaciniai lyderiai atsisako ir skatina kitus atsisakyti asmeninių interesų dėl kitų interesų ir aukštesnių tikslų.

Kad pageidautinas lyderio vaidmuo inovacijų ir pokyčių įgyvendinimo procese pagrindžia transformacinės lyderystės teoriją, įrodo ir daugiau informantų teiginių. Informantai pažymi, jog prieš pradėdant įgyvendinti inovacijas jiems svarbus ir paties vadovo novatoriškumas, atsiskleidžiantis asmeniniu pavyzdžiu („*novatoriškumui svarbus yra asmeninis pavyzdys, kaip tu pats žiūri į tą problemą, o nenumeti kažkam <...>*”), novatoriško sprendimo išmanymas ir išbandymas („*pirmiausiai vadovas išbando ant savęs, o paskui pateikia darbuotojams*”, „*<...> jis pats tą užduotį turi žinoti, puikiai išmanyti*”, nes „*geras vadovas viską turi „persukti” per save*”).

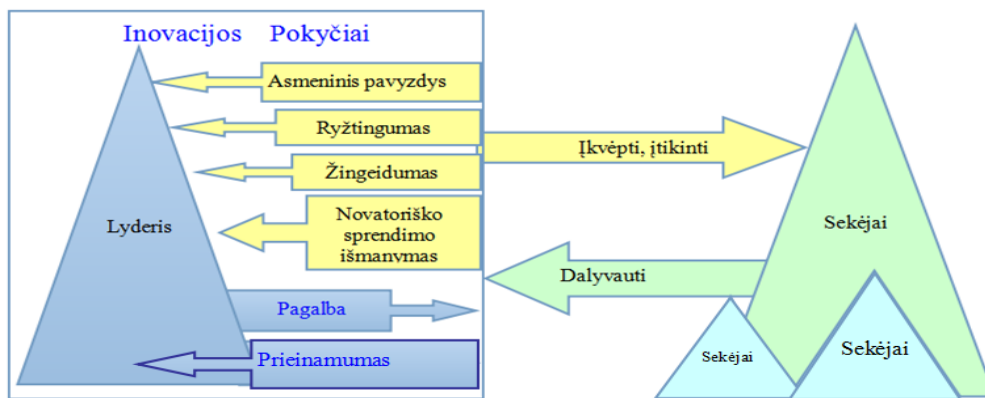
Be to, informantų požiūriu, kad įkvėptų darbuotojus inovacijoms ir pokyčiams, svarbu, kad vadovas ryžtingais veiksmais įrodytų, jog tiki tuo, ką daro („*tas vadovas turi tikėti tais savo nurodymais, pats degti tais visais dalykais <...>*”, „*būti ryžtingas*”), būtų žingeidus, rodantis iniciatyvą naujovei („*turėtų būti žingeidus ir pats turėtų rodyti iniciatyvą, degti ta ugnimi <...>*”, „*Jei vadovas yra lyderis, jis nebijo naujovių, neužsidaro kabinete*”..., bet kviečia „*Eime, darome drauge*”). Kaip pastebima, įvardinti informantų teiginiai atskleidžia transformacinės lyderystės teorijos apibūdinamą lyderių elgesį, šiuo atveju pasireiškiantį lyderio iniciatyvą pokyčiams, novatorišku elgesiu, ryžtingumu, įtikinimu pavyzdžiais. Be to, randama sąsajų, patvirtinančių įtraukiančios, tvarios lyderystės teorijas, palaikančias ir remiančias naujas idėjas ir iniciatyvas bei lyderių ryžtingumą.

Informantų teiginių pagrindu išskirtos kategorijos „*Vadovo lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius*” subkategorijose išryškėjo informantų nuomonė, jog „*vadovas lyderis turi dalyvauti kartu*”, „*<...> kartu diskutuoti, kokie plusai, kokie minusai tame darbe, toje naujovėje*”. Be to, informantai pažymi ir darbuotojų saviraiškos galimybių aspektus pokyčių įgyvendinimo metu („*arba tiesiog duoti pačiam darbuotojui susitvarkyti*”). Pastebėta, jog išsakyti informantų teiginiai turi sąsajų su įtraukiančios lyderystės teorija, kuri, anot G. Cibulsko ir kt. (2012), apima darbą

komandoje, skatina bei padrąsina užduoti klausimus. Tuo tarpu, kai lyderis, suteikdamas laisvę darbuotojų saviraiškai, kartu skatina jų atsakomybę ar drauge su darbuotojais dalinasi idėjomis, patvirtinama besidalinančios lyderystės teorija.

Trečioji išskirta kategorija atskleidžia informantų nuostatą, koks turėtų būti vadovo lyderio vaidmuo darbuotojams susidūrus su sunkumais įgyvendinant pokyčius. Susisteminti informantų teiginiai atskleidžia, kad įgyvendinant pokyčius, vadovas lyderis turėtų teikti pagalbą, tačiau šiuo požiūriu nuomonės išsiskyrė. Dalis informantų nurodė, jog pagalba turėtų būti teikiama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius („*kiekvienam darbuotojui yra atskirai <...>, čia priklauso nuo kiekvieno asmeniškai*“), „vadovas lyderis turi matyti darbuotojus ir geranoriškai suteikti jiems pagalbą<...>“), dalis įvardino etapinį pagalbos teikimą, kadangi, anot informanto, „*pradžioje svarbūs vieni dalykai, vėliau kitokios tos pagalbos reikia <...>*“. Paskutiniu įvardintu aspektu pažymimas vadovo prieinamumas, darbuotojų santykis su vadovu, <...> *kad nebijotų darbuotojas kreiptis į vadovą, jei mums čia kažkas neaišku*“. Galima būtų teigti, kad informantų teiginiai, pagrindžiantys lyderio vaidmenį darbuotojams susidūrus su sunkumais, patvirtina tyrėjų (Cibulsko, ir kt., 2012; Northouse, 2009, van Dierendock ir kt., 2011) išvalgas apie tarnaujančią lyderystę, kuri, anot R. Marzano ir kt. (2011), remiantis Greenleaf, atsiranda iš troškimo padėti kitiems.

Apibendrinant vadovo lyderio vaidmenį skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams, pasitelkta schema, kuri pavaizduota 3.3 paveiksle..



3.3 pav. Lyderio vaidmuo inovacijų ir pokyčių įgyvendinimo procese

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis grupinės diskusijos analize

Kaip matyti iš 3.3 paveikslėlio, lyderio vaidmuo pokyčių įgyvendinimo procese atlieka net kelias funkcijas. Vadovas lyderis turi būti žingeidus naujiems dalykams, išbandyti ir išmanyti juos ir ryžtingais veiksmais bei asmeniniu pavyzdžiu sugebėti įkvėpti, įtikinti sekėjus pokyčių būtinybei ir reikalingumui. Be to, vadovas lyderis, ne tik turi inicijuoti pokyčius bet ir kartu dalyvauti pokyčių įgyvendinimo procese bei reikalui esant suteikti darbuotojams pagalbą.

Lyderio vaidmuo plėtojant komandinį darbą ir tarpsektorinę partnerystę.

Kita kategorijų grupė, sudaryta remiantis informantų požiūriu apie gero vadovo lyderio

vaidmenį plėtojant komandinį darbą, tarpsektorinę partnerystę, pateikiama 15 priede. Tuo tarpu išskirtos kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė

Lyderio vaidmuo plėtojant komandinį darbą, tarpsektorinę partnerystę

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo lyderio vaidmuo komandoje	Geras treneris, dirigentas
	Komunikacija su savo komanda
	Komandos narių pažinimas
	Komandos narių pripažinimas
	Komandinio darbo gebėjimų ugdymas
	Veiklos pasidalinimas bendradarbiaujant
Bendradarbiavimo plėtojimas	Bendradarbiavimo skyriaus viduje ir už jo ribų iniciavimas
Pageidautinas vadovo lyderio elgesys darbuotojų atžvilgiu	Darbuotojų atskleidimas
	Darbuotojų įvertinimas ir motyvacija
	Pasitikėjimas darbuotojais
	Darbuotojų padrašinimas
	Besirūpinimas darbuotojais
	Darbuotojų pažinimas
	Tolerancija minčių įvairovei

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Analizuojant informantų požiūrį bendradarbiavimo ne tik skyriuje, institucijoje, bet ir už jo ribų aspektais, pažymima lyderio ir sekėjų sąveikos svarba, kuri patvirtina tyrėjų (Liukinevičienės, 2013; Šilingienės, 2012; Kaminsko, 2011; Antonakio, 2006; Northouse, 2009) lyderystės ir sekėjų sąveikos teorijas. Kaip pažymi L. Liukinevičienė (2013), lyderystėje nebūna vieno žmogaus, jai reikia nors grupės, nes be žmonių, kuriuos įtraukia, veda lyderis, visos savybės neturėtų prasmės. Lyderio ir sekėjų sąveikos aspektus nagrinėję G. Kaminskas ir kt. (2011) taip pat nurodo, kad lyderystės procesas atsiranda sąveikaujant lyderiui ir sekėjams.

Analizuojant lyderio vaidmenį plėtojant komandinį darbą ir tarpsektorinę partnerystę buvo išskirtos trys kategorijos ir keturiolika subkategorijų (žr. 3.8 lentelė), kurios padėjo atskleisti lyderio vaidmenį komandoje, tarpsektorinės partnerystės plėtojimo svarbą bei pageidaujamą elgesį darbuotojų atžvilgiu.

Remiantis informantų teiginiais, pirmojoje kategorijoje išskirtos subkategorijos pažymi lyderio vaidmenį komandoje nurodant, kad „vadovas lyderis turi būti geras dirigentas“, „treneris“, gebantis „suburti, formuoti komandą, kolektyvą <...>“. Tuo tarpu kitos subkategorijos pažymi komunikacijos („Kalbėjimasis. Reikia kalbėtis, kalbėtis, kalbėtis“), veiklos pasidalinimo bendradarbiaujant svarbą („Aptardavome ir pasidalindavome užduotimis ir tos dienos darbas būdavo atliktas<...>“). Pastebėta, jog komunikacijos svarbą pažymi ir R. Dukynaitė ir kt. (2012) teigdami, kad komunikacija yra pagrindas raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą.

Be to, analizuojant informantų teiginius pastebėta, jog skyrių darbuotojams yra svarbu, kad lyderis pažintų komandą („Jeigu pažįsti darbuotojus ir tu žinai, kad kažkas va tam puikiai sekasi ir

tu turi užduoti, tu gali puikiausiai ją perduoti. <...>”) bei ją pastebėti.

Tuo tarpu antrojoje kategorijoje pažymima lyderio bendradarbiavimo svarba ne tik organizacijos viduje, bet ir už jo ribų: „*Vadovas turi inicijuoti, nebijoti ne tik su savo skyriumi bendrauti, bet ir su aplinka*”. Šiuo požiūriu randama sąsajų su įtraukiančios lyderystės teorija, kuri, anot G. Cibulsko ir kt. (2012), apima darbą komandoje ir bendradarbiavimą, ryšius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Kitoje subkategorijoje pažymimas pageidaujamas lyderių elgesys bendradarbiaujant komandoje. Informantų išsakyti teiginiai leido išskirti subkategorijas, kuriose pažymimi darbuotojų atskleidimo („*<...> atskleisti savo darbuotojus, kiekviename tiesiog kažką rasti, kad jis jaustųsi gerai, pakylėtas*”), įvertinimo ir motyvacijos („*<...> kiekvienas dirbdami darbą norime būti pastebėti, kad būtų atkreiptas į mus dėmesys, kad mes stengiamės, kad mes kažką darome, kad dirbame, kad esame įvertinami*”), pasitikėjimo darbuotoju („*Svarbus vadovo pasitikėjimas darbuotoju*”), padrašinimo („*Kad vadovas galėtų tiesiog patvirtinti: “Tu čia teisingai eini, teisingu keliu ir eik toliau<...>”*”), besidomėjimo, kaip darbuotojai gyvena aspektai. Galima teigti, kad įvardintuose informantų teiginiuose randama sąsajų su transformacinės lyderystės teorija, kuri, pasak L. Liukinevičienės ir kt. (2011) (pagal Kouzes), pažymi emocinį komandos narių palaikymą, padrašinimą ir pavaldinių indėlių paminint jų pasiekimus. Be to, patvirtina tarnaujančios lyderystės teoriją, kuri koncentruojasi į bendradarbiavimą, pasitikėjimą, empatiškumą ir etišką galios taikymą.

Įdomu tai, kad diskusijos metu dalis informantų pritarė nuostatai, kad „*<...> vadovas turėtų išklausti darbuotojų nuomonės ir paskui priimti sprendimą pagal daugumos*”. Tuo tarpu kiti informantai nurodė, jog „*<...> turėtų būti diskusijos ir klausomasi nuomonės, bet galutinį sprendimą vis tik vadovas priima*”. Įvardinti informantų teiginiai leidžia patvirtinti dalyvaujančios lyderystės teoriją, kuri, remiantis G. Cibulsko ir kt. (2012) sudaryta dalyvaujančios lyderystės skale, yra tuo aktyvesnė, kuo labiau paisoma darbuotojų nuomonės ir sprendimas deleguojamas komandai.

Kompetencijų svarba ir vadovo lyderio požiūris į jų įgijimą

Išskirti darbuotojų požiūrio į kompetencijų svarbą viešajame sektoriuje aspektai (žr. priedas Nr. 16) patvirtina V. Tubutienės ir kt. (2008) nuostatą, kad tarnautojo atliekama veikla siejama ne tik su institucijos, bet ir su visos visuomenės gerove. Informantai įvardina, kad jų kompetencijos ir atliekamas darbas „*tai dalis ir savivaldybės įvaizdžio*”, nes jei „*nesupranti ko nors, tai koks bus darbo rezultatas?*” Todėl galima teigti, kad darbuotojų požiūris į kompetencijas yra teigiamas.

Analizuojamu klausimu, remiantis informantų teiginiais, išskirtos trys kategorijos ir aštuonios subkategorijos bei vienuolika papildančių subsubkategorijų (Žr. 3.9 lent.).

Kompetencijų svarba ir vadovo lyderio požiūris į jų plėtojimą

Kategorijos	Subkategorijos	
Vadovo vaidmuo planuojant darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir įgijimą	Kompetencijų tobulinimo planavimas bendradarbiaujant su darbuotojais	
	Kompetencijų planavimas suteikiant darbuotojui laisvę pasirinkti	
Siūlomos kompetencijų tobulinimo kryptys	Pasidalinimas gerąja patirtimi	
	Mokymai	
	Kursai	
Vadybinės ir profesinės kompetencijos būtinos geram vadovui lyderiui	Vadybinės kompetencijos	Strateginis mąstymas
		Planavimas
	Profesinės kompetencijos	Savo srities išmanymas
	Lyderystės kompetencijos	Įtikinimo galia
		Vizijos matymas
		Tikslo siekimas
		Orientacija į rezultatą
		Komunikacija
		Tolerancija kitokiai nuomonei
		Pavyzdys, autoritetas kitiems
		Novatoriškumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktos grupinės diskusijos tyrimo duomenis.

Lentelėje išskirta pirmoji kategorija atskleidžia, jog planuojant darbuotojų kompetencijų įgijimo prioritetus ir galimybes, informantams svarbus vadovo lyderio dalyvavimas šiame procese. Informantų teigimu, „kompetencijų skatinimas turi būti inicijuojamas iš abiejų pusių“. Be to, informantai pažymi pokalbio su vadovu kompetencijų planavimo klausimais *aspektą*: „Vadovas - pokalbis. <...> pokalbio metu vadovas mato, kokios silpnesnės sritys, bet ir darbuotojas turi pasakyti, man reikėtų čia pasimokyti“. Išsakytas informantų požiūris pabrėžia bendradarbiavimo svarbą kompetencijų plėtojime, skiriant dėmesį darbuotojų įgūdžių tobulinimui. Todėl galima teigti, kad ši nuostata turi sąsajų tiek su situacinės, tiek su transformacinės lyderystės teorijomis, kai, pasak R. Nedzinskaitės (2015), transformaciniai lyderiai kuria bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą.

Pažymėtina, kad dalis informantų laikosi kitokios nuostatos, nurodydami, jog kompetencijų plėtojimo procese vadovas lyderis turi suteikti darbuotojams laisvę patiems pasirinkti tobulintinas sritis („kiekvienas darbuotojas nusirodo, ko jam reikėtų ir ko jis norėtų mokytis <...>“), kad darbuotojas galėtų gilinti tas sritis „kur mažiau žino“. Ši darbuotojų pozicija siejasi ne tik tarnaujančios lyderystės teorija, kai lyderis, plėtojant gebėjimus, įgalina darbuotojus tobulėti, bet ir dalyvaujančios lyderystės teorija, kuri teigia, kad, kuo lyderis sudaro daugiau galių darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo, tuo aktyvesnė yra dalyvaujanti lyderystė. Be to, G. Cibulskas ir kt. (2012), remdamiesi Dosik, Bruce, Kahai (1997), patvirtina išskirtą vieną iš transformacinės lyderystės elementų, kuris teigia, kad transformacinės lyderystės stiliaus lyderiai skatina ir palaiko darbuotojų savarankišką mąstymą, augimo ir tobulėjimo iniciatyvą.

Kitoje kategorijoje „siūlomos kompetencijų tobulinimo kryptys“, atskleidžiamas informantų

požiūris, koks yra efektyviausias vadovo lyderio siūlomas būdas patobulinti, įgyti kompetencijas. Susisteminti informantų teiginiai leido išskirti dvi šiai sričiai priskiriamas subkategorijas: *pasidalinimą gerąja patirtimi, kursus bei mokymus*. Šiose subkategorijose išsakyti informantų teiginiai siejasi tiek su tvarios lyderystės teorija, kuri akcentuoja gebėjimų plėtojimą bei tobulėjimui tinkamos aplinkos kūrimą, tiek su transformacine lyderystės teorija, kuri, pasak J. Valuckienės ir kt. (2015,) kuria vadovo lyderio ir sekėjų ryšį, palaikantį visų augimą ir tobulėjimą.

Trečioji išskirta kategorija leido atskleisti informantų požiūrį, kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti geri vadovai lyderiai, efektingai vykdydami savo veiklą. Sugrupavus informantų teiginius, išskirtos trys subkategorijos: vadybinės kompetencijos, profesinės kompetencijos ir lyderystės kompetencijos. Informantai nurodo, kad vadovams lyderiams turėtų būti būdingos vadybinės kompetencijos, tokios kaip strateginis mąstymas („<...> turi būti strategai <...>“, „bet strategijos turi būti gyvos, o ne padėti dokumentai“), planavimas („geras planuotojas“, „tos žaidimo taisyklės turi būti prieš pradedant, duodant užduotis, aptariant iki tokio lygio, kad viską jau žinotų, kad nereikėtų kažkieno įrodinėti, kad nereikėtų bereikalingo laiko gaišinimo“). Šie informantų teiginiai patvirtina N. Petkevičienės ir kt. (2003) pagal R. P. Tett ir kt. išskirtas vadovams būtinas kompetencijas, kuriuose pažymima ir strateginio planavimo svarba. Be to, patvirtina ir R. Dukynaitės ir kt. (2012), remiantis D. A. J. Axon, nuostata, kuri pažymi strateginio mąstymo, kaip lyderystės priemonės, svarbą.

Atkreiptinas dėmesys, kad informantų teiginiai nepagrindžia A. Skaržauskienės (2008) pristatyto sisteminio mąstymo, kaip būtinos vadovams kompetencijos, svarbos. Todėl suponuoja nuostata, kad skyrių darbuotojai neįvertina sisteminio mąstymo svarbos vidurinio lygio vadovų veikloje.

Lyderio kompetentingumas dalykine prasme išskiriamas *profesinės kompetencijos* subsubkategorijoje. Informantai savo teiginiuose nurodo, jog „vadovas turi būti kompetentingas ir dalykine prasme, nes dirbame viešajame sektoriuje ir tas rezultatas svarbus visai bendruomenei“, todėl „vadovas lyderis turi puikiai žinoti darbo specifiką“. Galima teigti, kad ši informantų nuostata pagrindžia V. Šilingienės (2011, 2012) išskirtų dalykinių kompetencijų, kompetencijų struktūroje svarbą, nes lyderiui be kitų kompetencijų svarbu išmanyti ir savo srities žinias, darbo procedūras ir metodus bei gebėti juos nuolat atnaujinti.

Trečioji pagal informantų teiginius išskirta subkategorija pažymi lyderystės kompetencijų svarbą. Ši subkategorija pažymi lyderio gebėjimą įtikinti, vizijos matymą, tikslo siekimą, kai orientuojamasi į rezultatą, pasižymėjimą novatorišku elgesiu bei komunikacijos, tolerancijos kitokiai nuomonei ir lyderio kaip pavyzdžio, autoriteto svarbą. Pasak informantų, lyderis turi būti autoritetas („Vadovas turi būti, visų pirma, autoritetas“, „Jis turi turėti autoritetą. Jeigu mes turėsime autoritetą vadovą, tai mes jį gerbsime, jo darbai mums bus kaip pavyzdys <...>“), būti

pavyzdžiu kitiems („*Būti pavyzdys realiais darbais*”, „*turi būti pavyzdys visur*”, <...> *savo pavyzdžiu turi rodyti ką reikia ir kaip reikia daryti*”). Pažymėtina, kad darbuotojai vertina lyderius, kurie susidarius tam tikroms situacijoms geba pripažinti savo nežinojimą ar neteisumą, ir pasižymi novatorišku elgesiu. Lyderio nežinojimo ar neteisumo pripažinimą būtų galima sieti su dalyvaujančios lyderystės teorija, kurią plačiau apibūdinę tyrėjai nurodo, kad „nėra lyderio, kuris būtų visų sričių ekspertas” (G. Cibulskas ir kt., 2012, p. 88-89).

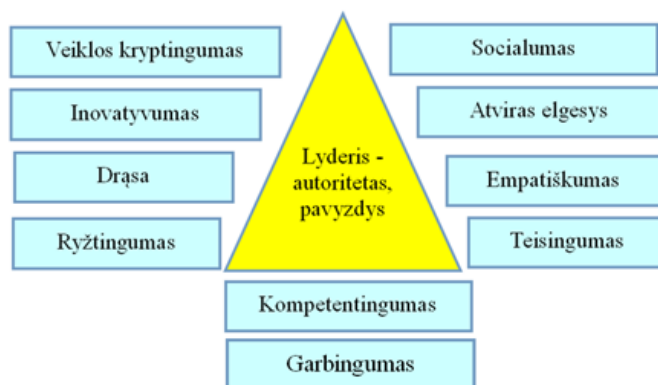
Pastebėta, kad aukščiau aptartos lyderystės kompetencijos, neretai įvardinamos kaip lyderiams priskiriami bruožai, siejasi su D. van Dierendonck ir kt. (2011) tarnaujančios lyderystės teorija, kuri apima tokias lyderio savybes kaip *nuolankumą*, pasireiškiantį per lyderio pripažinimą, jog nei vienas nėra neklystantis, *drąsą*, kuri siejama su inovacijomis bei *valdymą*, kuris pasižymi lyderio asmeniniu pavyzdžiu, o ne kontrole atliekant paskirtas funkcijas. Be to, patvirtina ir J. Šiugždienės (2015) nuostata, kad vadovas lyderis, pasižymėdamas kompetencijų gausa, yra savo darbuotojams pavyzdys, įkvėpėjas plačiąja prasme.

Tuo tarpu vizijos matymas, kaip vienos iš būtinų geram vadovui lyderystės kompetencijų pažymimas tiek charizmatinės, tiek transformacinės lyderystės teorijose, o lyderio tikslo siekimą būtų galima sieti ir su transakcinės lyderystės teorija, kuri pažymi, jog aiškiai suvokdamas tikslą, vadovas lyderis veda organizaciją į priekį.

Pastebėta, kad informantai, netapatindami lyderystės su vadovavimu, („<...> *vadovas nuo lyderio skiriasi, nes lyderis, tai tas žmogus, kuris daro įtaką. Yra pavyzdžių, kad vadovas, bet kiti daro jam įtaką. Vadovas lyderis turėtų būti tas, kuris tiesiog pritraukia ir kiti tiesiog juo seka*”), pagrindžia V. Šilingienės (2012), J. Clemmer teorijas, kurios pažymi lyderio įtakos galią, kuri plačiau buvo pristatyta teorinėje dalyje.

Apibendrinant informantų teiginių pagrindus išskirtą lyderio vaidmenį kompetencijų plėtojimo procese, galima teigti, kad vadovas lyderis skirtingose situacijose elgdamasis skirtingai geba efektingiau prisidėti prie kompetencijų plėtojimo. Be to, pažymėtina, kad aukščiau priskiriamos geram lyderiui būdingos kompetencijos ir patvirtinančios tyrėjų įžvalgos leidžia dar kartą patvirtinti darbo pradžioje pateiktą tyrėjos nuostata, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tapatūs dalykai, tačiau siekiant sėkmingos veiklos rezultatų, tiek lyderystė, tiek vadovavimas yra neatskiriami.

Susisteminti, sukategorizuoti ir apibendrinti šiame poskyryje informantų teiginiai leido išskirti **geram vadovui lyderiui priskiriamus bruožus**, kurie pateikiami 3.4 paveiksle.



3.4 pav. Geram lyderiui priskiriami bruožai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis grupinės diskusijos informantų teiginiais

Remiantis informantų teiginiais, apibūdinančiais lyderio vaidmenį įgyvendinant, aukščiau aptartus, *Gero valdymo* principus, išskirti geram lyderiui būdingai bruožai, lemiantys vienokį ar kitokį lyderių elgesį. Galima teigti, kad informantų požiūriu, vadovas - lyderis turi būti autoritetas, asmenybė. Šis lyderio bruožas lemia lyderio pasitikėjimo savimi svarbą, skatina darbuotojų pagarbą lyderiui bei gebėjimą įtikinti, todėl yra svarbus įgyvendinant visus *Gero valdymo* principus.

Kita išskirta lyderių bruožų grupė yra susijusi su pokyčių ir inovacijų taikymu, atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimu. Vizijos turėjimo, tikslo siekimo svarbą atskleidžia lyderio *veiklos kryptingumas*. Lyderio *inovatyvumas* susijęs su iniciatyva, domėjimusi naujovėmis. Tuo tarpu *drąsa* susijusi su lyderio priimamais sprendimais, inovacijų taikymu. Kitas išskirtas bruožas - lyderio *ryžtingumas*, įvardinamas kaip būtinas bruožas kiekvienoje lyderio veikloje, pasireiškia tikėjimu tuo, ką daro, ir to darymo svarba.

Išskiriant *socialumą*, kaip lyderiui būdingą bruožą, pažymimas lyderio polinkis ieškoti malonių socialinių santykių. Pasižymintys šiuo bruožu lyderiai yra bendraujantys, mandagūs, taktiški, palankiai nusiteikę, diplomatiški, teigiamai veikia grupės narius (Masiulis K. ir kt., 2007). Todėl šis bruožas yra neatsiejamas nuo bendradarbiavimo, partnerystės plėtojimo.

Kita bruožų grupė svarbi siekiant užtikrinti etišką klimatą skyriuje, institucijoje. Pastebėta, kad lyderio *empatiškumas* pasireiškia darbuotojų pažinimu tiek tinkamai panaudojant jų gebėjimus, tiek suteikiant jiems reikiamą paramą. Tuo tarpu *teisingumas* pažymi, kad lyderis laikosi savo nuomonės ir yra ne tik visiems vienodai teisingas, motyvavimo, atsakomybės, atskaitomybės, skaidrumo užtikrinimo aspektais, bet ir teisingas pats sau.

Tuo tarpu *atviras lyderio elgesys* pažymi darbuotojų prieinamumą, žinojimą apie lyderio atliekamą veiklą, tai savo ruožtu turi įtakos skaidrumo užtikrinimui.

Lyderio *kompetentingumas* atskleidžia lyderio nuolatinio tobulėjimo svarbą, padeda efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Šis bruožas svarbus kiekvienoje lyderio veikloje. Tuo tarpu *garbingumas*, P. G. Northouse (2009), pažymi lyderio sąžiningumą ir patikimumą. Pasižymėdami šiuo bruožu lyderiai laikosi griežtų principų, atsako už savo veiksmus, taip įgaudami kitų

pasitikėjimą.

Galima teigti, kad aprašyti bruožai iš dalies atitinka K. Masiulio ir kt. (2007) ir P. G. Northouse (2009) išskirtus lyderiams būdingus bruožus, tačiau sujungia tas lyderio savybes, kurios, pasak informantų, būtinos siekiant įgyvendinti aukščiau aptartus *Gero valdymo principus*.

Remiantis informantų teiginiais ir teorinėje dalyje aprašytais lyderystės teorijomis, pastebima, kad dažniausiai apibūdinamas gero lyderio elgesys, įgyvendinant Gero valdymo principus, siejasi su transformacinės, tarnaujančios, įtraukiančios, tvarios, dalyvaujančios, situacinės, transakcinės ir besidalinančios lyderystės teorijomis. Skirtingų lyderystės stilių įvairovę lemia tai, kad kiekvienu atveju, siekiant įgyvendinti Gero valdymo principus, lyderis privalo elgtis skirtingai, todėl vieną, visoms situacijoms tinkantį stilių išskirti būtų sudėtinga. Tai patvirtina G. Cibulsko ir kt. (2012) nuostata, kad konkrečių užduočių vykdymo, tikslų siekimo procesuose taikomi lyderystės stiliai gali kisti, nes skirtingų stilių skirtingose situacijose taikymą lemia organizacijos kontekstas, darbuotojų kompetencijos, paskirtų užduočių specifika, komandos įgūdžiai ir kiti aspektai.

3.3. Vidurinio lygio vadovų lyderystės Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste raiška ir plėtotė

Analizuojant vadovų lyderių vaidmenį įgyvendinant *Gero valdymo principus*, remiantis informantų teiginiais, kiekvienam tyrimo instrumentų blokui, pristatytam 2.2 skyriuje, buvo sudarytos atskiros kategorijų ir subkategorijų grupės. Žemiau esančiose lentelėse pažymėtos sritys išryškino grupinės diskusijos dalyvių ir interviu dalyvių teiginių bendrumą, tai, kas, pasak tyrimo informantų, jiems yra vienodai reikšminga ir svarbu.

Siekiant atskleisti lyderio vaidmenį, užtikrinant skyriaus atliekamos veiklos atskaitomybę ir atsakomybę, remiantis informantų teiginiais, buvo išskirtos trys kategorijos ir keturiolika subkategorijų (žr. priedas Nr. 17). Kategorijos ir subkategorijos pristatytos ir 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

Lyderio vaidmuo užtikrinant veiklos atsakomybę ir atskaitomybę. Vidurinio lygio vadovų požiūris

Kategorijos	Subkategorijos
Atsakomybę/ atskaitomybę lemiantys veiksniai vidurinio lygio vadovų požiūriu	Valstybės tarnautojų vertinimas
	Reglamentavimas pareigybės aprašyme ir kt. dokumentuose
	Žmonių skaičius skyriuje
	Kontrolė
	Žodiniai susitarimai
Lyderio elgesys, padedantis užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę	Asmeninis pavyzdys
	Aiškiai suformuluotos užduotys
	Aiškiai apibrėžti terminai užduočiai
	Vertinimo kriterijų numatymas
	Atskaitomybės ugdymas

Vadovo vaidmuo prisiimant/ ugdant atsakomybę ir atskaitomybę	Lyderio atsakomybė už save ir kitus
	Skatinimas prisiimti atsakomybę
	Kiekvienas prisiima atsakomybę už save
	Poskyrio vedėjo atsakomybė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto interviu tyrimo duomenis.

Lentelės pirmoje kategorijoje išskirtos subkategorijos atskleidžia lyderių požiūrį į tai, kokie veiksniai gali lemti darbuotojų atsakomybę ir atskaitomybę. V1 informanto požiūriu, darbuotojus elgtis atsakingai skatina valstybės tarnautojų vertinimas (V1 „*Valstybės tarnautojams kasmet yra nustatomos tam tikros užduotys ir metų pabaigoje yra vertinama: tos užduotys atliktos, neatliktos*”). Be to, penki informantai pažymi, kad atskaitomybė ir atsakomybė yra reglamentuojama pareigybės aprašyme, kuriuo kiekvienas darbuotojas privalo vadovautis. Tačiau, šiuo atveju, atkreiptinas dėmesys, kad ne visų vadovų pareigybės aprašymuose buvo reglamentuojami atsakomybės ir atskaitomybės aspektai. Tuo tarpu po vieną informantą išskyrė ir tokius atskaitomybę / atsakomybę lemiančius aspektus, kaip kontrolė, žodiniai susitarimai ir žmonių skaičius skyriuje.

Antroje kategorijoje išskiriant, koks lyderio elgesys padeda užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę, svarbus V2 informanto požiūris, kad lyderis savo asmeniniu pavyzdžiu, pats elgdamasis sąžiningai, atsakingai ir atskaitingai ugdo ir darbuotojų tokį patį elgesį. Šis požiūris patvirtina R.W. Giuliani (2006) požiūrį, kad lyderis prisiimdamas atsakomybę už atliekamą veiklą ir būdamas kitiems atskaitingas, tuo pačiu skatina ir kitų atsakomybę. Tuo tarpu grupinės diskusijos metu asmeninio pavyzdžio svarba atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinime nebuvo įvardinta. Tai suponuoja nuostatą, kad lyderio asmenis pavyzdys atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimui nėra pagrindinis aspektas.

Antroje kategorijoje išskirtos subkategorijos patvirtina grupinės diskusijos informantų lūkesčius, nes šiuo požiūriu tiek diskusijos dalyvių, tiek interviu metu informantų požiūris sutapo. Todėl galima teigti, kad siekiant atsakomybės ir atskaitomybės lyderis turi aiškiai apibrėžti užduotis, numatyti terminus, supažindinti darbuotojus su vertinimo kriterijais. Kaip nurodo V4, V5 informantai, tai lyg atsakomybės ugdymas. V4 teigimu, „*Tikriausiai, kai reikalauji atskaitomybės, atsakomybė atsiranda savaime. Reikalaujant vieno, ugdai kitą*”.

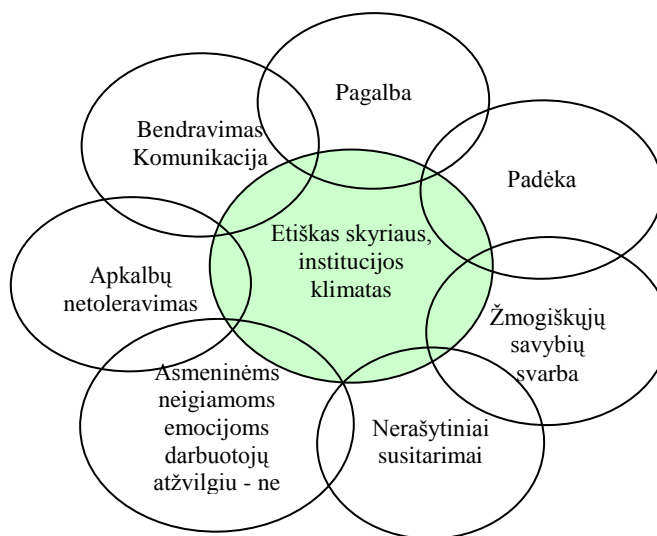
Diskusijos dalyvių ir interviu dalyvių požiūris sutapo ir atsakomybės prisiėmimo aspektais. Abiem atvejais pažymimas darbuotojų skatinimas prisiimti atsakomybę (V2, V4, V5), tačiau prieš administraciją už skyriaus padarytus/ nepadarytus darbus, informantų teigimu, turėtų atsakyti, prisiimant atsakomybę, jau pats vadovas (V1, V2, V3, V4, V5, V6). Tuo tarpu V2, V3, V5, V7, informantai pažymi ir kiekvieno asmens atsakomybės už savo veiklą būtinumą. Šis požiūris patvirtina M. Sousos ir kt. (2015) pasidalintos lyderystės teoriją, kad kiekvienas turėtų būti pasirengęs prisiimti atsakomybę už savo atliekamą veiklą.

Kitais klausimais buvo siekiama atskleisti lyderio vaidmenį, formuojantį skyriaus, institucijos

etišką klimatą bei požiūrį, ar etiškas klimatas prisideda prie motyvavimo siekti geresnių rezultatų. Išskirtos kategorijos ir subkategorijos ir juos patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami priede Nr. 18.

Remiantis tyrimo duomenimis paaiškėjo, jog dalis informantų (V1, V3, V5) sutinka su požiūriu, jog etiškas lyderio elgesys prisideda prie motyvavimo siekti geresnių rezultatų. Šiuo aspektu V7 informanto požiūris buvo kitoks. Kaip nurodo V7 informantas: „Nemanau, kad etiška kultūra prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti geresnių rezultatų. Negaliu neigti, kad etiška kultūra nedaro įtakos darbuotojui - ji gali priversti elgtis iš dalies kitaip nei jam įprasta, bet tik netiesiogiai daryti jam įtaką ir įtaką jo darbo rezultatams“. Tai suponuoja nuostatą, kad lyderio etiškas elgesys yra svarbus aspektas, padedantis užtikrinti etišką skyriaus, institucijos klimatą, tačiau tai nėra tiesioginė priemonė, skatinanti pasiekti geresnių rezultatų.

Antra kategorija, sudaryta remiantis informantų teiginiais (Žr. priedas Nr. 18), atskleidžia, *koks lyderio elgesys prisideda prie skyriaus, institucijos etiško klimato kūrimo*. Žemiau esančiame 3.5 paveiksle išskirtas vadovo lyderio vaidmuo, akcentuotas informantų tiek grupinės diskusijos, tiek interviu metu, labiausiai prisidedantis prie etiško skyriaus, institucijos klimato kūrimo.



3.5 pav. Lyderio vaidmuo etiško skyriaus, institucijos klimato kūrimo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto interviu tyrimo duomenis.

Atkreiptinas dėmesys, kad grupinės diskusijos dalyvių pastebėjimą, jog vadovai neturėtų demonstruoti asmeninių nuotaikų, išsprendė V3 informanto atskleistas skyriaus darbuotojų susitarimas (V3 „*Pas mus darbe yra tokios nerašytos taisyklės, kurios tikrai prisideda prie bendro klimato kūrimo, jau seniai mes esame susitarę, jei ateini į darbą ir man šiandien nėra nuotaikos, mes, pirmiausiai, šiandien ką pasakome: „Kad man šiandien nėra nuotaikos ir nepykit, jeigu aš kažką galiu pasakyti ir ne taip“*). Ir tas labai padeda iš tikrųjų, nes mes tada žinome, kad ne aš pasakiau, ne dėl kažkokio mano sprendimo tas žmogus neturi nuotaikos, o paprasčiausiai šiandien jam tokia diena. Ir tai labai padeda nesudaryti įtampos kolektyve, vienas dalykas. Ir antras dalykas,

tai kartais padeda ir tam žmogui padėti išspręsti savo asmenines problemas. O jei asmeninės problemos yra išspręstos ir darbe tas klimatas būna daug geresnis”).

Be to, informantų išskirtas empatiškas lyderio elgesys (V5, V6), tolerancija priešingiems požiūriams (V3, V4), lyderio aktyvus klausymasis, kuomet reikia išsiaiškinti esamą situaciją (V3, V6), planuoti veiklą drauge su darbuotojais (V5, V6), nuraminti darbuotojus ir išklausti juos (V2, V5), patvirtina J. Valuckienės ir kt. (2015) tyrimuose išryškintą etišką vadovo lyderystę. Tai suponuoja nuostatą, kad įvardinti aspektai yra reikšmingi etiško klimato kūrimo procese.

Lyderių nuomone, jų elgesio savybės, kurios išskirtos šiose subkategorijose: nepiknaudžiavimas užkraunant darbuotojus papildomais darbais (V5), pasitikėjimas darbuotojais (V5, V6), veiklos skaidrumas (V4, V5), motyvacija per valstybės tarnautojų vertinimus (V3, V5) taip pat prisideda prie etiško klimato kūrimo. Tuo tarpu, remiantis grupinės diskusijos dalyvių teiginiais, šios subkategorijos nebuvo išskirtos. Todėl tai suponuoja nuostatą, kad tai nėra darbuotojams esminiai dalykai, kuriantys etišką skyriaus/ institucijos klimatą.

Galima teigti, kad išskirta grįžtamojo ryšio kategorija, apjungianti kultūringo elgesio (V2), vadovo įvertinimo (V1), noriai atliekamų papildomų funkcijų (V5) subkategorijas, suponuoja nuostatą, kad lyderio etiškas elgesys tikrai veikia ir prisideda prie institucijos, skyriaus etiško elgesio kūrimo.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip lyderiai užtikrina, kad jų skyriuje atliekama veikla būtų skaidri. Remiantis informantų teiginiais buvo išskirtos dvi kategorijos ir devynios subkategorijos (žr. priedas Nr 19). Išskirtos kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

Lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą. Vidurinio lygio vadovų požiūris

Kategorijos	Subkategorijos
Lyderio elgesys, užtikrinantis institucijos skaidrumą	Informacijos perteikimas
	Atvirumas
	Veiklos aptarimas
	Kontrolė
Skaidrumui didinti būtinos sąlygos, kurias sudaro lyderis	Etapais atliekama veikla
	Viešumas
	Žinojimas, kas ir kodėl daroma (darbuotojų informavimas)
	Veikla žinoma visuomenei
	Žinojimas, kur darbuotojai yra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis.

Pirmoji 3.11 lentelėje išskirta kategorija atskleidžia lyderio elgesį, padedantį užtikrinti institucijos skaidrumą. Susisteminti informantų teiginiai ir išskirtos subkategorijos pažymi, kad institucijos skaidrumas užtikrinamas, kai lyderis perteikia naujai gautą informaciją (V4, V6. V6 „<...>Supažindinu juos su naujausia informacija”), yra atviras su darbuotojais (V3, V5, V6). Kaip nurodo V3 informantas: „Visada informuoju apie tokią situaciją, kokia ji yra, atvirai. <...> Turi būti viskas atvira”. Informantų (V3, V5, V6) nuomone, veiklos aptarimas ir kontrolė (V7) taip pat

turi įtakos institucijos, skyriaus skaidrumo užtikrinimui. Pažymėtina, kad kontrolė, kaip viena iš galimų skaidrumo užtikrinimo priemonių, reglamentuojama ir vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašyme, tuo tarpu mokslinėje literatūroje kontrolė daugiau priskiriama kaip vadovams būtinas bruožas.

Antroje kategorijoje išskirtose subkategorijose išryškėjo informantų nuostata, kad skaidrumui užtikrinti būtinos tam tikros sąlygos, kurias sudaro lyderiai. Kaip pažymi V2 informantas, kad veikla būtų atliekama skaidriai, ji turėtų būti vykdoma etapais, kad vienas darbuotojas atliktų vieną funkciją, kitas kitą, tačiau visi drauge tęstų tą pačią veiklą. Tokia veikla užtikrina kontrolę ir padeda išvengti žmogiškųjų klaidų. Pasak V2 informanto, „<...> tas gan pasitvirtino ir pasižiūrėjus į praktiką kitų rajonų, man atrodo, kad šita mūsų praktika iš tikrųjų yra gera“. Todėl galima teigti, kad šitaip lyderio organizuojama veikla, iš tiesų, prisideda prie skaidrios veiklos užtikrinimo.

Antroje kategorijoje, remiantis interviu metu išsakytais informantų teiginiais, buvo išskirtos viešumo (V3, V7), kaip būtinos skaidrumui užtikrinti sąlygos bei visuomenės informavimo (V5) subkategorijos. Tuo tarpu remiantis V3, V4, V6 informantų teiginiais, išskirta subkategorija, kuri pažymi darbuotojų informavimo svarbą. Kad veikla būtų skaidri, darbuotojai turi žinoti, kas ir kodėl daroma, bei žinoti vienas kito buvimo vietą (V6). Atkreiptinas dėmesys, kad grupinės diskusijos dalyviai lyderio asmeninį pavyzdį laiko svarbiu aspektu skaidrumo užtikrinime. Tuo tarpu interviu metu informantai tiesiogiai nepaminėjo, kad jų asmeninis pavyzdys prisideda prie institucijos skaidrios veiklos formavimo. Be to, nuomonės išsiskyrė dar vienu aspektu. Interviu metu informantai pažymėjo, jog skaidrumas didėja, kai veikla būna žinoma visuomenei. Šiuo požiūriu grupinės diskusijos dalyviai nepateikė nei vieno teiginio. Tačiau pats *Gero valdymo* principas, akcentuojantis skaidrumo užtikrinimą, pažymi visuomenės informavimo svarbą, todėl galima teigti, kad šis informanto požiūris yra reikšmingas.

Pažymėtina, kad didžioji dalis diskusijos dalyvių ir interviu dalyvių teiginių skaidrumo užtikrinimo aspektais sutapo. Todėl galima teigti, kad *viešas ir atviras lyderio elgesys, darbuotojų informavimas, kuris glaudžiai susijęs su informacijos perteikimu ir veiklos aptarimu kartu su darbuotojais, iš tiesų prisideda prie institucijos skaidrumo užtikrinimo*.

Siekiant išsiaiškinti informantų požiūrį į pokyčius, jų vaidmenį, skatinant darbuotojus imtis pokyčių, išskirtos penkios kategorijos ir aštuoniolika subkategorijų. Kategorijos, subkategorijos bei jas patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami priede Nr. 20. Tuo tarpu išskirtos kategorijos ir subkategorijos pavaizduotos 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

Lyderio vaidmuo inicijuojant, įgyvendinant pokyčius. Vidurinio lygio vadovų požiūris

Kategorijos	Subkategorijos
Vadovo požiūris į pokyčius	Teigiamas požiūris
	Nerimas dėl pokyčio
Lyderio vaidmuo, skatinantis,	Motyvavimas

Įkvepiantis darbuotojus imtis pokyčių	Asmenis pavyzdys
	Įtikinimas pokyčio naudingumu
	Prievartos netaikymas
Lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius	Susipažinimas pirmam su artėjančiais pokyčiais
	Dalyvavimas kartu pokyčių įgyvendinime su komanda
	Pokyčių eigos aptarimas
	Užduoties, susijusios su pokyčio įgyvendinimu, aiškinimas, laukiamų rezultatų aptarimas
	Veiklos pasiskirstymas, leidžiant pasireikšti darbuotojų saviraiškai
	Darbuotojų pastebėjimas, pagyrimas
	Komunikacija
Lyderio vaidmuo darbuotojams susidūrus su sunkumais pokyčių įgyvendinime	Pagalbos teikimas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius
	Lyderio prieinamumas darbuotojams
Svarbios lyderio savybės, padedančios įtraukti darbuotojus į pokyčius	Darbuotojų pažinimas
	Žingeidumas, iniciatyva naujovei
	Mokymasis iš gerosios patirties

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis.

Kaip matyti, pirmoji kategorija pažymi vadovų požiūrį į pokyčius. Pastebima, kad didžioji dalis informantų (90 procentų) išreiškia teigiamą požiūrį į pokyčius ir jų įgyvendinimą savo veikloje. Tuo tarpu V6 informantas pažymi, kad „*Pokyčiai kai ateina galvoji, kaip su juo susitvarkysi. Bet imi ir darai. Tik ta pradžia tokia*”. Nepaisant pastarojo informanto pirminio nerimo, Pakruojo rajono savivaldybėje vidurinio lygio vadovų lyderystė pasireiškia teigiamu požiūriu į pokyčius, iniciatyva pokyčiams ir noru keisti, tobulinti savo veiklą.

Antros kategorijos subkategorijos pažymi lyderio vaidmenį, skatinantį, įkvepianti darbuotojus imtis pokyčių. Tiek grupinės diskusijos metu, tiek interviu metu informantų išsakyti teiginiai inovacijų, pokyčių įgyvendinimo aspektu pažymi lyderio *asmeninio pavyzdžio bei gebėjimo įtikinti pokyčių naudingumu* svarbą. Todėl galima teigti, kad šis lyderio vaidmuo iš tiesų yra reikšmingas. Tuo tarpu remiantis V5, V6 informantų teiginiais, išskirta *prievartos netaikymo* subkategorija nebuvo įvardinta diskusijos dalyvių teiginiuose. Tai suponuoja nuostatą, jog darbuotojai nemano, jog jie turi pasirinkimą dalyvauti pokyčių procese ar ne. Tuo tarpu šis vadovų elgesys pažymi jų gebėjimą, suteikiant darbuotojams laisvę, nedalyvauti pokyčių įgyvendinimo procese, įtaiga skatinti darbuotojų priešingą reakciją - dalyvavimą.

Kategorijoje „*Lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius*” išskirtos subkategorijos „*dalyvavimas kartu pokyčių įgyvendinime su komanda*” bei „*veiklos pasiskirstymas, leidžiant pasireikšti darbuotojų saviraiškai*” taip pat buvo išskirtos ir grupinės diskusijos dalyvių teiginiuose. Todėl būtų galima teigti, kad lyderio dalyvavimas pokyčių įgyvendinimo procese ir suteikta galimybė pasireikšti darbuotojų saviraiškai yra svarbūs aspektai šiuo analizuojamu klausimu. Kaip teigia R. Nedzinskaitė (2015), įkvepiantys ir motyvuojantys lyderiai sudaro galimybes ir sekėjams būti aktyviems pokyčių proceso dalyviams.

Pažymėtina tai, kad nei grupinės diskusijos, nei interviu metu dalyviai neįvardino, kad lyderis turi ne tik pats inicijuoti ir motyvuoti sekėjus dalyvauti pokyčių įgyvendinimo procese, bet ir

skatinti savo sekėjus teikti inovatyvias idėjas (Deschamps, 2012). Tai suponuoja dvejetainę nuostatą, kad patys Pakruojo rajono savivaldybės skyrių darbuotojai nėra iniciatyvūs ir žingeidūs inovacijoms ir pokyčiams arba lyderiai per mažai skatina darbuotojų iniciatyvą šiuo aspektu.

Atkreiptinas dėmesys, kad remiantis informantų teiginiais išskirtos subkategorijos, kuriose pažymima, jog lyderis pirmas turėtų susipažinti su artėjančiais pokyčiais (V6), kartu su savo sekėjais aptarti pokyčių eigą (V4, V6), paaiškinti užduotis, susijusias su pokyčių įgyvendinimu ir laukiamus rezultatus (V7), pastebėti ir paskatinti darbuotojus (V1, V3, V4) bei komunikuoti su jais (V5, V3), nebuvo išskirti grupinės diskusijos dalyvių teiginiuose. Tai suponuoja nuostatą, kad darbuotojams nėra tiek svarbus aukščiau išskirtas lyderio vaidmuo pokyčių įgyvendinimo procese, jiems svarbesnis lyderio asmeninis pavyzdys, gebėjimas įtikinti pokyčio naudingumu ir dalyvavimas kartu su savo komanda pokyčių įgyvendinimo procese.

Pažymėtina, kad tiek grupinės diskusijos dalyvių, tiek informantų interviu metu buvo pažymėta, kad įgyvendinant pokyčius ir susidūrus su sunkumais *lyderis turėtų teikti pagalbą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir būti prieinamas darbuotojams*, kad jie nebijotų, išdrįstų ateiti pasitarti, pasikonsultuoti. Tai suponuoja nuostatą, kad toks lyderio vaidmuo yra priimtinas sekėjams ir yra taikytinas Pakruojo rajono savivaldybėje.

Trečioje kategorijoje išskirtos subkategorijos pažymi, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, lyderis turi pažinti savo komandos narių galimybes, gebėjimus (V5), pats būti žingeidus ir rodyti iniciatyvą (V1). Pažymėtina, kad remiantis V2 informanto teiginiu išskirta subkategorija „*mokymasis iš gerosios patirties*“ patvirtina *Gero valdymo* inovacijų ir atvirumo pokyčiams principo apibrėžtį, kuri pažymi, jog *naujų, inovatyvių ir veiksmingų problemos sprendimo būdų ieškoma būnant atviriems pokyčiams ir pasiruošus mokytis iš gerosios patirties* (Šaparnienė, 2010). Todėl šiuo požiūriu būtų galima pažymėti mokymosi iš gerosios patirties svarbą.

Tuo tarpu siekiant atskleisti, koks lyderio vaidmuo komandoje, kokias būdais yra inicijuojamas bendradarbiavimas ne tik skyriuje, institucijoje, bet ir už jo ribų, kuo tai naudinga skyriui, institucijai, remiantis informantų teiginiais buvo sudarytos šešios kategorijos ir trisdešimt trys subkategorijos, kurios pristatytos priedo Nr. 21 lentelėje.

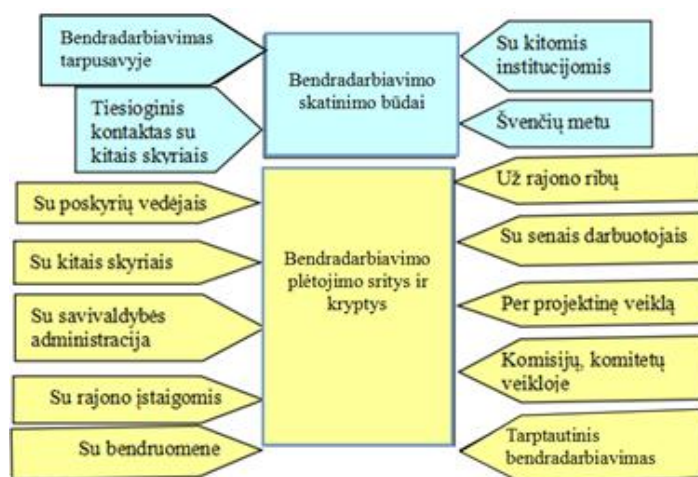
Remiantis informantų teiginiais nustatyta, kad vidurinio lygio vadovų požiūris į atliekamą veiklą bendradarbiaujant yra teigiamas.

Antros kategorijos subkategorijos leido išskirti tris vadovo pozicijas komandoje. Išryškėjo, kad V1, V6 informantai komandoje save laiko lyderiais, tačiau pasitaikius galimybei lyderio vaidmenį perleidiama ir kitiems skyriaus darbuotojams (V2, V4, V6, V7), taip sudarydami sąlygas atsiskleisti ir kitų lyderystei. Veiklos pasidalinimas bendradarbiaujant, suteikiant galimybę ir kitų darbuotojų lyderystei buvo akcentuojamas ir grupinės diskusijos teiginiuose. Todėl galima teigti, kad tiek vidurinio lygio vadovams, tiek darbuotojams dirbant komandoje yra priimtinas pasidalintosios

lyderystės stilius. Be to, V6 informanto vaidmenį bendradarbiaujant būtų galima priskirti prie situacinio lyderystės stiliaus.

Analizuojant informantų teiginių pagrindu išskirtas kategorijas ir subkategorijas išryškėjo, kad tiek diskusijos dalyvių, tiek interviu metu buvo pažymima, jog vadovas lyderis bendradarbiaudamas turėtų pripažinti ir kitų darbuotojų iniciatyvas, būtų tolerantiškas kitokių minčių įvairovei. Be to, abiejuose tyrimuose išryškėjo, jog informantams, kalbant apie komandinį darbą ir bendradarbiavimą, yra svarbūs komunikacijos su savo komanda, komandos narių pažinimo, darbuotojų įvertinimo ir motyvavimo, padaršinimo aspektai. Todėl suponuoja nuostatą, kad informantų požiūris bendradarbiavimo aspektais sutampa.

Grupinės diskusijos metu informantų išsakyti teiginiai leido išskirti bendradarbiavimo plėtojimo kategoriją ir subkategoriją, kurioje atskleidžiama bendradarbiavimo skyriaus viduje ir už jo ribų iniciavimo svarba. Tuo tarpu interviu metu išsakyti informantų teiginiai leido išskirti skatinamas bendradarbiavimo sritis ir kryptis bei esamus ir plėtojamus bendradarbiavimo būdus ir formas, kurie pateikiami 3.6 pav.



3.6 pav. Lyderių skatinami bendradarbiavimo būdai bei plėtojamoms bendradarbiavimo sritys ir kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto interviu tyrimo duomenis.

Kaip matyti iš 3.6 paveikslo, Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovai inicijuoja ir plėtoja bendradarbiavimą ne tik skyriaus, institucijos viduje, bet ir už jo ribų, todėl patvirtina tiek grupinės diskusijos informantų lūkesčius, tiek mokslinėje literatūroje aptariamus aspektus, jog geras lyderis neapsiriboja bendradarbiavimu skyriaus viduje, jis turi plėtoti bendradarbiavimą bei partnerystę ir už institucijos ribų. Būtina pažymėti, kad V5 informanto nurodytas bendradarbiavimo plėtojimas su senais darbuotojais, pažymi tvarios lyderystės aspektą, kuomet senieji darbuotojai, savanoriaudami prisideda prie naujų specialistų tobulinimo. Šiuo požiūriu patvirtinama L. Liukinevičienės (2013) nuostata, kad nuolatinei ir efektyviai viešojo sektoriaus kaitai, tobulinimui užtikrinti reikia tvarios lyderystės, kuri užtikrins, kad ir ateityje bus viešąjį interesą ginančių

lyderių. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo ir komandinio darbo aspektai atskleidžia vidurinio lygio vadovų lyderystės gebėjimus.

Be to, informantų teiginiai leido išskirti subkategorijas, kurios atskleidžia informantų požiūrį į tai, kuo yra svarbus, naudingas bendradarbiavimas. Informantų teigimu, bendradarbiaujant atsiskleidžia kitoks požiūris į problemos sprendimą (V2), pasidalinama gera patirtimi (V2, V3, V4), darbas tampa efektyvesnis (V3, V5, V7, V4), suteikiama galimybė priimti tinkamiausią sprendimą (V3, V6), galima geriau pažinti darbuotojus (V5) bei skatinamas kitų tobulėjimas (V5).

Apibendrinant tiek grupinės diskusijos, tiek interviu metu išsakytų informantų teiginių pagrindu sudarytas kategorijas ir subkategorijas, galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo plėtojimo aspektu Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovai atsiskleidžia kaip lyderiai ir atitinka grupinės diskusijos dalyvių išskirtus gero lyderio kriterijus.

Analizuojant, koks yra lyderių vaidmuo plėtojant darbuotojų kompetencijas, remiantis informantų teiginiais, buvo sudarytos keturios kategorijos ir penkiolika subkategorijų (Žr. priedas Nr. 22). Galima teigti, kad išskirtos kategorijos ir subkategorijos patvirtino ir praplėtė grupinės diskusijos tyrimo metu išskirtas kategorijas ir subkategorijas, kuriose akcentuojamas lyderių vaidmuo planuojant darbuotojų kompetencijų įgijimą ir tobulinimą bei lyderio siūlomas kompetencijų tobulinimo kryptis (Žr. 3.13 lentelė).

3.13 lentelė

Lyderio vaidmuo plėtojant darbuotojų kompetencijas. Vidurinio lygio vadovų požiūris

Siūlomos kompetencijų tobulinimo kryptys	Savišvieta
	Konferencijos, seminarai, mokymai, kursai
	Pasidalinimas gera patirtimi / bendradarbiavimas
	Seminarai ir pasidalinimas gera patirtimi viename
	Dokumentų skaitymas
	Aplinkos stebėjimas ir pritaikymas savo veikloje
Lyderio vaidmuo planuojant darbuotojų kompetencijų įgijimą	Kompetencijų tobulinimo planavimas bendradarbiaujant su darbuotojais
	Kompetencijų tobulinimo planavimas vadovo siūlymu
	Kompetencijų planavimas suteikiant darbuotojams laisvę pasirinkti
Lyderio inicijuojami kompetencijų tobulinimo būdai	Vadovo inicijuoti mokymai, kursai, susitikimai, renginiai
	Vedamos ekskursijos, edukaciniai užsiėmimai
	Pristatymai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis.

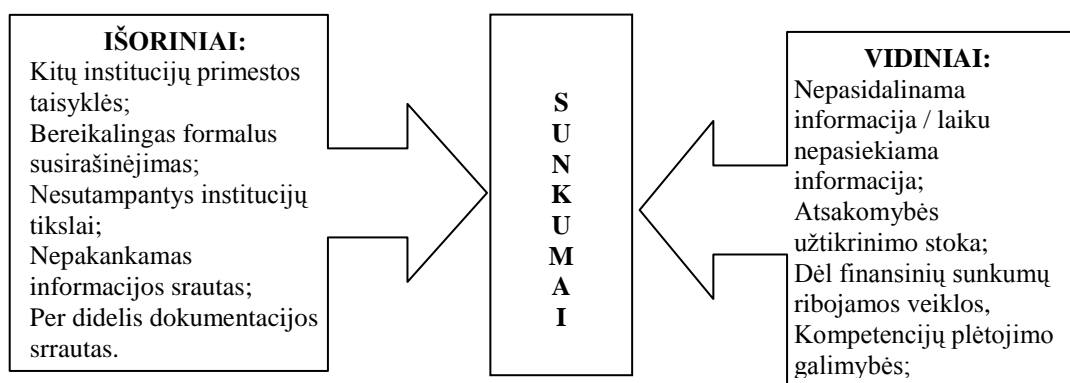
Pirmos kategorijos paryškintos subkategorijos atitinka grupinės diskusijos tyrimo rezultatus, tačiau V5 informantas pateikė ir kitokių kompetencijų plėtojimo būdų, tai dokumentų skaitymas, aplinkos stebėjimas ir pritaikymas savo veikloje, savišvieta.

Antrojoje kategorijoje išskirtos subkategorijos pažymi, jog planuojant darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir įgijimą, lyderiai turėtų bendradarbiauti su darbuotojais (V1, V3, V5, V7) bei suteikti galimybę ir patiems darbuotojams pasirinkti ir nuspręsti, ko jiems labiausiai trūksta (V3, V4). Tuo tarpu kompetencijų planavimas vadovo siūlymu (V2, V3, V4) grupinės diskusijos metu nebuvo įvardintas. Tai suponuoja nuostatą, kad darbuotojams svarbu, kad vadovai lyderiai atsižvelgtų į jų

pageidavimus ir bendradarbiaujant su darbuotojais numatytų jų kompetencijų tobulinimo kryptis ir būdus, neprimesdami savo nuomonės.

Kiek lyderiai patys yra aktyvūs kompetencijų plėtojime, pažymi trečioji išskirta kategorija. Informantai pažymi, kad patys inicijuoja vienokius ar kitokius mokymus, kursus, susitikimus, renginius (V1, V3, V4, V7, V6), veda pristatymus, supažindina su naujovėmis (V6,V7). Atsižvelgiant į tai suponuojama nuostata, kad didžioji dalis vadovų ne tik skatina darbuotojų kompetencijų plėtojimą, bet ir patys, nors ir negausiai, dalyvauja šiame procese.

Kitu aspektu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduria vidurinio lygio vadovai įgyvendindami *Gero valdymo* principus, ir koks jų, kaip lyderių, vaidmuo šalinant susidariusias kliūtis ir sprendžiant iškilusius sunkumus (žr. priedas Nr. 23). Susisteminti informantų teiginiai leido išskirti vidinės aplinkos ir išorinės aplinkos sunkumus, kurie pavaizduoti 3.7 pav.



3.7 pav. Sunkumai įgyvendinant Gero valdymo principus
 Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atlikto interviu tyrimo duomenis.

Kaip matyti iš 3.7 paveikslo, vidurinio lygio vadovai, įgyvendindami *Gero valdymo* principus susiduria tiek su išoriniais, tiek su vidiniais sunkumais. Išoriniai sunkumai siejami su kitų institucijų primestomis taisyklėmis, nesutampančiais tikslais, per dideliu dokumentacijos ir nepakankamu informacijos srautu. Tuo tarpu vidinius sunkumus būtų galima išskirti į tris grupes: informacijos perdavimo problemos, darbuotojų atsakomybės stoka, finansiniai trukdžiai plėtojant kompetencijas ir veiklas.

Tyrimo metu buvo išskirta kategorija (žr. priedas Nr.23), kurioje, remiantis informantų teiginiais, išskirtos subkategorijos, atskleidžiančios lyderio elgesį susidūrus su sunkumais. Informantai pažymi (V1, V2), jog susidūrę su problemomis jie jas sprendžia. Tuo tarpu V3 informantas pažymi komunikacijos svarbą sprendžiant problemas bei bendrai ieškomų problemos sprendimo būdų (V5). Kad sunkumus galima įveikti pasidalinus gerąja kitų rajonų patirtimi, pažymi V4 informantas. V6 informanto požiūriu, susidūrus su sunkumais, žiūrint į juos pozityviai, turi greitai susiorientuoti ir žiūrėti, ką gali padaryti. Pažymėtina, kad V3, V5 informantai susidūrusiems sunkumams šalinti įvardino sisteminio veiklos planavimo ir mąstymo svarbą (V3, „Greitas susiorientavimas ir turimų žinių pritaikymas padeda išspręsti problemas. Jau atlikdama kokią

veiklą, stengiuosi numatyti kliūtis, su kokiomis galima susidurti ir stengiuosi jas iš karto pašalinti”). Aukščiau aprašyti problemų sprendimo būdai suponuoja nuostatą, kad sprendami problemas vidurinio lygio vadovai pasitelkia lyderystės gebėjimus: sisteminių mąstymą, bendradarbiavimą ir komunikavimą, pasidalinimą gerąja patirtimi.

Apibendrinant šiame skyrelyje pateiktą informaciją galima teigti, kad vidurinio lygio vadovo lyderio vaidmuo įgyvendinant Gero valdymo principus yra svarbus institucijos veikloje. Gero valdymo principų įgyvendinimas iš vidurinio lygio vadovų reikalauja ne tik gebėjimo prisitaikyti prie įvairių situacijų ir pagal tai modeliuoti atitinkamą savo elgesį. Vidurinio lygio vadovai, prisiimdami atsakomybę už atliekamą veiklą, drauge turi rasti būdų, kaip ugdyti darbuotojų atsakomybę ir atskaitomybę. Bendradarbiaudami su savo darbuotojais skyriaus viduje, jie turi ieškoti ir kitų bendradarbiavimo būdų ne tik institucijos viduje, bet ir už jos ribų. Ieškodami efektyvesnių būdų tikslui pasiekti, vidurinio lygio vadovai turi nesibaiminti naujų ir inovatyvių problemos sprendimo būdų, jie turi inicijuoti pokyčius ir į jų įgyvendinimą įtraukti institucijos narius. Savo skaidriai ir atvirai atliekama veikla bei būdams pavyzdžiu kitiems, vidurinio lygio vadovai turi skatinti, kad ir kitų atliekama veikla būtų skaidri. Įvardinti pastebėjimai suponuoja nuostatą, kad tik pasižymėdamas lyderystės gebėjimais vidurinio lygio vadovas lyderis gali padėti įgyvendinti aukščiau analizuotus Gero valdymo principus. Todėl galima patvirtinti tyrimo pradžioje pateiktą teiginį, kad Gero valdymo principų įgyvendinimas reikalauja iš vidurinio lygio vadovų tiek kompetentingo vadovavimo, tiek lyderystės gebėjimų visumos.

3.4. Vidurinio lygio vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste hipotetinis modelis

Remiantis mokslinės literatūros bei empirinio tyrimo rezultatais buvo sudarytas vidurinio lygio vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose *Gero valdymo* principų įgyvendinimo kontekste **hipotetinis modelis** (žr. priedas Nr.24).

Kadangi tyrime siekta atskleisti, kaip vidurinio lygio vadovai lyderiai įgyvendina *Gero valdymo* principus, orientuotus į asmenybę, buvo tiriamas tik vidurinio lygio vadovų lyderių vaidmuo atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimo, etiško klimato kūrimo, skaidrumo užtikrinimo, inovacijų, pokyčių įgyvendinimo, kompetencijų ir bendradarbiavimo plėtotės aspektais.

Remiantis tyrimo rezultatais buvo nustatyta, jog siekiant įgyvendinti *Gero valdymo* principus vidurinio lygio vadovams lyderiams svarbūs du aspektai: taikomas lyderystės stilius bei lyderiams priskiriami bruožai. Nustatyta, kad vadovai, pasižymintys keliais lyderystės stiliais ir išryškindami bruožus, kurie labiausiai atliepia *Gero valdymo* koncepcijos nuostatas, modeliuoja savitą valdymo stilių, padedantį veiksmingai įgyvendinti *Gero valdymo* principus.

Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad *Gero valdymo* principų įgyvendinime lyderiai susiduria su

vidiniais (kylančiais institucijos viduje) bei išoriniais (nesusijusiais su institucijos aplinka) probleminiais veiksniais. Išskirtus veiksnius, remiantis informantų nuomone, padeda kryptingai koordinuoti tam tikras lyderių elgesys: esamos problemos neatidėliotinas sprendimas, komunikacija, pasidalinimas gerąja patirtimi, ieškant bendrai problemos sprendimo būdų, sisteminis veiklos planavimas ir pozityvus požiūris.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados:

1. Lyderystė - daugiaaspektis ir iki galo neiširtas reiškinys, kurio vienareikšmiškai apibūdinti negalima, nes kiekvienas tyrėjas lyderystę traktuoja savaip. Dalis tyrėjų lyderystę sieja su asmenybe, kurio elgesį lemia sekėjai ar esamos situacijos sąlygos, kitų sampratose lyderystė įvardinama kaip procesas, siejamas su tikslo siekimu, įtakos sekėjams darymu, asmeninėmis savybėmis, lyderio gebėjimais bei kompetencijomis.

2. Vadovavimas ir lyderystė nėra tapatūs dalykai, tačiau siekdami sėkmingai įgyvendinti *Gero valdymo* principus, vadovai turi gebėti tiek tinkamai vadovauti, tiek pasižymėti lyderystės gebėjimais. Sėkmingai institucijos veiklai reikalingi ne tik kompetentingi vadovai, gebantys tinkamai planuoti ir organizuoti, kontroliuoti ir prižiūrėti įgyvendinamą institucijos veiklą, bet ir lyderiai, kurie turėdami viziją ieškotų inovatyvių ir veiksmingų problemos sprendimo būdų, suvienytų bei suburtų komandą, kuri pasitikėdama lyderiu drauge su juo siektų užsibrėžtų tikslų.

3. Tiriant, koks yra lyderio vaidmuo įgyvendinant *Gero valdymo* principus pastebima, kad lyderystei ir *Geram valdymui* būdingos elgesio, situacijų, naujos paradigmos ir santykių lyderystės teorijos. *Geras valdymas* pažymi pokyčių ir inovacijų svarbą, todėl analizuojant, kaip lyderiai kuria pokyčius ir jiems vadovauja, pasitelkiama naujos paradigmos lyderystės teorija. Tuo tarpu elgesio ir situacijų lyderystės teorijos pažymi, kad įgyvendindami *Gero valdymo* principus lyderiai įvairiose situacijose elgiasi skirtingai, todėl, priklausomai nuo įvairių kintamųjų, keičiasi jų elgesys ir taikomas lyderystės stilius. Santykių lyderystės teorija pasitelkiama analizuojant, kaip lyderis, įgyvendindamas *Gero valdymo* principus, kuria santykius su sekėjais.

4. Nėra vieno ir vienintelio lyderystės stiliaus, kurį taikydami lyderiai įgyvendintų visus *Gero valdymo* principus. Lyderystės stilių ir *Gero valdymo* principų sugretinimas teorijų kontekste atskleidė, kad įgyvendinti analizuotus *Gero valdymo* principus gali lyderiai, taikantys transformacinės, situacinės ir tvarios lyderystės stilius. Tačiau dalyvaujančios, įtraukiančios, besidalinančios, charizmatinės, tarnaujančios, transakcinės lyderystės stilių taikymas taip pat prisideda prie *Gero valdymo* principų įgyvendinimo.

5. *Gero valdymo* principų įgyvendinimas reikalauja iš vidurinio lygio vadovų kompetencijų ir gebėjimų įvairovės. Įgyvendindami *Gero valdymo* principus, vidurinio lygio vadovai turi pasižymėti ne tik profesinėmis, vadybinėmis, bet ir lyderystės kompetencijomis, sutelkti didžiulį dėmesį strateginio planavimo ir sisteminio mąstymo svarbai. Siekiant efektingesnių būdų tikslui pasiekti, lyderiai turi ne tik remtis naujovėmis, inicijuoti pokyčius, įtraukti į šį procesą skyriaus, institucijos narius, bet ir skatinti savo darbuotojus teikti inovacijas. Įgyvendindami *Gero valdymo* principus, lyderiai bendradarbiavimą turi skatinti ne tik skyriaus, institucijos ribose, bet ir rodyti iniciatyvą tarpsektorinės partnerystės plėtotei.

Empirinio tyrimo išvados:

1. Atlikus vidurinio lygmens vadovų vietos savivaldos institucijose darbą reglamentuojančių dokumentų analizę pastebėta, kad vidurinio lygio vadovų reglamentuojama veikla analizuotuose dokumentuose nepakankamai orientuota į Gero valdymo principų įgyvendinimo dimensiją.

1.1. Nepaisant, kad vidurinio lygio vadovai yra **atsakingi ir atskaitingi** už atliekamą veiklą savo institucijai, pastarųjų Gero valdymo principų įgyvendinimas neatsiejamas ir nuo santykio su visuomene. Vidurinio lygio vadovų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose aiškiai ir tiksliai apibrėžtų atsakomybės ir atskaitomybės sričių pasigendama.

1.3. **Etišką elgesį** reglamentuojančios nuostatos apibrėžiamos ne visuose vidurinio lygio vadovų pareigybių aprašymuose. Pastebėta, kad Strateginės plėtros ir statybos skyriaus, Turto ir ūkio skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus, Apskaitos skyriaus vadovų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose pasigendama pažymimų etiško elgesio svarbos aspektu. Tuo tarpu kitų skyrių vedėjų pareigybės aprašymuose etiškas elgesys reglamentuojamas kaip gebėjimas mandagiai bendrauti ir bendradarbiauti, bendravimo psichologijos, profesinės etikos principų ir normų išmanymas.

1.4. Pastebėta, kad ne visų skyrių vadovų veikloje proporcingai skiriamas dėmesys **inovacijų ir pokyčių** plėtros aspektams. Šiuo aspektu Švietimo skyriaus, Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrių vadovų pareigybėse reglamentuojama vadovų veikla susijusi su institucijos, skyriaus veiklos pokyčiais bei inovacijų taikymu. Tuo tarpu Finansų skyriaus vadovo veiklos reglamentavimas labiau susijęs tik su kompiuterinių programų taikymu.

1.5. Vidurinio lygio vadovų pareigybių aprašymuose **skaidriai** atliekamos veiklos aspektai reglamentuojami tiek lyderiams, tiek vadovams priskiriamomis funkcijomis: veiklos vertinimu ir analize bei veiklos kontrole ir priežiūra.

2. Analizuojant pareigybės aprašymus, išskirtinis dėmesys teikiamas **bendradarbiavimo** nuostatos reglamentavimui. Akivaizdu, kad savivaldybė bendradarbiavimą laiko prioritetu, siekiant bendradarbiavimo ir partnerystės ne tik institucijos viduje, bet ir su kitomis šalies ir užsienio institucijomis. Bendradarbiavimas tarptautiniu mastu siejamas su projektų įgyvendinimu, dalyvavimu organizuojamuose renginiuose.

3. *Remiantis grupinės diskusijos ir interviu duomenų analizės rezultatais, formuluojamos šios išvados:*

3.1. Informantų teiginių analizė atskleidė, kad vidurinio lygio vadovai, įgyvendindami Gero valdymo principus, priklausomai nuo siekiamo rezultato, gali taikyti skirtingus lyderiavimo stilius. Reikia pažymėti, kad transformacinės, tvarios, tarnaujančios, pasidalintos lyderystės stiliai, remiantis grupinės diskusijos dalyvių teiginiais, yra dominuojantys įgyvendinat Gero valdymo principus.

3.2. Atlikta grupinės diskusijos informantų teiginių analizė atskleidė informantų požiūrį, kad,

veiksmingas *Gero valdymo* principų įgyvendinimas vietos savivaldos institucijose sąlygojamas šių vidurinio lygio vadovų asmenybės savybių: veiklos kryptingumo, inovatyvumo, drąsos, ryžtingumo, socialumo, atviro elgesio, empatiškumo, teisingumo, kompetentingumo, garbingumo.

3.3. Remiantis informantų teiginių analize galima daryti išvadą, kad vidurinio lygio vadovų vaidmuo turi didelę reikšmę siekiant užtikrinti atliekamos veiklos **atsakomybę ir atskaitomybę**. Informantų požiūriu aiškiai apibrėžtos užduotys, numatyti ir įvardinti užduoties įgyvendinimo terminai, darbuotojų supažindinimas su vertinimo kriterijais sudaro sąlygas reikalauti kiekvieno asmens atsakomybės ir atskaitomybės.

3.4. Lyderio vaidmuo formuojantis **etišką klimatą** prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti geresnių rezultatų ir yra svarbus etiško klimato kūrimo procese. Remiantis informantų teiginiais, išskirtus lyderio etiško elgesio aspektus (*komunikacija su darbuotojai, pagalbos teikimas, elementari padėka už atliktus darbus, apkalbų netoleravimas, negatyvių asmeninių nuotaikų nedemonstravimas, o taktiškas perspėjimas apie asmenines emocijas, žmogiškųjų savybių svarba, empatiškas lyderio elgesys, tolerancija priešingai nuomonei, aktyvus klausymasis ir darbuotojų nuomonės įsiklausymas, bendrai planuojama veikla*), turinčius įtakos ne tik etiško klimato kūrimui, bet ir poveikiui siekti geresnių skyriaus, institucijos rezultatų, patvirtina išskirta subkategorija, kuri pažymi darbuotojų grįžtamojo ryšio aspektą.

3.5. Viena iš **skaidrumo** užtikrinimo sąlygų - viešas ir atviras lyderio elgesys. Informantai pažymi, kad skaidrumui svarbus lyderio viešas ir atviras asmeninis pavyzdys. Be to, skaidrumą didina, kai lyderis perteikia gautą informaciją, kai kartu aptaria ir planuoja veiklą, kai visi darbuotojai žino veiklos priežastis, ir kas už vykdomą veiklą yra atsakingas, kai veikla būna žinoma visuomenei.

3.6. Tyrimas atskleidė, kad Pakruojo rajono savivaldybės administracijos vidurinio lygio vadovai, **įgyvendindami pokyčius**, per mažai skatina darbuotojų aktyvumą siūlant inicijuoti vienokias ar kitokias inovacijas, pasikeitimus skyriaus, institucijos veikloje.

3.7. Savivaldybė pasižymi aktyvia **bendradarbiavimo** dimensija. Tyrime išryškėję bendradarbiavimo skatinimo ir plėtojimo aspektai: darbuotojų skatinimas bendradarbiauti tarpusavyje, bendradarbiavimo skatinimas palaikant tiesioginį kontaktą su kitų skyrių darbuotojais, su kitomis institucijomis bei pačių vidurinio lygio vadovų bendradarbiavimas ne tik skyriaus, institucijos ribose, bet ir plėtojant bendradarbiavimą su rajono įstaigomis, su partneriais užsienyje, su bendruomene. Bendradarbiavimas projektinėje veikloje, komitetų, komisijų veikloje bei tarptautiniu mastu, sudaro sąlygas atsiskleisti vidurinio lygio vadovų lyderystei.

3.8. **Kompetencijų** plėtotė yra vienas iš *Gero valdymo* principų, kurio vystymas savivaldybėje turėtų būti labiau nuoseklus ir planingas. Nors tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai patys yra iniciavę mokymus, kursus, susitikimus, renginius, vedę pristatymus, tačiau, žiūrint iš lyderystės pusės, jų dalyvavimas šioje srityje turėtų būti daug aktyvesnis.

3.9. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įgyvendindami *Gero valdymo* principus lyderiai susiduria su išoriniais ir vidiniais probleminiais veiksniais. Išoriniai sunkumai siejami su aukštesnių institucijų patvirtintomis taisyklėmis, kurios neretai stokoja sąsajų su veiklos tikslais; laiko išteklių naudojimu formaliems susirašinėjimams; per didelės dokumentų gausos ir trūkstamos informacijos. Tuo tarpu vidiniai sunkumai siejami su darbuotojų atsakomybės stoka, informacijos nepasidalinimu arba pavėluotai gauta informacija, finansinių išteklių, ribojančių veiklą bei darbuotojų kompetencijų plėtojimą, apribojimais. Tyrimo dalyvių nuomone, įveikti sunkumus padėtų komunikacija, pasidalinimas gerąja patirtimi, bendras problemos sprendimo būdas, pozityvus požiūris ir sisteminis veiklos planavimas.

REKOMENDACIJOS

Pakruojo rajono savivaldybei:

1. Rekomenduojama peržiūrėti ir papildyti savivaldybės skyrių vadovų darbą reglamentuojančius dokumentus:

1.1 Siekiant darbuotojų atskaitomybės bei veiklos skaidrumo, vidurinio lygio vadovų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose būtina tiksliai apibrėžti atskaitomybės ir atsakomybės sritis bei įvardinti savivaldybės veiklai būtiną sąlygą - skaidrios veiklos užtikrinimą.

1.2. Atsižvelgiant į tai, kad valstybės tarnautojai savo veikloje turi vadovautis valstybės tarnautojų etikos principais, tai vidurinio lygio vadovo darbą reglamentuojamuose dokumentuose rekomenduojama įvardinti, jog skyriaus vadovas savo veikloje vadovaujasi *valstybės tarnautojų veiklos etikos principais* (Žin. 2002-06-28, Nr. 65-2656).

Pakruojo rajono savivaldybės vidurinio lygio vadovams:

1. Siekiant padidinti atliekamos veiklos skaidrumą rekomenduojama atliekamas veiklas organizuoti taip, kad vieno darbuotojo atliktas užduotis tęstų kitas (etapais atliekama veikla). Taip kas etapą tęsiama veikla netiesiogiai kontroliuotų atlikusių darbuotojų veiklą, padėtų išvengti klaidų, didintų kiekvieno darbuotojo atsakomybę ir prisidėtų prie veiklos skaidrumo.

2. Siekiant atrasti efektyviausią būdą užsibrėžtos veiklos tikslui pasiekti, lyderiai turėtų ne tik patys inicijuoti, bet ir nuolat skatinti darbuotojų iniciatyvą teikti siūlymus pokyčiams. Drauge su darbuotojais įvertinę teikto siūlymo naudą veiklos rezultatams, priimti tinkamiausią sprendimą, padedantį dar efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

3. Siekiant darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės už atliekamą veiklą, prieš skiriant užduotis rekomenduojama aiškiai jas apibrėžti, iš anksto numatyti ir įvardinti užduoties įgyvendinimo terminus bei supažindinti darbuotojus su atskaitomybės aspektais.

4. Planuodami bei inicijuodami darbuotojų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo būdus, lyderiai patys turėtų aktyviai dalyvauti kompetencijų plėtojimo procese.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (29), 6-13.
2. Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change? *International Journal of Management Cases*, 8 (4), 4-20.
3. Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 20, 81-89.
4. Babbie, E. (2007). *The practice of Social Research*. Chapman University. Thomson / Wadsworth.
5. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiėgienė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organisation. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Nr. 3 (13), 19-31.
6. Barbuto, J. E., Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, Volume 10, Issue – 2, 22-37.
7. Bass, B. M., Bass, R. (2009). *The Bass Hand book of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4th ed.). Free press, NY: Simon and Schuster.
8. Bučinskis, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2, 1-14.
9. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
10. Berrel, A. C. (2013). *Leadership and change management*. Los Angeles: Sage.
11. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 30, 68-81.
12. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Šnapštienė, R. (2011). A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in Lithuanian civil service. *Filosofija. Sociologija*, T. 22. Nr. 2, 139–148.
13. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, 36-44.1
14. Chism, M. (2015). No-Drama Leadership. How Enlightened Leaders Transform Culture in the Workplace. Prieiga per internetą: <https://ebsclearning.files.wordpress.com/2015/11/no-drama-leadership.pdf> (Žiūrėta: 2016-02-07).
15. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: monografija.
16. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. 6th ed. London – New York.
17. Clemmer, J. Management vs Leadership. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.clemmergroup.com/articles/management-vs-leadership/>. (Žiūrėta: 2015-11-05).
18. Deschamps J.P. (2012). L'innovation et le leadership. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: https://bcge.ch/pdf/2012_moteurs_innovation_deschamps.pdf. (Žiūrėta: 2016-01-26).
19. Dirgėlienė, A., Andriekienė R. M. (2012). Vadovavimo suaugusiųjų švietimo įstaigai teorinės ir empirinės įžvalgos. *Andragogika*, 1 (3), 25-47.
20. Diska, V. (2009) Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? *Vadovas: verslo vadyba*, Nr. 10 (155), 15-19.
21. Diskienė, D., Narmontaitė, S. (2011). Komunikacija organizacijoje. Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje. *Informacijos mokslai*, Nr. 55, 8 - 18.
22. Daft, R. L. (2015) *The leadership experience*. Cengage Learning.
23. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 29-40.
24. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, 9-16.
25. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, Nr. 1, 75-88.
26. European Commission (2001). European governance - A white paper. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0428&qid=1433420196688&from=EN>. (Žiūrėta: 2016-01-26).
27. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinimo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50-67.
28. Gero valdymo principų taikymo Lietuvos savivaldybėse studija (2015). Prieiga per internetą: http://3sektorius.lt/gerasvaldymas/docs/STUDIJA_Gero_valdymo_principu_taikymas_savivaldybese_2015.pdf (Žiūrėta: 2015-12-03).
29. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu: metodiniai nurodymai*. Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija. Vilnius.
30. Gisselquist, R., M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy. Wider Working paper, No. 30. Prieiga per internetą: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2012-030.pdf> (Žiūrėta: 2016-01-20).

31. Giuliani, R. W. (2006). *Lyderystė*. Eurigamas.
32. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (31), 142-151.
33. Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Routledge.
34. Hargreaves, E., Fink, D. (2003). The seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership. International Centre for Education Change Ontario Institute for Studies in Education/ University of Toronto. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf. (Žiūrėta: 2015-11-14).
35. Hargreaves, A., Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco, CA.
36. Harris, A. (2008). *Besidalintoji lyderystė mokykloje*. Ateities lyderių ugdymas. Švietimo aprūpinimo centras.
37. Indraškienė, V., Merfeldaitė, O., Petronienė, O. (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą. Mokslinio tyrimo ataskaita. Prieiga per internetą: www.psc.panevezys.lm.lt/dokumentai/ataskaita2008.doc. (Žiūrėta 2015-11-16).
38. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition. Personal Education International.
39. Kaminskas, G., Bartkus, E. V., Pilinkus, D. (2011). Leadership as Reciprocity of Leader and Followers. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 22 (2), 175-185.
40. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai. Liucilijus.
41. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės svarba realizuojant regiono konkursų strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 809-818.
42. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Krupavičius, A., Šaparnienė, D. (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos (7-22)*. Vilnius: BMK leidykla.
43. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, L. (2013). The mangement of change in public organizations: a literature review. *Public administration*, Vol. 92, 1-20.
44. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. UAB Vitea Litera.
45. Leliūgienė, I., Mačiulskaitė, S. (2013). Lyderystės raiškos socioedukaciniai aspektai: „X“ bendruomenės atvejis. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, Nr.1 (16), 21-30.
46. Lepeška, V. (2011). Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje. Tarptautinė konferencija. Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis - ateities iššūkiams: [elektroninis išteklius], (1-20). Vilnius. Prieiga per internetą: <http://ovc.lt/wp-content/uploads/2011/05/Microsoft-PowerPoint-V.Lepeska.-Pranesimas-konferencijoje-2011-05-12.Koreguotas-Compatibility-M.pdf> (Žiūrėta: 2015-11-14).
47. Lewis, R., Donaldson - Feilder, E. (2012). Perspectives on leadership in 2012 Implications for HR. Stewardship, leadership and governance. Chartered Institute of Personnel and Development. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.cipd.co.uk/binaries/perspectives-on-leadership_2012.pdf. (Žiūrėta: 2015-12-02).
48. Lipinskiene, A. (2012). *Personalo vadyba*. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda.
49. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. Krupavičius, A., Šaparnienė, D. (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos (107-137)*. Vilnius: BMK leidykla.
50. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Šiauliai City Municipality. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Nr. 1 (22), 34-50.
51. Liutvinienė L. (2014). Mokyklos vadovo pasidalytosios lyderystės ir bendradarbiavimo tarp mokyklų sąsajos (magistro darbas, Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas).
52. Luobikienė, I. (2011). *Socialinių tyrimų metodika*. KTU leidykla Technologija.
53. Manuel, O., Marques, M., Rua, de L., (2011). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestion*, Vol 12, No 2, 131 - 147. Prieiga per internetą: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274324369006.pdf> (Žiūrėta: 2016-01-24).
54. Marzano, R., Waters, T., McNulty, B. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
55. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 22, 68-77.
56. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Mykolo Riomerio universitetas.
57. Mandes, F. Stander, M.W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industial Psychology*, 37 (1), 1-13.
58. Mc Cleskey, J., A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional leadership and leadership development. *Journal of Business studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 117-130.
59. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius.
60. Nedzinskaitė, R. (2015). Mokytojas kaip transformacinis lyderis: faktas ar fikcija. *Švietimo problemas analizė*, Nr. 5 (129), 1-8.
61. Neuman, W., L. (2011). *Social research methods qaulitative quantitative approaches*. Boston: Pearson.
62. Nikolski, K. (2015). Leadership and management: practice of the art of influence. *Annals of the "Constantin Brancusi" University of Targu Jiu. Economy series*, Nr. 1, vol. II., 31-39.
63. Nelson, E., Schroeder, M., Welpman, L. (2014). Does Career Maturity Impact Leadership Behavior? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 11(3), 82-96.

64. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
65. Pearce, C.L., Wassenaar, Ch., L., Manz, Ch. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *The academy of management perspectives*, Vol. 28, No. 3, 275-288.
66. Petkevičienė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinės teorijos: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, 65-80.
67. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformą. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, 27-40.
68. Raišienė, A. G. (2012). Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius. *Societal Innovations for Global Growth*, No 1(1), 647-661.
69. Rekašienė, R. (2014). Valstybės tarnybos aktualijos. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf). (Žiūrėta 2016-01-08).
70. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 4, 590-600.
71. Rybnikova, I., Toleikienė, R., Šaparnienė, D., Lang, R. (2015). *Vadovavimas viešajame administravime: Lietuvos ir Vokietijos atvejų analizė*. Šiauliai [i.e Vilnius]:BMK leidykla.
72. Ryoma, A., Tapanainen, T. (2010), The applicability of transformational leadership to short - term projects. Proceeding of the European Conference on Management, Leadership and Governance: [elektroninis išteklius], (332-338). Turku School of Economics, Finland.
73. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46,117-132.
74. Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešasis administravimas*, Nr. 2 (18), 34-41. Smalskys, V., Stankevič, B., Stasiukynas, A. 2015. „Good governance“ (Geras valdymas) viešojo valdymo modernizavimo koncepcijų kontekste. *Viešasis administravimas: teorija ir inovatyvūs sprendimai*, 1-2 (45-46).
75. Sousa, M., Dierendonck, D. Van (2015). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2725-y#page-1>. (Žiūrėta 2016-01-10).
76. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
77. Šaparnienė, D. (2010). Principles of good governance in local self - government: experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy and Business*, Vol. 4, Part 3, 117-129.
78. Šaparnienė, D. Valukonytė, I. (2012). Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Šiauliai City. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Nr. 3 (28), 98-112.
79. Šavareikienė, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 152-158.
80. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.16, 961-968.
81. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė. Technologija*.
82. Šiugždienė, M. (2015). Negalime sustoti pusiaukelėje. Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/lt/socialiniu-humanitariniu-mokslu-ir-menu-fakultetas/naujiena/jurgita-siugzdiniene-negalime-sustoti-pusiaukeleje>. Žiūrėta: (2016-01-26).
83. Tavoras, V., Kvedaravičiūtė, G. (2014). Meno kolektyvų narių požiūris į lyderystę. *Pedagogika*, T. 115, Nr. 3, 221–231.
84. The World Bank (1994). Governance. The World Bank's Experience. Prieiga per internetą: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/05/01/000009265_3970716142854/Rend/ered/PDF/multi0page.pdf. (Žiūrėta: 2016-01-4).
85. The 12 principles of good governance at local level. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=ao0qAoApT1M>. (Žiūrėta: 2015-12-20).
86. Tidikis, R. (2002). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius.
87. Tracy, B. (2010). *How the best leaders lead: proven secrets to getting the most out of yourself and others*. Amacom.
88. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J., (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 370-380.
89. Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2007). Valstybės tarnyba ir visuomenė. Masiulis, K., Krupavičius, A. (red.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (psl. 278-304). Vilnius.
90. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. (2014.)
91. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Titnagas.
92. Vidaus reikalų ministerija. Savivaldybių administracijų struktūrų analizės strategija. Vilnius.
93. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtis organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2014*, 70, 107-120.
94. Vrazel, J. (2013). *Managing change and leading thought transitions*. A guide for community and public health practitioners. Indianapolis.

95. Van Dierendonck, D., Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business Psychology*, Sept. 26 (3), 249-267.
96. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas*. Kaunas.
97. Wart, W., Suino, P. (2012). *Leadership in public organizations*. M.E. Sharpe.
98. Waliman, N. (2006). *Social Research Methods*. Sage publications. London.

Teisės aktai ir dokumentai:

1. Centralizuoto Audito skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2009-01-05 Nr. PA- 3. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1254375145> (Žiūrėta 2015-10-15).
2. Civilinės metrikacijos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2014-11-20 Nr. AP - 325. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1934775950> (Žiūrėta 2015-10-15).
3. Dėl savivaldybės administracijos Civilinės metrikacijos skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2008-05-30 Nr. A-250. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1934775950> (Žiūrėta 2015-10-15).
4. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos centralizuoto Vidaus audito skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2011-04-13 Nr. A-242. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1254375145> (Žiūrėta 2015-10-15).
5. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2015-04-03 Nr. AP-129. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?2255483350> (Žiūrėta 2015-10-15).
6. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Strateginės plėtros ir statybos skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2013-04-10 Nr. A-94. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?4121342453> (Žiūrėta 2015-10-15).
7. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2012-01-03 Nr. A-8. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?956973666> (Žiūrėta 2015-10-15).
8. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Teisės skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2013-07-10 Nr. A-476. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3946461715> (Žiūrėta 2015-10-15).
9. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Turto ir ūkio skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2012-05-31 Nr. A-372. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?776399184> (Žiūrėta 2015-10-15).
10. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Vaiko teisių apsaugos skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2010-02-08 Nr. A-77a. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3627695222> (Žiūrėta 2015-10-15).
11. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Žemės ūkio skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. 2015-08-29 Nr. AP-289. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?735465317> (Žiūrėta 2015-10-15).
12. Dėl savivaldybės Apskaitos skyriaus nuostatų patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2008-05-30 Nr. A-249. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1853888373> (Žiūrėta 2015-10-15).
13. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva – 2030“. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt>. (Žiūrėta 2015-10-18).
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 144-7430.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2010-12-31, Nr. 158-8050.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2002-05-22, Nr. 51-1953.
17. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Apskaitos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2008-12-30 Nr. PA-316. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1853888373> (Žiūrėta 2015-10-15).
18. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos 2013 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/taryba/2014/TS20140424164.pdf> (Žiūrėta 2015-10-15).
19. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos 2014 metų veiklos ataskaitos patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės tarybos sprendimas 2015-03-26 Nr. T-100. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/taryba/2015/TS20150326100.pdf> (Žiūrėta 2015-10-15).

20. Dėl Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2015 metų veiklos ataskaitos patvirtinimo. Pakruojo rajono savivaldybės tarybos sprendimas 2016-03-31 Nr. T-100. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/taryba/2016/TS20160331100.pdf> (Žiūrėta 2015-10-15).
21. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Finansų skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2008-12-30 Nr. PA- 343. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3995073584> (Žiūrėta 2015-10-15).
22. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2014-01-06 Nr. PA - 27. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?2255483350> (Žiūrėta 2015-10-15).
23. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Socialinės rūpybos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2012-02-16 Nr. PA - 27. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?794567426> (Žiūrėta 2015-10-15).
24. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Strateginės plėtros ir statybos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2013-04-10 Nr. Pa-93. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?4121342453> (Žiūrėta 2015-10-15).
25. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2011-12-30 Nr. PA - 366. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?956973666> (Žiūrėta 2015-10-15).
26. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Teisės skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2013-06-23 Nr. PA- 137. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3946461715> (Žiūrėta 2015-10-15).
27. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Turto skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2011-12-22 Nr. PA - 282. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?776399184> (Žiūrėta 2015-10-15).
28. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Vaikų teisių apsaugos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2013-03-01. Nr. PA - 53. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?3627695222> (Žiūrėta 2015-10-15).
29. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos Žemės ūkio skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas 2009-12-30 Nr. PA - 272. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/index.php?735465317> (Žiūrėta 2015-10-16).
30. Pakruojo rajono savivaldybės 2014-2016 strateginės veiklos planas. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/taryba/2014/TS20140424168.pdf> (Žiūrėta 2015-10-15).
31. Pakruojo rajono savivaldybės 2015-2017 strateginės veiklos planas. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/taryba/2015/TS2015022747.pdf> (Žiūrėta 2015-10-16).
32. Pakruojo rajono savivaldybės 2014-2020 strateginės plėtros planas. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojis.lt/files/veikla/2014-2020%20SPP.pdf> (Žiūrėta 2015-10-15).
33. Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
34. Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 113-4290.
35. Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 77-2975.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Lyderystės stilių santrauka (1)

Lyderystės stilius				
Transakcinė lyderystė	Charizmatinė lyderystė	Situacinė lyderystė	Dalyvaujanti / demokratinė lyderystė	Įtraukianti lyderystė
<p>- Racionalus veiklos tikslo, uždavinių, situacijos suvokimas;</p> <p>- Pripažinimas;</p> <p>- Darbo problemų sprendimas;</p> <p>- Santyčiai apriboti taisyklėmis;</p> <p>-Santykiai paremti naudos, mainų principu;</p> <p>- motyvacija - bausmės arba apdovanojimai;</p> <p>Problema: Slopinama darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas, kompetencija, pasitikėjimas.</p> <p>Tinka, kai organizacijai aktualu tikslą orientuoti į darbuotojų tarpusavio ir darbuotojų bei vadovo lyderio santykius, siekiant išspręsti darbo problemas.</p>	<p>- Pasitikėjimas lyderiu;</p> <p>- Lyderis suformuoja viziją, naudoja įtaigias bendravimo formas;</p> <p>- Rizikuoja ir pasiaukoja asmeniškai dėl iškelto vizijos įgyvendinimo;</p> <p>- Pasitiki sekėjais;</p> <p>Modeliuoja elgesį, nuosekliai atitinkantį viziją;</p> <p>-Susitapatina su grupe / organizacija;</p> <p>- Motyvuoja sekėjus;</p> <p>Problema: grupės sėkmė priklauso nuo lyderio. Labiausiai tinkama trumpalaikėse situacijose, kai susiduriama su svarbios vizijos įgyvendinimu.</p>	<p>-Vadovaujasi nuostata, kad kiekvienam darbuotojui vadovaujama;</p> <p>- Geba pritaikyti stilių prie įvairių situacijų;</p> <p>Kai reikia:</p> <p>- Duoda nurodymus, prižiūri atliekamą veiklą;</p> <p>- Bendrauja, drąsina sekėjus, skatina reikšti savo nuomonę;</p> <p>- Skiria dėmesį darbuotojų igūdžiams;</p> <p>- Prisiima ir kitus skatina imtis atsakomybės už atliekamą veiklą;</p> <p>- Aiškina priimamus sprendimus</p>	<p>- Bendrai priimami sprendimai;</p> <p>- Bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų;</p> <p>-Įsipareigojimas vienas kitam ir sprendimų priėmimui;</p> <p>- Nuomonės reiškimo skatinimas;</p> <p>- Darbuotojų motyvavimas, padaršinimas;</p> <p>Problema: analizuojant situaciją ir ilgai nepriimant sprendimo, nukenčia organizacijos rezultatai, galimas sąmyšis, konfliktinės situacijos;</p> <p>Tinka, kai reikia priimti didelio tikslumo ir efektingumo reikalaujančius sprendimus.</p>	<p>- Atsidavimas organizacijos veiklai, tikslų, uždavinių įgyvendinimui;</p> <p>- Darbo komandoje svarba;</p> <p>- Bendradarbiavimas organizacijos viduje ir su išore;</p> <p>- Skatinimas reikšti nuomonę;</p> <p>- Iniciatyvų, idėjų palaikymas;</p> <p>- Susitelkia į tarnavimą ir kitų įgalinimą;</p>

Lyderystės stilių santrauka (2)

Lyderystės stilius				
Tvari lyderystė	Transformacinė lyderystė	Atstovaujanti lyderystė	Besidalinanti lyderystė	Tarnaujanti lyderystė
<ul style="list-style-type: none"> - Dėmesys į ateitį užtikrinant ilgalaikę sėkmę; - Visuomenės gerovės svarba; - Ilgalaikės pažangos skatinimas; - Parama silpniesiems; - Bendradarbiavimas; - Atvirumo skatinimas; - Atskaitomybė už savo ir kitų sprendimus; - Racionalus išteklių naudojimas; - Gebėjimų plėtojimas ir tinkamos aplinkos kūrimas; - Kitų lyderystės skatinimas; - Aktyviai įsitraukia į veiklą. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientacija į pokyčius, inovacijų svarba; - Aukštesnių tikslų siekis; - Bendravimo, bendradarbiavimo poreikis; - Netradicinis mąstymas; - Aiškios vizijos matymas; - Tvirtos moralinės vertybės, pozityvios asmeninės savybės; - Stiprus lyderio ir sekėjų ryšys; - Augimo ir tobulėjimo skatinimas; - Sekėjų motyvavimas, įkvėpimas; - Asmeninių interesų atsisakymas dėl kitų interesų ir bendrų tikslų. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lyderis atsakingas už kontrolę ir stebėseną; - Pasižymi atkaklumu, kompetencija, savarankiškumu, drąsa, įtaka kitiems; - Orientacija į tikslo siekimą; - Rūpestis dėl kitų gerovės; - Puoselėjantys žmones ir santykius su jais. <p>Problema: stipriai priklauso nuo konteksto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stipri bendradarbiavimo kultūra, kur darbuotojai yra ne dalyvaujantieji, o kuriantys tą kultūrą; - Pasidalintas vadovavimas; - Pokyčių įgyvendinimo svarba; - Atsakomybės už priimamus sprendimus skatinimas; <p>Tinkama naudoti, kai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pavaldiniai siekia rasti erdvę būti patiems besimokantiems; - Trokšta dalintis idėjomis ir strategijomis; - Galimybė pasireikšti talentingiems organizacijos nariams; - Organizacija ar skyrius nori keisti personalo strategiją "auginant kiekvieną"; - Darbuotojai jaučiasi patogiai atlikdami paramos vaidmenį ir suvokia, kad tai yra svarbu norint tapti kompetentingais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiklos prioritetus lyderis skiria kitų poreikiams; - Darbuotojų įgalinimas augti ir plėtoti savo gebėjimus; - Koncentruojamasi į bendradarbiavimą, komandinį darbą; - Pasitikėjimas, empatija kitų atžvilgiu; - Akcentuojama moralinių vertybių svarba; - Įsipareigojimas ir atskaitomybė kitiems; - Drąsa inovacijoms, kūrybiškumui, aktyvumui.

Lyderystės stilių ir gero valdymo principų sugretinimas teorijų kontekste

Gero valdymo principai	Lyderystės bruožai	Lyderystės stilius
Sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas	Skatina darbuotojų mąstymą ir savarankišką sprendimų priėmimą.	Transformacinė lyderystė
	Skatina kitus reikšti savo nuomonę.	Situacinė lyderystė
	Skatina kitus reikšti savo nuomonę.	Dalyvaujančioji lyderystė
	Sprendimai priimami drauge.	
	Skatinimas reikšti nuomonę.	Įtraukianti lyderystė
	Stipri bendradarbiavimo kultūra, kur darbuotojai ne tik dalyvauja, bet ir kuria tą kultūrą.	Besidalinanti lyderystė
	Pasidalintas vadovavimas	
Reagavimas į kitų poreikius	Reaguoja į kitų poreikius.	Situacinė lyderystė
	Dėmesys kitų poreikiams.	Tarnaujanti lyderystė
	Susitapatinimas su grupe.	Charizmatinė lyderystė
	Vyrauja mainų principai.	Transakcinė lyderystė
	Atsidavimas organizacijos veiklai.	Įtraukianti lyderystė
	Susitelkia į tarnavimą ir kitų įgalinimą.	
	Darbo komandoje svarba.	
	Bendravimo, bendradarbiavimo poreikis.	Transformacinė lyderystė
	Stiprus lyderio ir sekėjų ryšys.	
Efektyvumas ir veiksmingumas	Turi aiškią viziją ir tikslus.	Transformacinė lyderystė
	Strateginis mąstymas; aukštesnių tikslų siekis.	
	Racionaliai suvokia tikslą ir siekia užsibrėžto rezultato.	Transakcinė lyderystė
	Turi aiškią viziją.	Charizmatinė lyderystė
	Racionalus išteklių naudojimas.	Tvarioji lyderystė
Atvirumas ir skaidrumas	Modeliuoja elgesį, nuosekliai atitinkantį viziją.	Charizmatinė lyderystė
	Aiškina priimamų sprendimų priežastis.	Situacinė lyderystė
	Atvirumo skatinimas.	Tvarioji lyderystė
Teisės normų laikymasis	Pateikia instrukcijas ir vykdo atliekamos veiklos priežiūrą.	Situacinė lyderystė
	Veikla ir santykiai grindžiami taisyklėmis.	Transakcinė lyderystė
Etiškas elgesys	Kitų gerovė svarbiau už asmeninius interesus.	Transformacinė lyderystė
	Tvirtos moralinės vertybės	
	Suteikia paramą kitiems.	Tvarioji lyderystė
	Visuomenės gerovės svarba.	
	Veiklos prioritetai skiriami kitų gerovei; sukuriama pasitikėjimo atmosfera.	Tarnaujanti lyderystė
	Aukoja asmeninius interesus dėl iškeltos vizijos įgyvendinimo.	Charizmatinė lyderystė

	Veiklos prioritetai, atsižvelgiant į kitų poreikius.	Tarnaujanti lyderystė
	Empatija kitų atžvilgiu.	
Kompetencija ir gebėjimai	Skatina visų augimą ir tobulėjimo iniciatyvą.	Transformacinė lyderystė
	Skatinamas komandos narių tobulėjimas	Tarnaujanti lyderystė
	Racionalus veiklos, tikslo, situacijos suvokimas.	Transakcinė lyderystė
	Gebėjimas prisitaikyti įvairiose situacijose.	Situacinė lyderystė
	Dėmesys darbuotojų įgūdžių tobulinimui.	
	Darbas bendradarbiaujant.	Tvari lyderystė
	Gebėjimų plėtojimas ir tobulėjimui tinkamos aplinkos kūrimas.	
	Kitų lyderystės skatinimas.	
	Įgalina darbuotojus tobulėti plėtojant gebėjimus.	Tarnaujanti lyderystė
Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Pokyčių iniciavimas, netradicinis mąstymas.	Transformacinė lyderystė
	Aktyviai išitraukiama į bendradarbiavimą ne tik organizacijos viduje, bet ir su išore, taip mokomasi iš gerosios patirties.	Tvarioji lyderystė
	Bendradarbiavimas organizacijos viduje ir su išore.	Įtraukianti lyderystė
	Iniciatyvų, idėjų palaikymas.	
	Pokyčio įgyvendinimo svarba.	Besidalinanti lyderystė
	Koncentruojamasi į bendradarbiavimą, komandinį darbą.	Tarnaujanti lyderystė
	Drąsa inovacijoms, kūrybiškumui, aktyvumui.	
Tvarumas ir ilgalaikė orientacija	Orientuota į socialinio teisingumo problemas. Stengiasi išlaikyti pasiektus rezultatus.	Tvarioji lyderystė
	Dėmesys į ateitį, užtikrinant ilgalaikę sėkmę	
Patikimas finansų valdymas	Racionaliai naudoja turimus išteklius	Tvarioji lyderystė
Žmogaus teisės, kultūrų įvairovė ir socialinė sanglauda	Pasižymi pozityviomis asmeninėmis savybėmis, tvirtomis moralinėmis vertybėmis, bendradarbiavimo kultūra.	Transformacinė lyderystė
	Akcentuojama moralinių vertybių svarba.	Tarnaujanti lyderystė
Atskaitomybė	Prisiima ir skatina prisiimti atsakomybę už atliekama veiklą.	Transformacinė lyderystė
	Įsipareigojimas vienas kitam ir sprendimų priėmimui.	Dalyvaujančioji lyderystė
	Prisiima pats ir skatina kitus imtis atsakomybės.	Situacinė lyderystė
	Pavaldiniams suteikiama galimybė kontroliuoti kasdienes sprendimus.	
	Atskaitomybė už savo ir kitų sprendimus.	Tvari lyderystė
	Atskaitomybės už priimamus sprendimus skatinimas.	Besidalinanti lyderystė
	Atsakomybė, pasireiškianti asmenų ir komandos atsakome už rezultatus.	Tarnaujanti lyderystė

Vadovams būtinos kompetencijos pagal R. P. Tett ir kt.

Vadovams būtinų kompetencijų blokai	Kompetencijos
Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas.
Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, skubumas, ryžtingumas.
Orientacija į asmenį	Užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, politinis nuovokumas, kategoriškumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją.
Organizacinis tapatumas	Drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninę atsakomybę, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas.
Pažiūros	Tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas.
Emocinė kontrolė	Tvirtumas, streso valdymas.
Komunikavimas	Klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija.
Savęs ir kitų ugdymas	Tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdymas.
Profesinis sumanumas ir interesas:	Techninė patirtis, organizacinis sąmoningumas, kiekybės, kokybės, finansiniai ir saugumo interesai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis N. Petkevičiūte, E. Kaminsyte (2003)

Lyderystės stilių ir Gero valdymo principų sugretinimas

Gero valdymo principas	Transformacinė	Situacinė	Dalyvaujančioji	Įtraukianti	Besidalinanti	Charizmatinė	Tarnaujanti	Transakcinė	Tvarioji
Sąžiningi rinkimai ir piliečių dalyvavimas	X	X	X	X	X				
Reagavimas į kitų poreikius	X	X		X		X	X	X	
Efektyvumas ir veiksmingumas	X					X		X	X
Atvirumas ir skaidrumas		X				X			X
Teisės normų laikymasis		X						X	
Etiškas elgesys	X					X	X		X
Kompetencija ir gebėjimai	X	X					X	X	X
Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	X			X	X		X		X
Tvarumas ir ilgalaikė orientacija									X
Patikimas finansų valdymas									X
Žmogaus teisės, kultūrų įvairovė ir socialinė sanglauda	X						X		
Atskaitomybė	X	X	X		X		X		X

**Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašymuose reglamentuojamas skaidrumo
užtikrinimas**

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas skaidrumo užtikrinimas
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	7.5. <i>Kontroliuoja ir prižiūri</i> , kaip vykdomi socialinių darbų reglamentuojantys įstatymai rajone. 7.12. <i>Atlieka</i> skyriaus finansų kontrolę, nuolat vertina kontrolės funkcionavimą, imasi priemonių dėl trūkumams šalinti.
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA-272	21. <i>Organizuoja</i> prašymų ir paraiškų dėl Kaimo rėmimo programos lėšų panaudojimo vertinimą, pateikia išvadas, informuoja pareiškėjus. 26. <i>Kontroliuoja</i> vietoje, kaip vykdomi darbai pagal projektus. 27. <i>Užtikrina</i> žemės ūkio bendrovių įstatymo vykdymo priežiūros funkcijos vykdymą.
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01, Nr. PA- 53	7.3. <...> nagrinėja pareiškimus, skundus, pasiūlymus, teikia rekomendacijas, <i>užtikrina</i> Vaiko teisių apsaugos skyriaus nuostatų įgyvendinimą.
Strateginės plėtros ir statybos skyrius 2013-04-10, Nr. PA- 93	22. <i>Organizuoja</i> statinių statybos techninės dokumentacijos ruošimą ir sąmatų tvirtinimą.
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	6.2. Būti susipažinus su LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnybą, švietimo įstaigų veiklą ir gebėti juos taikyti praktikoje. 7.10. <i>Vertina</i> mokinių mokymosi pasiekimus, <i>prižiūri</i> mokyklų veiklą.
Turto ir ūkio skyrius 2011-12-22, Nr. PA- 282	19. <i>Analizuoja</i> įmonių, kuriose savivaldybė turi akcijų, ūkinę ir finansinę veiklą, nustato jų teikiamų paslaugų kokybę ir poreikį, teikia siūlymus administracijos direktoriui arba savivaldybės tarybai. 21. <i>Kontroliuoja</i> savivaldybės ilgalaikio turto nuomą, nurašymą, pardavimą viešuose prekių aukcionuose.
Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius 2014-01-06, Nr. AP- 15	5. <i>Organizuoja ir prižiūri</i> LR įstatymų, LR Vyriausybės nutarimų, Kultūros ministerijos, kitų valstybės institucijų ir savivaldybės teisės aktų bei sprendimų, reglamentuojančių kultūros plėtrą regionuose, įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje, kultūros paveldo apsaugą, ryšius su visuomene, informacijos teikimą.
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	7.1.6. <i>Prižiūri</i> skyriaus vidaus auditorių atliekamą vidaus auditą, įvertina jų darbo dokumentų ir vidaus audito ataskaitos kokybę. 7.1.7. <i>Atlieka</i> savivaldybės administracijos, savivaldybei pavaldžių ir jos valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų vidaus auditą. 7.1.9. <i>Vertina</i> skyriaus valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą.
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	7.5. <i>Užtikrina</i> administracijos direktoriaus įsakymų ir kitų norminių teisės aktų teisėtumą ir, nustatęs, jog šie prieštarauja aukštesnės galios norminiams aktams, apie tai informuoja savivaldybės administracijos direktorių, teikia administracijos direktoriui pasiūlymus dėl įsakymų, kitų norminių teisės aktų patikslinimo, pakeitimo arba panaikinimo. 7.9. Informuoja kitus savivaldybės administracijos skyrius, struktūrinius teritorinius padalinius - seniūnijas apie naujai įsigaliojus norminius teisės aktus, kurie aktualūs jų veiklai.
Finansų skyriaus 2013-12-30, Nr. PA -343	12.15. <i>Prižiūri</i> Savivaldybei pavaldžių biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų buhalterinės apskaitos organizavimą, tvarkymą, finansinės atskaitomybės rengimą bei pateikimą pagal įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus, <...>. 12.12. <i>Kontroliuoja</i> Savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų ketvirtinio paskirstymo vykdymą.
Apskaitos skyrius 2008-12-30, Nr. PA- 316	14. <i>Užtikrina</i> , kad būtų vykdomi skyriui išskelti uždaviniai <...>. 26. <i>Tikrina ir derina</i> Skyriaus rengiamus dokumentus.

**Vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašyme reglamentuojamas atsakomybės ir
atskaitomybės užtikrinimas**

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimas
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	7.2.3. <i>Rengia informaciją</i> savivaldybės tarybai ir administracijos direktoriui dėl socialinės paskirties sprendimų priėmimo. 7.13. Įvertinęs, kad ir kiti darbuotojai kontrolės ir jos priežiūros metu nustatė patvirtintų darbo procedūrų ir reikalavimo nesilaikymo atvejų, <i>rengia</i> kontrolės efektyvumo <i>ataskaitą</i> . 7.14 punkto popunkčiuose įvardinama <i>atsakomybė</i> už skyriui iškeltų uždavinių įgyvendinimą, socialinės paramos ir socialinių paslaugų organizavimą rajone; apskaitos organizavimą ir apskaitos dokumentų išsaugojimą.
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA - 272	20. <i>Atsakyti</i> už Žemės ūkio skyriui deleguotų valstybės funkcijų, ES programų vykdymą, jų administravimą rajono lygmenyje; 22. <i>Pateikia</i> parengtų <i>dokumentų paketą</i> , <i>ataskaitas</i> apie darbų eigą Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie žemės ūkio ministerijos; 29 popunkčiuose <i>atsakomybė</i> už pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų vykdymą, už žemės ūkio skyriaus darbą ir skyriui iškeltų uždavinių įgyvendinimą, už dokumentų konfidencialumą;
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01 PA- 53	6.6. Darbe vadovautis individualaus priėjimo, lygių galimybių įtvirtinimo, konfidencialumo, vaiko apsisprendimo pripažinimo, <i>atsakomybės</i> bei kompetencijos principais, priimti sprendimus, už juos <i>atsakyti</i> ; 8. punktu pažymima <i>atsakomybė</i> už: vaiko teisių apsaugos skyriaus veiklą, jos apskaitos teisingumą; už pateiktų dokumentų ir informacijos teisingumą; LR įstatymų, Vyriausybės nutarimų, rajono savivaldybės tarybos, mero potvarkių, administracijos direktoriaus įsakymų, nuostatų vykdymą; už skyriui pavestų uždavinių bei funkcijų vykdymą.
Strateginės plėtros ir statybos skyrius 2013-04-10, Nr. PA- 93	18.4. <i>Rengia</i> metines skyriaus veiklos <i>ataskaitas</i> . 19. Nustatyta tvarka pasirašo finansinius dokumentus. 20. Pasirašo atliktų darbų aktus <...>. <i>Atsako už</i> : 26.1. Pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų vykdymą. 26.2. Asmenų duomenų konfidencialumą, LR įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimų, reglamentuojančių jo pareigų vykdymą bei teisės aktų apibrėžimą, jo kaip valstybės tarnautojo statusą, pareigas, laikymąsi, Pakruojo rajono savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklių laikymąsi. 26.3. Už pateiktų dokumentų teisingumą.
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	8. <...> už savo veiklą atsako Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktoriui.
Turto ir ūkio skyrius 2011-12-22, Nr. PA- 282	Nepastebėta
Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius 2014-01-06, Nr. AP- 15	10. Kaupia duomenis apie kultūros proceso raidą, savivaldybės tarptautinius ryšius ir bendradarbiavimą, juos analizuoja, <i>informuoja administracijos direktorių ir visuomenę</i> . 17. <...> <i>atsako</i> už pareigybių aprašyme išvardintų funkcijų vykdymą.
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	7.4. Įstatymų nustatyta tvarka <i>rengia</i> skyriaus metines <i>veiklos ataskaitas</i> ir teikia Lietuvos Respublikos valstybinėms institucijoms, Savivaldybės administracijos direktoriui, taip pat Savivaldybės tarybai jos prašymu.
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	Nepastebėta
Finansų skyriaus 2013-12-30, Nr. PA -343	12.7. <i>Teikia</i> Savivaldybės tarybai <i>informaciją</i> apie Savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų plano vykdymo eigą. 12.10. <i>Ruošia</i> Savivaldybės biudžeto pajamų ir programų finansavimo ketvirčiais suskirstytą planą (išlaidų sąrašą) pagal asignavimų valdytojus, valstybės funkcijas <i>bei teikia</i> tvirtinti Savivaldybės administracijos direktoriui. 12.11. <i>Rengia ir teikia</i> LR finansų ministerijai jos nustatyta tvarka Savivaldybės tarybos patvirtintą Savivaldybės biudžetą ir jo priedus. 12.16. <i>Pasirašo</i> mokėjimo nurodymus asignavimų vykdytojų programoms finansuoti. 12.22. <i>Ruošia</i> Skyriaus veiklos metinę <i>ataskaitą ir teikia</i> Savivaldybės administracijos direktoriui,

	Savivaldybės merui. 12.24. Nustatyta tvarka <i>organizuoja</i> savivaldybės biudžeto projekto <i>pristatymą</i> gyventojams, skelbia vietinėse informavimo priemonėse informaciją apie patvirtintą Savivaldybės biudžetą, jo vykdymą.
Apskaitos skyrius 2008-12-30, Nr. PA- 316	14. Užtikrina, kad būtų vykdomi skyriui išskelti uždaviniai, organizuoja jos veiklą ir už ją <i>atsako (tinka ir skaidrumo užtikrinimui)</i> 27. Atlikdamas išankstinę finansų kontrolę, turi teisę be atskiro viešojo juridinio asmens vadovo nurodymo gauti iš padalinių vadovų ir valstybės tarnautojų arba darbuotojų raštiškus ir žodinius paaiškinimus dėl dokumentų ūkinei operacijai atlikti parengimo ir ūkinės operacijos atlikimo bei dokumentų kopijas. 29. Punkto popunkčiuose įvardinama atsakomybė už: tinkamą apskaitos tvarkymo kontrolę; atsiskaitymų kontrolę; išankstinę kontrolę; skyriui pasirinktų funkcijų ir konkrečių užduočių tinkamą atlikimą; pareigybės apraše išvardintų funkcijų vykdymą; už dokumentų apsaugą ir jų perdavimą archyviui; už asmens duomenų konfidencialumą; buhalterinės apskaitos organizavimą ir finansinės atskaitomybės rengimą bei pateikimą pagal įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus.

Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašymuose reglamentuojamas tarpinstitucinės, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo plėtojimas

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas tarpinstitucinės, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo plėtojimas
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	7.7. Kuruoja rajone esančių socialinių įstaigų veiklą, teikia konsultacijas; 7.9. Dalyvauja rajono tarybos sprendimais, mero potvarkiais ar administracijos direktoriaus įsakymais sudarytų komisijų veikloje; 7.10. Bendradarbiauja su socialinės apsaugos ir darbo ministerija, savivaldybės administracijos padaliniais, rajono įstaigomis ir organizacijomis, kitų rajono savivaldybių analogiškais skyriais, tarybomis; su visuomeninėmis organizacijomis, religinėmis bendruomenėmis, konsultuoja paslaugų teikimo, užimtumo organizavimo, darbo su rizikos grupės žmonėmis klausimais.
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA- 272	19. Sudaryti komisijas, pačiam dalyvauti jų darbe įvairiais žemės ūkio ir kaimo plėtros klausimais;
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01, Nr. PA- 53	7.2. Vykdo tarpžinybinį bendradarbiavimą, rengia bendras programas vaikų teisių apsaugai rajone gerinti; 7.3. <...> teikia savivaldybės institucijoms bei nevalstybinėms organizacijoms metodinę pagalbą, nagrinėja pareiškimus, skundus, pasiūlymus, rekomendacijas <...>. 7.11. Dalyvauja komisijų bei tarybų, sprendžiančių vaiko teisių apsaugos klausimus, veikloje.
Strateginės plėtros ir statybos skyrius 2013-04-10, Nr. PA- 93	25.1. Analizuoja teritorijos raidą kartu su kitais administracijos struktūriniais padaliniais.
Turto ir ūkio skyrius 2011-12-22, Nr. PA- 282	24. Konsultuoja savivaldybės įstaigas turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo klausimais. 25. Dalyvauja administracijos direktoriaus sudarytų komisijų darbe.
Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius 2014-01-06, Nr. AP- 15	13.4 Rūpinasi savivaldybės tarptautiniais ryšiais. 14. Bendradarbiauja su LR kultūros ministerija, Lietuvos liaudies kultūros centru, Kultūros paveldo departamentu, Valstybine kalbos inspekcija, savivaldybės padaliniais, savivaldybės įmonėmis, įstaigomis, kitomis valstybinėmis ir nevalstybinėmis organizacijomis, regiono ir rajono spauda. 7.2. Organizuoja metodinės paramos teikimą rajono savivaldybės kultūros, poilsio ir turizmo įstaigoms, nevyriausybinėms organizacijoms, vykdančioms kultūrinę veiklą.
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	7.2. Pataria Savivaldybės administracijos direktoriui, Savivaldybės administracijos padalinių, Savivaldybei pavaldžių ir jos valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų vadovams vidaus kontrolės klausimais. 7.5 Koordinuoja skyriaus veiklą bei keičiasi informacija su kitais audito vykdytojais, palaiko profesinius ryšius vidaus audito klausimais su kitomis Savivaldybės institucijomis ir įstaigomis, siekdamas išvengti darbų dubliavimosi.
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	10. Dalyvauja viešųjų pirkimų komisijų darbe. 11. Dalyvauja Administracinės komisijos prie Pakruojo rajono savivaldybės tarybos posėdžiuose. 7.7. Konsultuoja, rengia išvadas teisės klausimais, kylančiais administracijos, taip pat įstaigų, įmonių, kurių steigėjas yra Pakruojo rajono savivaldybė. 7.17. Konsultuoja savivaldybės administracijos seniūnijų darbuotojus teisiniais klausimais, susijusiais su seniūnijų įgyvendinamomis funkcijomis.
Finansų skyriaus 2013-12-30, Nr. PA -343	12.4. Dalyvauja savivaldybės administracijos pasitarimuose. Savivaldybės tarybos posėdžiuose, Savivaldybės institucijų sudarytų komisijų ir darbo grupių veikloje. 12.13. Konsultuoja Savivaldybės administracijos padalinių darbuotojus ir savivaldybei pavaldžias įstaigas buhalterinės apskaitos, išlaidų sąmatų ir finansinių ataskaitų sudarymo klausimais. 12.14. Konsultuoja savivaldybės veiklos plano programų koordinatorius programų sudarymo klausimais; 12.19. Bendradarbiauja su Valstybine mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos biudžeto pajamų planavimo ir vykdymo klausimais.
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	7.9. <...> Konsultuoja jų vadovus ir pedagogus, mokyklų bendruomenes dėl ugdymo proceso organizavimo ir ugdymo turinio įgyvendinimo.
Apskaitos skyrius 2008-12-30, Nr. PA-316	bendradarbiavimo veikla nereglamentuojama.

Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašymuose reglamentuojamas pokyčių ir inovacijų įgyvendinimas

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas pokyčių ir inovacijų įgyvendinimas
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	6.5. Mokėti dirbti kompiuteriu (Microsoft Office programos, skaičiuoklė, internetas, elektroninis paštas). 7.2.1. Rengia strateginės rajono socialinės infrastruktūros, socialinių paslaugų organizavimo <i>programas, projektus</i> .
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA - 272	23. Organizuoti <i>konkursus ir aukcionus</i> .
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01, Nr. PA- 53	6.7. Mokėti <i>dirbti kompiuterinėmis</i> MS Word, MS Outlook, Internet Explorer <i>programomis</i> , turėti ECDL pažymėjimą.
Strateginės plėtros ir statybos skyrius 2013-04-10, Nr. PA- 93	25.2. Analizuoja esamą ekonominę - socialinę situaciją, identifikuoja <i>naujų projektų</i> idėjas ir teikia siūlymus administracijos direktoriui. 12. Mokėti <i>dirbti kompiuteriu</i> su teksto redaktoriumi, skaičiuokle, internetu, elektroniniu paštu.
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	7.1. <...>. <i>Teikia pasiūlymus</i> dėl Pakruojo rajono savivaldybės švietimo politikos kryptių ir telkia specialistus rajono savivaldybės veiklos programoms vykdyti. 7.4. <i>Teikia siūlymus</i> dėl įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių švietimo klausimus, pakeitimų nuostatų įgyvendinimo savivaldybėje, sąlygų vaiko privalomajam švietimui vykdyti sudarymo, visuotinio švietimo prieinamumo ir mokyklų tinklo formavimo. 7.7. <i>Inicijuoja</i> švietimo informacinės sistemos tvarkymą <...>. 7.8. <i>Inicijuoja</i> savivaldybės švietimo savivaldos institucijų kūrimąsi. 6.7. Mokėti dirbti kompiuteriu: su Microsoft Office programomis, skaičiuokle, naudotis internetu ir elektroniniu paštu. 7.8. <i>Rengia</i> savivaldybės Tarybos sprendimų projektus, susijusius su rajono švietimo sistemos funkcionavimo gerinimu.
Turto ir ūkio skyrius 2011-12-22, Nr. PA- 282	16. <i>Teikia savivaldybės tarybai siūlymus</i> dėl savivaldybės turimo ir nekilnojamo turto ir akcijų privatizavimo. 23. <i>Dalyvauja</i> formuojant ir įgyvendinant rajono plėtros planą. 11. Mokėti <i>dirbti</i> Microsoft Office <i>programiniu paketu</i> .
Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius 2014-01-06, Nr. AP- 15	6.4. Mokėti <i>dirbti</i> Microsoft Office <i>programiniu paketu</i> . 9. <i>Teikia pasiūlymus</i> savivaldybės tarybai, administracijos direktoriui dėl savivaldybės kultūros įstaigų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo, kultūros darbuotojų atestavimo, kultūros paveldo apsaugos, Valstybinės kalbos, ryšių su visuomene, savivaldybės įvaizdžio formavimo klausimais. 11. Koordinuoja ir prižiūri, <i>teikia siūlymus veiklos efektyvumui</i> : bibliotekų, kultūros centrų, muziejų, etninės kultūros ir kraštotyros, mėgėjų meno, kultūros paveldo, leidybos, profesionalaus meno propagavimo, turizmo veiklai, informacijos teikimo, savivaldybės įvaizdžio formavimo, dalyvavimo regiono ir tarptautiniuose projektuose.
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	6.5. <...> mokėti dirbti kompiuteriu Microsoft Office programiniu paketu.
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	6.7, Mokėti dirbti Microsoft Office programiniu paketu. 7.16. Naudojantis teisių aktų paieškos sistema padeda surasti savivaldybės administracijos darbuotojams reikalingus teisės aktus.
Finansų skyriaus 2013-12-30, Nr. PA -343	12.3. <i>Dalyvauja</i> Savivaldybės <i>strateginio veiklos plano rengimo</i> , įgyvendinimo bei koregavimo procese. 12.20. <i>Naudojasi dokumentų valdymo sistema</i> “Avilys”, <...>. 12.27. Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinėje <i>sistemoje atlieka</i> konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkinio stebėtojo funkcijas. 10 Mokėti dirbti “Microsoft Office” programiniu paketu, Viešojo sektoriaus apskaitos ataskaitų konsolidavimo informacine sistema, išmanyti raštvedybos taisykles.
Apskaitos skyrius 2008-12-30, Nr. PA- 316	11. Turėti kompiuterinio raštingumo pagrindus.

Vidurinio lygio vadovų pareigybės aprašymuose reglamentuojamas kompetencijų plėtojimas

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjų pareigybės aprašymai	Vidurinio lygio vadovo pareigybės aprašyme reglamentuojamas kompetencijų plėtojimas
Socialinės rūpybos skyrius 2012-02-06, Nr. PA-27	6.3 Išmanyti gerai savo darbo specifiką. 6.6. Gebėti valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas. 6.7 Gebėti <i>planuoti ir organizuoti savo skyriaus darbą</i> 7.4.2. <i>Planuoja ir kontroliuoja skyriaus darbuotojų darbą</i> , leidžia skyriaus veiklos įsakymus, pasirašo sutartis. 7.3.1. <i>Organizuoja pasitarimus, seminarus, konferencijas</i> skyriaus darbuotojams, socialinių įstaigų vadovams, rajono socialiniams darbuotojams, visuomeninių organizacijų atstovams, rajono gyventojams;
Žemės ūkio skyrius 2009-12-30, Nr. PA - 272	8. Sugebėti <i>savarankiškai planuoti ir organizuoti skyriaus darbą</i> . 9. Mokėti kausti, sisteminti, apibendrinti informaciją, rengti išvadas. 10. Mokėti vesti susirinkimus, pasitarimus, posėdžius <...>. 11. Sugebėti vertinti investicinius projektus. 13. Būti iniciatyviam, darbščiam, sąžiningam ir drausmingam, to reikalauti iš skyriaus darbuotojų;
Vaiko teisių apsaugos skyrius 2013-03-01, Nr. PA- 53	6.3. Mokėti kausti, sisteminti, apibendrinti informaciją, teikti išvadas ir rekomendacijas. 6.4. Turėti vadybinių įgūdžių, psichologinių, teisinių žinių darbui su vaikais, <i>tobulinti kvalifikaciją</i> ; 6.5. Sugebėti <i>savarankiškai planuoti ir organizuoti skyriaus veiklą</i> , rengti projektus, programas; 7.1. <i>Numatyti skyriaus strateginius tikslus ir uždavinius</i> ;
Strateginės plėtros ir statybos skyrius 2013-04-10, Nr. PA- 93	9. Mokėti bent vieną užsienio kalbą B1 lygiu. 11. <i>Mokėti taikyti strateginio planavimo principus ir metodus</i> . 14. Gebėti <i>savarankiškai planuoti ir organizuoti savo ir poskyrio darbą</i> . 21. <i>Organizuoja</i> Pakruojo rajono savivaldybės strateginių planų, ilgalaikių ir trumpalaikių socialinių, kultūrinių, ūkinių, investicinių, sveikatos, demografinių, gyventojų ir užimtumo ir kitų <i>programų projektų rengimą</i> .
Švietimo skyrius 2011-12-30, Nr. PA- 366	6.3. Mokėti valdyti, kausti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas ir rekomendacijas. 6.5. <i>Nuolat tobulintis, kelti savo kvalifikaciją</i> . 6.6. Būti pareigingam, darbščiam, kūrybiškam, iniciatyviam. 7.9. Koordinuoja mokyklų vadybinę veiklą. 7.11. Organizuoja mokyklų vadovų ir pedagogų atestaciją. 7.11. Užtikrina pagrindinio ugdymo mokinių pasiekimų patikrinimo ir brandos egzaminų vykdymą. 7.14. <...> tiria rajono švietimo specialistų poreikį, rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu.
Turto ir ūkio skyrius 2011-12-22, Nr. PA- 282	9. Mokėti valdyti, kausti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas. 10. <i>Savarankiškai planuoti, organizuoti savo skyriaus veiklą</i> . 12. Organizuoja Turto ir ūkio skyriaus darbą.
Kultūros, paveldosaugos ir viešųjų ryšių skyrius 2014-01-06, Nr. AP- 15	13.1. Rūpinasi kultūros įstaigų vadovų, specialistų kvalifikacijos kėlimu.
Centralizuoto vidaus audito skyrius 2009-01-05, Nr. PA-3	6.4. Gebėti <i>savarankiškai organizuoti ir kontroliuoti savo veiklą</i> . 6.5. Mokėti kausti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas, išmanyti dokumentų rengimo taisykles. 7.1.2. <i>Savarankiškai organizuoja ir kontroliuoja skyriaus tarnautojų veiklą</i> . 7.14. <i>Sudaro strateginius ir metinius skyriaus veiklos planus</i> , juos raštu suderina su Savivaldybės administracijos direktoriumi. 7. 1.10. Sudaro sąlygas skyriaus tarnautojams <i>tobulinti profesinius įgūdžius</i> .
Teisės skyrius 2013-06-28, Nr. PA-137	6.4. Mokėti sklandžiai dėstyti mintis raštu ir žodžiu, išmanyti raštvedybos taisykles, savivaldybėje leidžiamų dokumentų rengimo taisykles. 6.5. Sugebėti <i>savarankiškai planuoti, organizuoti skyriaus veiklą</i> . 6.6. Mokėti anglų, prancūzų ar vokiečių kalbą A1 lygiu. 7.1. <i>Organizuoja skyriaus darbą, numato jo strateginius tikslus ir uždavinius</i> <...>.
Finansų skyriaus 2013-12-30, Nr. PA -343	9. <i>Savarankiškai planuoti, organizuoti savo veiklą</i> . 11. Būti pareigingam, dalykiškam, darbščiam, gebančiam bendrauti, kruopščiam. 12.2. <i>Planuoti ir organizuoti skyriaus veiklą</i> .
Apskaitos skyrius 2008-12-30, Nr. PA- 316	9. Mokėti valdyti, kausti, analizuoti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas. 10. <i>Savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą</i> . 12. Būti pareigingam, dalykiškam, darbščiam, kruopščiam, gebėti bendrauti.

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant atsakomybę ir atskaitomybę

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo lyderio elgesys, padedantis užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę	Vertinimo kriterijų, trukmės numatymas	„Aš manyčiau, kad kai tu jau nustatai užduotis, ilgalaikes, trumpalaikes, tai tu, visų pirma, turi žinoti, kaip tu vertinsi, ar tai bus nustatytu terminu ar kokia apimtimi tu ten turi... ir kokybę, ką tu vertinsi. Pavyzdžiui, klaidų nebus ar pan. Jei tu iš karto nurodai, kaip tu vertinsi, tai tada ir darbuotojai žinos, kaip tau atsiskaityti ir tada, jeigu kažkas blogai, žinos, kad jisai... Na vadovas turi pasakyti: „Jeigu tu nepadarysi laiku, ar tokioj formoj, tai tu irgi neši atsakomybę“. „Svarbu aiškūs vertinimo kriterijai“.
	Aiškiai apibrėžtos užduotys	„Ir aiškiai suformuluotos probleminės užduotys“. „Jei mes norime gero sprendimo, tai turi būti aiškumas“... „<...>, o atskaitomybei užtikrinti - aiškūs reikalavimai užduočiai“. „Tos žaidimo taisyklės turi būti prieš pradėdant, duodant užduotis, aptariant iki tokio lygio, kad viską jau žinotų, kad nereikėtų kažkieno įrodinėti, kad nereikėtų bereikalingo laiko gaišinimo, kai pasirodo, kad iki tokio lygio nereikėjo. Kad viską sudėlioti, tuos konkretumus, tuos taškus. Ir taip sumažinti laiko sąnaudas“. „<...> Negali būti, kad: „Tu kažką turėjai sugalvoti, kažkaip ten“.... Turi būti konkrečiai“.
Vadovo vaidmuo prisiimant/ugdant atsakomybę	Atsakomybė už save ir kitus	„<...> jeigu aš dedu parašą, vadinasi aš deklaruojau taip, tai yra teisinga, skaidru ir visa kita“. „Skryčiaus viduje vadovas pasako darbuotojams, kad nebuvai atsakingas, pamoko ar kaip nors panašiai. Tačiau prieš administraciją jis turėtų stoti, atstovėti savo darbuotoją, jis turėtų prisiimti sau atsakomybę, nes jo skryčiaus darbuotojas tą padarė, jis pražiūrėjo“. „<...> vadovas atsakomybę neša ir galutinį žodį kaip ir turėtų parodyti <...>“ „Vadovas turi jausti atsakomybę ir už save ir už visą komandą, su kuria komanda jis siekia tikslų“. „<...> jisai prisiims tą atsakomybę. Žinodamas, kad tu padarei klaidą, jis nesakys: „Va tu čia padarei klaidą“..., bet teigtų, kad „Aš kaip vadovas prisiimsiu tą atsakomybę“.. Kad jis atstovės už tave“.
	Darbuotojų atsakomybės ugdymas	„Vadovas lyderis turėtų jausti atsakomybę ir kartu to išmokyti darbuotojus, kad jie taip pat turi būti, kad jie taip pat turi jaustis atsakingi“. „Būna darbuotojų ta pozicija: „Ai, vadovas juk pasirašė, aš tik rašiau... O pasirašė vadovas, tegu vadovas imasi atsakomybės. Nors vadovas turi išugdyti, kad tu komandos narys“.
	Skatinimas prisiimti atsakomybę	„<...> jei buvo atlikti konkretūs vertinimai, konkrečios užduotys, tai savaime suprantama, kad ir atsakomybės imasi darbuotojas. Tada gali ir reikalauti, jei pasakei konkrečiai, kad tu tą ir tą padarysi“. „Labai svarbu, darbuotojas turi tiek išmokyti jausti atsakomybę, tarkim, jeigu aš nežinau, aš neteisis, aš tikrai nenešiu ir neduosiu vadovui pasirašyti“.
	Atsakomybės prisiėmimas ne kaip vieno asmens, o kaip visos komandos	„Aš manau, kad jeigu mes į tai žiūrime per komandą, atsiskaitydamas savo tiesioginiam vadovui, tas padalinio vadovas neturėtų sakyti, kad va tai darbuotojo klaida, o tai mano. „Mes su komanda pražiūrėjome, mūsų klaida, mes pripažįstame“. Bet nesuversti ant vieno žmogaus arba ant savęs“...

Vadovo požiūris į komandinį darbą kaip į atsakomybės užtikrinimą	Komandinis darbas - atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimo sąlyga	„<...> vienas atsakomybės ir atskaitomybės užtikrinimui svarbių dalykų, tai komandinio darbo principas”. „Atsakomybei svarbi komanda <...>”
--	--	--

Vadovo lyderio etiškas elgesys, formuojantis etišką organizacijos klimatą

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo lyderio išskirtinumas, formuojantis institucijos klimatą	Išskirtinė išvaizda	„Aš manyčiau, kadangi yra toks aprangos kodas kaip būna, tai vadovui visada turi būti keliama aukštesnė kartelė, jis turėtų atrodyti aukščiau. Sakykim, jei yra leidžiama su švarkais, kostiumais, tai sakykim pas jį turi būti peteliškė. Ar sakykim, kad galima neiti į darbą su šlipsais, tai pas jį tai turėtų būti. Turi būti įnešta <i>išskirtinumo</i> “. „<...> Juk iš karto tu pamatai įvaizdį“. „Kai tu ateini į darbą ir esi naujas darbuotojas, kai tave pristatinėja, atveda supažindinti ir tu iš karto matai, dar nepradėjus žodžio, kad čia tavo vadovas“.
	Išsiskiriantis elgesys	„Man tai elgesys labiau“. „Pirmą įspūdį susidarei pabendravus<...>“.
	Elgesio ir išvaizdos harmonija	„Juk viskas susijęs bendrai“...
Vadovo lyderio etiškas elgesys, kuriantis etišką institucijos klimatą	Bendravimo kultūros svarba	„Labai <i>svarbu jo ramus tonas, kalbėjimo tonas</i> , labai pakelia vadovą. Pakelia vadovą akyse, tai vienas iš svarbiausių savybių“. „Bet jeigu vadovas ten rytą atėjęs, kaip nors užsiburnoja Tai man iš karto autoriteto nėra“. „<...> ir aišku iš tos bendravimo kultūros jis turi būti aukštesnis, ir jo visos moralinės normos“... „Arba jeigu jisai suklydo, tai sakykim ne taip, kad „Ok tu pypt, ką tu čia pridirbai, tu čia toks anoks“..., o ramiai „ Pasižiūrim, man atrodo, kad čia taip, kaip tau atrodo? “. „Galbūt galėtų etiškai perspėti , kad šiandien jam ne kokia diena, jei kas ten ar kaip“... „Arba „Jei galite, netrukdykite, ačiū. Pabūsiu vienas“. „<...>, kad iš tikrųjų nueiti ir taktiškai pabendrauti“.
	Padėka darbuotojui	„Net elementariai, aš sakyčiau, darbuotojas padarė kažkokį darbą, „Ačiū, puikiai susitvarkei“. Viskas, žmogus nueis nuo tavęs, bus laimingas“.
	Neapkalbinėjimas kitų	„Tas elgesys neturėtų išlįsti iš toakinio, pasakysiu gražiai „Viena ponija sakė“... Vadovas to neturėtų daryti... To neturėtų būti“.
	Vienodas darbuotojų vertinimas	„O man svarbu, kad jis būtų teisingas . Teisingas visiems. Tada nebūna „mylimukų ir nemylimukų“
	Mažiau asmeninių nuotaikų	„Mažiau, aš įsivaizduoju, turėtų būti tų asmeninių nuotaikų. Jų nedemonstruoti visiškai. Turi mokėti neparodyti, ar tau lengva, ar tau sunku, rytą susipykai su žmona, vyru... To visai neturi būti“. “Darbuotojai neturi pajusti to“.
	Pagarba darbuotojui	„Dar viena iš tokių, pagarba darbuotojui. Nesvarbu, koks tu viršininkas gali būti, bet aplinkui yra žmonės, tu privalai juos gerbti, kaip ten bebūtų“... „Va čia teisingusia žmonės. Pamatyti, kad šalia tavęs žmogus. Va tas svarbu. Ir žmogus, o ne taip kažkas“. „Ir žmogus, kuris gali būti susinervavęs, ir kažkas jam nepavyko. Tiesiog reikia suprasti ir gerbti žmones“. „<...> ir matyti žmogų kaip savo darbuotoją, ir darbuotoją kaip žmogų <...>“.
Nepavydus	„Ir dar viena savybė, turėtų būti nepavydus. Kartais jie būna pavydūs tiems žemesniems darbuotojams“.	
Pasižymintis žmogiškumis	“<...> turėtų pasižymėti <i>žmogiškumu, suprasti, išklausti, patarti, padėti</i> . Tik taip gali suformuoti darbinę atmosferą. <...>“. „Vadovas gali būti formalus vadovas, sustygvavo, nukreipė: „Labas rytas, viso gero, viskas, padarykite tą“..., pasirašo. Sausas	

	savybėmis	<p>toks vadovas. <i>Lyderis tas, kad atsiskleidžia kaip žmogus. <...></i>”.</p> <p>„ Su visomis savo <i>žmogiškomis</i> savybėmis”.</p> <p>„Daugiausia vadovas turėtų būti kaip asmuo, ką jis atsineša, strategiją ar dar kažką... Tuos formalius dalykus tu gali išmokti, bet jeigu tu nebūsi iš vidaus, neišsiugdysi tu to”...</p> <p>„<i>Žmogiškos savybės</i> labai svarbu”.</p> <p>„Duryš atsidaro, pirmiausiai ateina ne specialistas, ne vadovas, pirmiausiai - žmogus. Visada pamatai”.</p> <p>„ <...> Aišku, tas reikalavimas turi būti reikalavimas, bet tu <i>žmogiškas turi būti</i>”.</p>
	Vertas darbuotojų pasitikėjimo	<p>„<...> tu net nežinai kodėl, bet tiki juo, pasitiki... Ir darai”...</p>

Vadovo lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo lyderio elgesys, užtikrinantis skaidrumą	Skaidrumo didinimas viešumu	„<...> pagrindinė skaidrumo sąlyga yra viešumas. Jeigu tu nieko po stalu nedarysi, tai ir bus skaidru. Tai pagrindinė sąlyga. Aišku, ten kai kurie dokumentai, kai kurie sprendimai, galbūt nėra skirti visiškai plačiajai visuomenei, bet aš turiu netgi tą viešumą tarp skyriaus darbuotojų, pačių savivaldybės darbuotojų, bet ne būtinai plačiajai visuomenei”. „Skaidrumą galima didinti <...> viešumu <...>”
	Teisingumas ir savo nuomonės laikymasis einant tikslo link	„Jis turi būti <i>labai teisingas ir labai laikytis savo nuomonės</i> . Jei tu žinai tikslą, tu pasakei vieną kartą ir nesimėtyk. Jeigu jau eini tiesiai, arba pasuki į dešinę, tai taip ir daryk”.
	Asmeninis pavyzdys	„Skaidrumą galima didinti <...> ir savo <i>asmeniniu pavyzdžiu</i> ”
	Atviras elgesys	„Skaidrumą galima didinti <...> <i>atvirumu</i> <...>.
Skaidrumui didinti būtinos sąlygos, kurias sudaro vadovas lyderis	Bendravimas	„Ir būtinai <i>daugiau kalbėtis</i> . Su savo skyriumi, savo darbuotojais kiek įmanoma, bet kartais ir to pritrūksta”.
	Darbuotojų informavimas	„ <i>Skaidrumui labai reikalingas informavimas</i> . Na nieko čia tokio, juk keičiasi įstatymai, keičiasi nuostatos, bet tas informavimas, va paima ir pasako, nuo šiandien tie dalykai bus tas, tas tas... Aš galėčiau ginčytis, bet vadovas pasakė, kad nuo šiandien šitie dalykai pasikeičia. Aš turiu informaciją, man nieko nereikia. Bet va laukia, laukia, paskui matai, kad kažkas iš kažkur lenda ir paskui gaunasi ir to viešumo nebuvimas ir iškarto tas muilas burbulu sprogsta be reikalo. Tiesiog žmogų <i>reikia informuoti</i> , vat nuo šiandien taip ir taip. O, kad trūksta tai trūksta tos informacijos dėl visų pasikeitimų ir naujovių ir viso kito”. „Skaidrumą galima didinti <...> <i>informavimu</i> <...>”

Vadovo lyderio vaidmuo skatinant inovacijas ir atvirumą pokyčiams

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo lyderio elgesys, įkvepiantis darbuotojų iniciatyvas pokyčiams	Vadovo novatoriškumas, atsiskleidžiantis per asmeninį pavyzdį	„<...> novatoriškumui svarbus yra <i>asmeninis pavyzdys</i> , kaip tu pats žiūri į tą problemą, o nenumesti kažkam. <...>. Novatoriškumas atsiskleidžia per asmeninį pavyzdį”.
	Novatoriško sprendimo išmanymas ir išbandymas	„Pirmiausiai vadovas <i>išbando ant savęs, o paskui pateikia darbuotojams</i> , tu pabandyk, padaryk. Tikrai, gali būti kažkokių neigiamų dalykų, bet turi pateikti tą teigiamą variantą, kad būtų motyvacija toliau siekti ir daryti”. „Pirmiausiai tas vadovas, pateikdamas man užduotį, <i>jis pats turi ją žinoti, puikiai išmanyti</i> ir dar daugiau, kad, jei kas nors man iškils, aš einu pas vadovą ir klausiu. Bet jeigu jis nežino ir man paveda, tai čia jau”..... „Geras vadovas viską <i>turi persukti per save</i> ”.
	Ryžtingais veiksmais įrodantis, jog tiki tuo, ką daro	„Tas vadovas <i>turi tikėti</i> tais savo nurodymais, pats degti, tais visais dalykais, o ne sakyti “Ai čia nesąmonė, bet padarome”. „ <i>Būti ryžtingas</i> ir sakyti “Aš jau pradedu, o jūs drauge su manimi”...
	Žingeidus, rodantis iniciatyvą naujovei	„Jis pats turėtų būti <i>žingeidus</i> ir pats turėtų <i>rodyti iniciatyvą</i> , degti ta ugnimi, kaip sakau, kad būtent šito mums reikia, kad būtent mes galime. Turi rodyti, kad tikrai mes sugebėsime, kad mes kažką pasieksime”. „Jei vadovas yra lyderis, jis nebijo naujovių, neužsidaro savo kabinete... „Eime, darome drauge” <...>”
	Įrodantis, paaiškinantis inovacijų svarbą pavyzdžiais	„Turi parodyti tų naujovių taisyklėmis, kuo yra teigiama, kuo ne; <i>kuo bus naudinga ne mums, o kitam žmogui</i> . Tai irgi didelis plusas”. „<...> per konkretų pavyzdį pažiūrėjus, jei vadovas sako: „Tradiciškai mes darome taip, užtrunkame tiek laiko, bet jeigu darytumėm šitaip, tai taip, taip ir taip”... Nes žmogus į viską turbūt dažniausiai žiūri per praktiką, tu pabandai ir priimi sprendimą, ar tau taip priimtinau, ar taip geriau, ar ne”. „Vadovas turėtų paaiškinti: „Einame taip, todėl, kad taip; einame taip, todėl, kad taip. Suskaičiuojame, kas geriau ir darome”.
Vadovo lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius	Kartu dalyvauti pokyčių įgyvendinime	„<...> <i>kartu diskutuoti</i> , kokie plusai, minusai tame darbe, toje naujovėje. Vadovas lyderis <i>turi dalyvauti kartu</i> , o nenumesti darbo, kad kitas tik padarytų ir viskas”. „<...> ir <i>pats visame procese dalyvauti</i> ”. „Aš nelabai sutikčiau, kad vadovas turėtų būti Dievų Dievas ir aukščiau už viską. Jis taip pat mokosi, taip pat kaip ir darbuotojai, bet esmė yra taip, na aš pritarčiau taip: yra kažkokia naujovė, <i>visi kartu bandome</i> , yra mokymai, na jeigu kažkas nesigauna, sutariame taip, kad susirenkame, aptariame. Nes tam vadovui taip pat gali nesigauti, taip pat kaip darbuotojui.<...>”.
	Leisti pasireikšti darbuotojų saviraiškai	„<...> arba tiesiog duoti pačiam darbuotojui susitvarkyti <...>”.
Vadovo lyderio vaidmuo darbuotojams	Vadovo lyderio teikiama pagalba atsižvelgiant į darbuotojų poreikius	„Dėl teikiamos pagalbos <i>kiekvienam darbuotojui yra atskirai</i> . Pavyzdžiui <i>vienam darbuotojui reikia kaip tik duoti laisvę</i> pasireikšti saviraiškai, o <i>kitam, pavyzdžiui, reikia rodyti</i> kiekvieną etapą. Čia priklauso nuo kiekvieno asmeniškai”. „Vadovas lyderis turi matyti darbuotojus ir geranoriškai suteikti jiems pagalbą, o nesakyti, kad esame nemokšos ar pan”.

susidūrus su sunkumais pokyčių įgyvendinime	Vadovo lyderio teikiama pagalbą etapais	„Pagalba turėtų būti teikiama etapais, kadangi pradžioje svarbūs vieni dalykai, vėliau kitokios tos pagalbos reikia, nes kitokios tos informacijos trūksta ar nežinojimo kokio yra”. „Turėtų pagalba būti etapais”.
	Darbuotojų kreipimasis į vadovą pagalbos iškilus problemai	„<...> kad nebijotų darbuotojas kreiptis į vadovą, jei mums čia kažkas neaišku”.

Lyderio vaidmuo plėtojant komandinį darbą, tarpsektorinę partnerystę

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo lyderio vaidmuo komandoje	Geras treneris, dirigentas	„<...> kaip komandoje turi būti treneris, taip ir darbe”... „Visur, visuose lygmenyse, kalbama apie komandinį darbą, tai čia ir yra. Sporte irgi komanda, jei ji susižaidus, tai ir pasieks rezultatų, jeigu ne, tai... Čia ir atsakymas, jei gera komanda, jei sustyguota viskas”... „Vadovas lyderis turi būti geras dirigentas”. „Aš per krepšinio prizmę... Geras treneris, laiku minutę paimti”... „Vadovas turėtų gebėti suburti, formuoti komandą, kolektyvą... Kartais paprasti dalykai gali taip suvienyti komandą, kad iš karto tas rezultatas kitoks bus”.
	Komunikacija su savo komanda	„Kalbėjimasis. Reikia kalbėtis, kalbėtis, kalbėtis. Aš nesakau, kad ten kiekvieną dieną, bet kai kyla problemų” „Ir būtinai daugiau kalbėtis. Su savo skyriumi, su savo darbuotojais kiek įmanoma. Bet kartais ir to pritrūksta”.
	Komandos narių pažinimas	„Jeigu mokėsi įvertinti savo komandos narių našumus, pavyzdžiui, vienas vieną moka daryti, kitas kitą, tai tada sukomunikabiluosi ir viskas bus gerai”. „Jis turi žinoti, kas ką sugeba”. „Jeigu pažįsti darbuotojus ir tu žinai, kad kažkas va tam puikiai sekasi ir tu turi užduotį, tu gali puikiai ją perduoti. „Va dabar už tos užduoties sėkmingą įvykdymą bus atsakingas, padės tas ir tas”, nes jis puikiai žino”.. „<...> turi žinoti, kas labiau žino, kas labiau moka ir tiesiog nueiti į tą pusę, kur rezultatą galima greičiau pasiekti arba jisai geresnis būtų”.
	Komandos narių pripažinimas	„Pripažinti ir pastebėti komandą”.
	Komandinio darbo gebėjimų ugdymas	„Jis turi ugdyti tą gebėjimą komandinio darbo <...>”
	Veiklos pasidalinimas bendradarbiaujant	„Aptardavome ir pasidalindavome užduotimis ir tos dienos darbas būdavo atliktas<...>”
	Bendradarbiavimo plėtojimas	Bendradarbiavimo skyriaus viduje ir už jo ribų iniciavimas
Pageidautinas vadovo lyderio elgesys darbuotojų atžvilgiu	Darbuotojų atskleidimas	„ <...> atskleisti savo darbuotojus, kiekviename tiesiog kažką rasti, kad jis jaustųsi gerai, pakylėtas”. „ <...> vadovo lyderio viena iš tokių funkcijų - <i>atskleisti savo darbuotojų gebėjimus</i> , nes kitą kartą tu gali juos užgniaužti su savo griežtais reikalavimais, bet tu juos gali ir atpalaiduoti. Aš manau, kad geras vadovas yra tas, kuris <i>sugeba atskleisti savo darbuotojų gerąsias savybes</i> ”. „ <...> duoti darbuotojams <i>pasireikšti, kad galėtų tai atskleisti</i> ”.

	Darbuotojų įvertinimas ir motyvacija	<p>„<...> jis turėtų būti ne kritiku, vertintoju, bet iš tikrųjų <i>gebančiu užmotyvuoti</i>“.</p> <p>„Kad rastų darbuotojas <i>motyvaciją</i>. Vadovas turi tam darbuotojui tai suteikti“.</p> <p>„<...> kiekvienas dirbdami darbą <i>norime būti</i> pastebėti, kad būtų atkreiptas į mus dėmesys, kad mes stengiamės, kad mes kažką darome, kad dirbame, kad esame <i>įvertinami</i>. Bet jeigu mes iniciatyvą padarome ir nunešame anksčiau atliktą darbą ir jokios reakcijos, tai kartais pagalvoji, o kam man stengtis, tai gal man laukti paskutinio to termino ir tada atiduoti. Ar taip ar taip, aš nematau jokio skirtumo, nėra to paskatinimo“.</p> <p>„<i>Paskata turėtų būti, įvertinimas</i>“...</p> <p>„<i>Svarbus įvertinimas</i>“.</p> <p>„Bet juk tu darai tą darbą negalvodama, kad tau čia bus mėnesio premija už tą darbą, <i>tiesiog svarbus vadovo įvertinimas, kad tu padarei greičiau, kad tu pasistengei</i>.. Ir <i>užtektų pagyrimo</i> kažkokio. Tiesiog man tik tiek tereikėtų iš vadovo“.</p> <p>„<i>Motyvavimas svarbu</i>“.</p> <p>„Bet jei vadovas būtų pasakęs, kad su didele pagalba padėjo ši darbuotoja, tai būtum sužydėjusi ir galvojusi, na kitais metais, tai dar geriau padarysiu“...</p> <p>„<...> jeigu tu domiesi, jeigu gerai nori atlikti darbą ir vadovas <i>tave įvertina</i>, vėl ten viskas grįžta į tą ruletę, viskas susiję“.</p> <p>„<...>bet <i>paskatinimas gali būti ir nepinigine išraiška</i>“.</p> <p>„Ir taip, ir taip turėtų būti“.</p>
	Pasitikėjimas darbuotojais	<p>„ Vieno vadovo tokia savybė buvo. Pasikviečia, jei reikia kažką tokio svarbaus padaryti, ir sako: „ Aš žinau, kad niekas kitas už tave šito nepadarys“. Nors gal tikrai buvo daugiau, kas padaro už mane geriau. Bet būtent iš manęs reikėjo to, ką aš galiu padaryti ir va tas <i>tau kelia tą stimulą, kad toks pasitikėjimas, įvertinimas</i>. Galbūt ir buvo, kas už mane greičiau ir geriau padaro, bet būtent po tokių žodžių imi ir naktį dirbi ir viską padarai. Šitas <i>pasitikėjimas</i> “.</p> <p>„ Svarbus vadovo <i>pasitikėjimas darbuotoju</i>“.</p> <p>“Vadinasi <i>svarbus pasitikėjimas savo darbuotojais</i>“.</p>
	Darbuotojų padaršinimas	<p>„ Ir aš eidama bent ko pasiklausti, užtvirtinti, ką aš padariau, jausčiau tvirtumą. Kad vadovas galėtų tiesiog patvirtinti: “Tu čia teisingai eini, teisingu keliu ir eik toliau”.</p> <p>„ Arba tiesiog, kad darbuotojas jaustų atramą, kad žinotų, pavyzdžiui, tu drąsiai darytum darbą, žinodamas, kad tavo vadovas ne tau numes, kad čia klaida buvo <...>“</p>
	Besirūpinimas darbuotojais	<p>„Karts nuo karto turėtų užduoti klausimą, kaip sekasi“.</p>
	Informacija apie darbuotojus	<p>„ Vadovas turi būti geras ir kunigo funkcijoje, <i>žinoti apie savo darbuotojus</i>, psichologas“...</p> <p>„ <...> jie turi žinoti, kaip darbuotojai gyvena“.</p>
	Tolerancija minčių įvairovei	<p>„<...> vadovas turėtų išklausti darbuotojų nuomonės ir paskui priimti sprendimą pagal daugumos“.</p> <p>„<...> turėtų būti diskusijos ir klausomasi nuomonės, bet galutinį sprendimą vis tik vadovas priima“.</p> <p>„Vadovui svarbu pasižiūrėti į tą rezultatą, iš kokios teigiamos pusės jis bus, o nesilaikyti tų kriterijų, kad „Aš pasakiau ir viskas“ <...>“</p> <p>„ Jis neturi laikytis asmeninių principų“.</p>

Kompetencijų svarba ir vadovo lyderio požiūris į jų įgijimą

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Kompetencijų svarba viešajame sektoriuje	Darbuotojų kompetencijos turi įtakos darbo rezultatams	„<...> nesupranti ko nors, koks bus darbo rezultatas?”
	Darbuotojų turimos kompetencijos yra institucijos įvaizdžio dalis	„<...> bet nuo mūsų kompetencijų ir atliekamo darbo... Tai dalis ir savivaldybės įvaizdžio”.
Vadovo lyderio vaidmuo planuojant darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir įgyjimą	Vadovas lyderis drauge su darbuotojais planuoja darbuotojų kompetencijų įgyjimo prioritetus ir galimybes	<p>„<...> kompetencijos planuojamos <i>po pokalbio su vadovu</i>, sakykim, su tiesioginiu vadovu, kai vykdomos apklausos, kokių mokymų reikia <...>”</p> <p>„<...>. <i>Vadovas - pokalbis</i>, nes aš galiu pavyzdžiui prisiplanuoti, vat aš galiu baigti braižybos kursus, bet vadovas sako: „ Palauk, o tavo darbo funkcijos su tai susiję, nesusiję”. Jeigu aš įrodysiu, va man reikia, todėl, kad čia tą aš dirbu, man čia šita... Turi būti realus, pamatuotas, kiek tų kompetencijų reikia. Darbuotojas pokalbio metu, sakykim turi ir <i>vadovas mato, kokios silpnės sritys, bet ir darbuotojas turi parodyti, man vat reikėtų čia pasimokyti</i>. Vat pavyzdžiui, pasikeičia tam tikrų dokumentų rengimas, taisyklės, norėčiau va čia pasimokyti, vat čia pasimokyti ir taip”.</p> <p>„<...> be abejonės, <i>reikia tartis</i>, sėstis, kas, kaip vadovui atrodo, ką reikėtų. Ir koks darbuotojų požiūris. Va jie sako, kad „ Mums reikia šito”. Ir va šitas turi būti ar apklausos ar koku būdu surinkta informacija, apibendrinama ir pateikiama administracijai <...>”</p> <p>„<i>O kompetencijų skatinimas turi būti inicijuojamas iš abiejų pusių</i>. Tiek vadovo, tiek darbuotojų”.</p> <p>„Svarstyklės turi būti”.</p> <p>„O aš galvoju, kad turėtų būti ne 50 ant 50, nes vis tik vadovas dirbdamas su darbuotojais mato ir jis vat sako : „ Na gal pasižiūrime va čia, gal tau reikia čia pasitobulinti”. Vis tik palikčiau kokį 60 proc. vadovui ir 40 proc. darbuotojui”.</p>
	Vadovas lyderis suteikia darbuotojams laisvę patiems pasirinkti tobulintinas sritis	<p>„<...> kiekvienas darbuotojas nusirodo, ko jam reikėtų, ko jis norėtų mokytis ir pagal teoriją turėtų būti sudaromi mokymosi planai ir turėtų tada būti specialistui suteikiama galimybė, užtikrinama iš tikrųjų, dalyvauti tuose mokymuose, <i>kad, jis pagilintų žinias, kokių, jo nuomone, jam reikia</i>”.</p> <p>„<...> darbuotojui <i>gilinti tas sritis, kur mažiau žino</i>”.</p>
Vadovo lyderio skatinami kompetencijų įgijimo būdai	Pasidalinimas gerąja patirtimi	<p><...> kad būtų galimybė <i>ir pas kolegas išvažiuoti pasisemti tos patirties</i>, pasižiūrėti, nes kartais, turbūt visi sutiksite, kad ir į tuos seminarus nuvykę, nors pavadinimas skambiai skamba, tu negauni to, ko tu nori<...>”</p> <p>„<...>. Vienu atveju tu gali remtis kolegomis, dalinimasis gerąja patirtimi ir žiniomis <...>”.</p> <p>„<...> Nes labiau tikiesi tos praktikos, kad pagaliau tau kažkas parodys <...>”</p>

	Mokymai, kursai	<p>„Aš įsivaizduoju, tie mokymai turėtų būti efektingi ir visi su tuo susiję darbuotojai turėtų važiuoti”.</p> <p>„Mokymai visada pakrauna”</p> <p>„Po jų grįžti pilnas idėjų”</p> <p>„Matai viziją, kaip gali pritaikyti savo darbe. Va pavyzdžiui, aš taip padarysiu ir net vadovą nustebinsiu, tiesiog nepasakydamas vadovui, ką išmokau, o grynai darbu parodysiu. Tai irgi, manau, tas labai atsilies”.</p> <p>„Ypač kai naujos tos programos, nauji įstatymai, nauji reglamentai. Tau nuleido ir pateikė popierinį variantą - viskas - išsirutuliok kaip tu nori. Nors galėtų būti, juk planuoja keisti, naujoves įdiegti, tai kažką, nors po vieną žmogų, kažkokius mokymus, kursų”</p>	
Vadybinės ir profesinės kompetencijos būtinos geram vadovui lyderiui	Vadybinės kompetencijos	Strateginis mąstymas	<p>„Strategas, strateginis mąstymas”</p> <p>„<...> turi būti strategai<...>”</p> <p>„bet strategijos turi būti gyvos, o ne padėti dokumentai”.</p>
		Planavimas	<p>„Geras planuotojas <...> Darbus paskirstyti, o ne užkrauti. <...> Turi būti kažkokia sistema <...>”</p> <p>„Tos žaidimo taisyklės turi būti prieš pradėdant, duodant užduotis, aptariant iki tokio lygio, kad viską jau žinotų, kad nereikėtų kažkieno įrodinėti, kad nereikėtų bereikalingo laiko gaišinimo”.</p>
	Profesinės kompetencijos	Savo srities išmanymas	<p>„Vadovas turi būti kompetentingas ir dalykine prasme, nes dirbame viešajame sektoriuje ir tas rezultatas svarbus visai bendruomenei”</p> <p>„<...> vadovas lyderis turi puikiai žinoti darbo specifiką”.</p>
	Lyderystės kompetencijos	Įtikinimo galia	<p>„<...> vadovas nuo lyderio skiriasi, nes lyderis, tai tas žmogus, kuris <i>daro įtaką</i>. Yra pavyzdžių, kad vadovas, bet kiti daro jam įtaką. Vadovas lyderis turėtų būti tas, kuris <i>tiesiog pritraukia ir kiti tiesiog juo seka</i>”.</p> <p>„<...> Ir nesvarbu, kad tu savo darbų turi, bet <i>jis kažkaip sugeba įtikinti</i> ir viskas, viską dedi į šoną ir tau nesvarbu, ar po darbo pasiliksi padaryti ir padarysi”...</p> <p>„<...> gebantis įtikinti darbuotojus, kodėl reikia daryti taip, o ne kitaip”.</p>
		Vizijos matymas	<p>„<...> jis turėtų matyti viziją, kad iš mano gerų darbuotojų, kažkokie geri darbai išplauks ir iš skyriaus. <...> Jis turėtų būti įžvelgiantis ateitį”.</p> <p>„<...>. Jisai turi savo kryptį <...>”.</p>
		Tikslo siekimas	<p>„<...>. Jei tu žinai tikslą, pasakei vieną kartą ir nesimėtyti. Jeigu jau eini tiesiai, arba pasuki į dešinę, tai taip ir daryk. Tada toks pastebėjimas būna”.</p>
		Orientacija į rezultatą	<p>„<...> nes turi būti svarbus rezultatas”.</p> <p>„Pagrindinis tikslas yra rezultatas ir nesvarbu, kokiais būdais prie to prieisime, nes dalis vadovų dirba dėl proceso, o kiti vadovai dėl rezultato. Tai man asmeniškai priimtinesnis yra rezultatas, nesvarbu, kaip tu prieisi prie to rezultato, bet svarbu, kad būtų tai, ko mes siekėme”.</p>
		Komunikacija	<p>„<...> būtų gebantis bendrauti”.</p>
		Tolerancija kitokiai nuomonei	<p><...> svarbu geram vadovui suvokti, kad tu kartais esi ir neteisy”.</p> <p>„<...> nebijotų pripažinti ir savo nežinojimo”.</p> <p>„Bet lyderio savybė yra ir nebijoti atrodyti, kad aš nežinau. Svarbu pripažinti”</p> <p>„Darbuotojas kai kur gali daug daugiau žinoti negu vadovas. Na techninius dalykus, naujoves, ar sakykim, jeigu jam funkcijų tokių nėra, kaip pavyzdys dokumentų rengimo yra viena instrukcija, ten jį derint yra kita”.</p>
Pavyzdys, autoritetas kitiems		<p>„Pavyzdys”.</p> <p>„<...> geras vadovas savo darbuotojams turi būti, kaip sakant ir tėtis, ir mama. Ir dar <i>tuo, kuo nori, iš tavęs, kad tu būtum <...></i>”.</p> <p>„Būti <i>pavyzdys realiais darbais</i>”.</p>	

		<p>„Vadovas savo <i>pavyzdžiu</i> turi rodyti, ką reikia ir kaip reikia daryti”.</p> <p>„Turi būti kaip pavyzdys visur”.</p> <p>„Pavyzdys ir elgesiu, ir išvaizda, nes tai svarbu” „Vadovas turi būti, visų pirma, <i>autoritetas</i>”.</p> <p>„<...> jei vadovauji kolektyvui, tai turi būti <i>autoritetas</i>. Tai tas autoritetas ir yra lyderystės dalis, lyderystei autoritetas priklauso”.</p> <p>„Jis turi turėti <i>autoritetą</i>. Jeigu mes turėsime autoritetą vadovą, tai mes jį gerbsime, jo darbai bus mums kaip pavyzdys ir jeigu jis bus priimtinas daugumai, tai, aš manau, jis bus geras vadovas”.</p> <p>„kas turi būti vadovas? Vadovas turi būti <i>autoritetas</i>”.</p> <p>„Čia ir yra vadovo autoritetas, jeigu jis už komandą atsako, tai ir komandos akyse jis pakyla kaip autoritetas. Bet jeigu tu nurašysi ant darbuotojų, va tas tą padarė, aš nekaltas, tai”...</p> <p>„Kiekvienas darbuotojas tikisi, kad tavo vadovas yra už tave gudresnis, protingesnis ir taip toliau <...>.”</p>
	Novatoriškas elgesys	<p>„Novatoriškas... Tai šiuolaikiškas, neužsistovėjęs, degantis naujų dalykų taikymu”.</p> <p>„Novatoriškas vadovas turi uždegti, būti azartiškas <...>”</p> <p>„Žingeidus, viskuo besidomintis, išmanus”.</p> <p>„<...> man novatoriškas asocijuojasi su šiuolaikiniu, išmanančiu šiuolaikines technologijas ir bandančiu jas taikyti savo darbe”.</p>

Lyderio vaidmuo užtikrinant veiklos atsakomybę ir atskaitomybę. Vidurinio lygio vadovų požiūris.

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Atsakomybę/ atskaitomybę lemiantys veiksniai	Valstybės tarnautojų vertinimas	V1 „Valstybės tarnautojams kasmet yra nustatomos tam tikros užduotys ir metų pabaigoje yra vertinama: tos užduotys atliktos, neatliktos. Bei yra tai, kaip ir jų veiklos vertinimas, jų darbo kokybės vertinimas ir tai galima stebėti. <...> Atsakomybė kokia yra, kaip jau ir minėjau, per vertinimus”.
	Reglamentavimas pareigybės aprašyme, ir kt. dokumentuose	V7 „Pirmiausia, tai norėčiau pažymėti, kad valstybės tarnautojo veikla yra ganėtinai aiškiai ir tiksliai reglamentuota, t. y. mūsų veiklą reglamentuoja atitinkami teisės aktai, kaip ir kitų darbuotojų - pareigybės aprašymai, institucijoje priimtos tvarkos, nuostatai ir pan. <...>. <...> užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę yra šiek tiek lengviau, nes ji aiškiai apibrėžta kiekvieno tarnautojo pareigybės aprašyme”. V3 „<...> pirmiausiai yra pareigybinės instrukcijos, pagal kurias visi skyriaus darbuotojai pirmiausiai atsiskaito man, kaip skyriaus vadovui”. V4 „Visada vadovaujuosi, kad veikla būtų vykdoma pagal pareigybių aprašymuose nurodytų funkcijų vykdymą, skyriaus, savivaldybės priimtus sprendimus ir įsakymus”. V6 „Pirmiausiai norint pakalbėti apie atsakomybę, tai kadangi jie visi yra valstybės tarnautojai, tai jie turi pareigybės aprašymus, turi pareigybės pasiskirstymus ir tai yra formali atsakomybės dalis. <...>Lygiai tas pats yra ir atskaitomybė, kadangi jiems dalis formalių atsiskaitomų dalykų, už ką jie neša atsakomybę, yra išrašyti pareigybinuos nuostatuose. <...>”. V5 „ <...> atskaitomybei taip, atskaitingi jie man yra pagal pareigybes. Esminis dalykas, kad darbuotojas atėjęs į skyrių turi žinoti mūsų veiklos sritis, pareigybę savo turi labai gerai žinoti. Čia yra dokumentas, kuris priduoda esmę tam darbui, tačiau prie tų visų dokumentų yra ir kiti dalykai <...>”.
	Žmonių skaičius skyriuje	V6 „Norint kalbėti apie atsakomybę ir atskaitomybę priklauso nuo to, kiek tame skyriuje žmonių”.
	Kontrolė	V7 „<...> Siekiant išvengti netinkamos veiklos, funkcijų atlikimo, periodiškai kontroliuoju vykdomas funkcijas”.
	Žodiniai susitarimai	V6 „<...> o neformali dalis, mano nuomone, yra žodiniai susitarimai. Iš tikrųjų susitarimas yra šitoks, kad yra pareigybė ir už tai atsako ir vykdo, ten kur reikia mano pritarimo, patarimo ar susitarimų bendrų, mes tariamės.
Lyderio elgesys, padedantis užtikrinti atsakomybę ir atskaitomybę	Asmeninis pavyzdys	V2 „Visada vadovaujuosi tokiu principu, tokia patarlė yra: „Kaip šauksi, taip ir atsilies”. Kaip nori, kad skyrius su tavimi elgtųsi, pirmiausiai tu turi su žmonėmis elgtis. Jeigu pats dirbsi atsakingai, sąžiningai, turbūt kaip atsaką gausi ir žmonių sąžiningą darbą ir jų atsakomybę”.
	Aiškiai suformuluotos užduotys	V6 „Ir jeigu yra užduotis suformuota aiškiai, suprantamai, tai jie už tą savo darbo barą ir atsako”. V4 „Visada nurodau, kokio darbo iš jų tikiuosi. Pasakau, ką jie turi atlikti, apibrėžiu užduotį. Todėl po atliktos veiklos, prašau jų man atsiskaityti, nes už tą veiklą jie atsako”. V4 „Kai suformuluoju aiškias užduotis, <...> už atliekamą veiklą reikalauju darbuotojų atskaitomybės”.
	Aiškiai apibrėžti terminai užduočiai	V3 „Prieš pateikiant užduotį yra pateikiami terminai, kurie numatyti raštvedybos taisyklėse, per kiek laiko mes turime atsakyti į pirmojo svarbumo klausimus, į ne pirmojo svarbumo. O šiaip, aišku, mes stengiamės kuo greičiau, kad tie terminai nebūtų iki paskutinės dienos, kadangi kolektyvas jau dirbame ne pirmi metai, susidirbę esame, tai stengiamės gavę užduotį iš karto kiek įmanoma ją greičiau atlikti”. V4 „<...>, kai nurodau ir skiriu terminus, už atliekamą veiklą reikalauju darbuotojų atskaitomybės”.
	Vertinimo kriterijų numatymas	V3 „Darbuotojai iš karto žino savo vertinimo kriterijus, už ką jie yra atsakingi <...>”.

	Atskaitomybės ugdymas	V5 „<...>, Tačiau, kaip sakiau, aš sudarau galimybes, ne tai, kad žmogų priverčiu padaryti, bet jis tai turi sąmoningai iš savo patirties, iš savo darbo, iš savo suvokimo, to daikto turi padaryti tai, kas jam yra esminio. Tai lyg atsakomybės ugdymas”. V4 „Tikriausiai, kai reikalauji atskaitomybės, atsakomybė atsiranda savaime. Reikalaujant vieno, ugdu kitą”.
Vadovo vaidmuo prisiimant / ugdant atsakomybę ir atskaitomybę	Lyderio atsakomybė už save ir kitus	V1 „<...>, o aš jau prieš administracijos vadovą esu atsakingas už visus ir visi padaryti ar nepadaryti dalykai tai kraunasi ant vedėjo atsakomybės”. V2 „Jei skyriuje darbuotojai privėlė klaidų, tai negaliu nusišalinti, nes esu skyriaus vadovas ir privalau viską žinoti, tai, be abejo, turiu prisiimti atsakomybę ir paskui grįžęs spęsti, žiūrėti, kaip pataisyti. O visokių tų situacijų yra. Be abejo, kartais tenka prisiimti kaltę prieš valdžią, kad kažkas kažką ten ne taip pasižiūrėjo, ne tuo kampu, kad ne taip įvertinome. <...> peržiūrėsime, padarysime, įvertinsime. Galų gale tokį darbą dirbame, kai kas dieną atsiranda dar papildomų visokių situacijų ir keičiasi ta situacija. Vieną dieną vienaip būna, kitą kitaip, bet kad kaltinti žmogų... Sakykim mano darbuotojas, skyriaus darbuotojas padarė taip ir taip, o aš čia nieko dėta, taip nėra”. V3 „<...>, o aš jau už viso skyriaus nepadarytus ir padarytus darbus prisiimu jau atsiskaitant prieš administracijos direktorę, kadangi esame pavaldūs administracijos direktorei ir, aišku, prieš visuomenę jau atsiskaitau kaip skyriaus vadovas už visus skyriaus darbuotojus” V4 „Už skyriuje atliekamą veiklą prieš administraciją, kaip skyriaus vadovas atsakau aš”. V5 „<...>, bet pasitaikius žmogiškų klaidų, aš prieš administraciją prisiimu atsakomybę <...>”. V6 „Bet jeigu yra tokie darbai, kada mes dirbame visi kartu, tai, savaime aišku, tada atsako jau vadovas”.
	Skatinimas prisiimti atsakomybę	V2 „Visada stengiuos, motyvuojau skyriaus darbuotojus prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą, bet, reikalui esant, užstoju juos aukščiau”. V4 „<...>, tačiau, manau, kad ir darbuotojai turi būti skatinami prisiimti atsakomybę”. V5 „<...> aš skatinu to imtis ir darbuotojus”.
	Kiekvienas prisiima atsakomybę už save	V3 „<...> atsakomybę tai kiekvienas prisiima už savo atliktą darbą”. V7 „Manau, kad pirmiausiai prisiimti atsakomybę už atliekamą (netinkamai atliekamą) veiklą turėtų pats darbuotojas”. V2. „Be abejo, atsakomybė turi būti kaip ir kiekviename darbe ir atsakyti kiekvienas turi už savo padarytą darbą ir nemanau, kad tokie principai, kad „Čia mes kolektyviai, čia ne aš, čia kitas”..... Kiekvienas turi prisiimti”. V5 „Atsakomybė yra tai, ką kiekvienas privalo daryti, ir gerai turi atlikti, tai yra valstybės tanyboje labai svarbu”
	Poskyrio vedėjo atsakomybė	V1 „Be abejo, už visų darbuotojų tą padarytą, nepadarytą rezultatą atsako poskyrių vedėjas man”.

Lyderio vaidmuo, formuojantis etišką skyriaus, institucijos klimatą. Vidurinio lygio vadovų požiūris.

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo požiūris etiško klimato ir motyvavimo siekti geresnių rezultatų aspektu	Etiškas elgesys prisideda prie etiško klimato, motyvavimo siekti geresnių rezultatų	V1 „Manau, kad tikrai prisideda”. V3 „Etiškas klimatas, savaime suprantama, kad įtakoja. Jei skyriaus vadovas bus tikrai nurodantis ir sukels įtampą skyriuje, automatiškai darbo efektyvumas bus smukęs, nes bet kokių atveju, kai dirbi įtampoje, tu negali susikoncentruoti į darbą, o galvoji, ką pasakys vadovas”. V5 „Etiška kultūra tikrai prisideda ir prie geresnių rezultatų”.
	Tiesiogiai etiška kultūra motyvavimui siekti geresnių rezultatų įtakos neturi	V7 „Nemanau, kad etiška kultūra prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti geresnių rezultatų. Negaliu neigti, kad etiška kultūra nedaro įtakos darbuotojui - ji gali priversti elgtis iš dalies kitaip nei jam įprasta, bet tik netiesiogiai daryti jam įtaką ir įtaką jo darbo rezultatams”
Lyderio elgesys, kuriantis skyriaus, institucijos klimatą	Bendravimas/ komunikacija	V2 „Didžiausia mūsų stiprybė gal bendravimas, gebėjimas suprasti. Tas bendravimas turbūt”. V4 „Man svarbus yra bendravimas”. V5 „<...> taip, mano skyriaus žmonės ateina, kalba, tariamės, pradaro duris, įeina, matau, kad yra problema - sprendžiame, kalbamės, aš užėinu pas juos, aptariame, pasišnekame”. V6 „Pats pagrindinis dalykas yra kalbėtis ir įsiklausyti”. V7 „<...> Ir esmė yra tokia, kad sėdim, šnekam”.
	Neoficialus bendravimas	V1 „Mes bendraujame su skyriaus darbuotojais kartais ir draugiškoje aplinkoje, nesame tiek oficialūs vadovai, kad kreiptis “JŪS” ar vien oficialūs susirašinėjimai. Tai tikrai padeda operatyvumui ir greitesniam sprendimo priėmimui ir kitų užduočių vykdymui”.
	Pagalba darbuotojams	V2 „<...> Ir darbuotojai visada pas mane gali ateiti kreiptis pagalbos, patarimo. Durys, kaip matote, visada yra atviros, nėra uždarytos”.
	Apkalbų netoleravimas	V4 „Dar svarbu neapkalbėti kitų, tai tikrai neetiška. Pati to nedarau ir netoleruoju taip besielgiančių kitų”.
	Padėka	V5 „<...>. O už kasdieninius darbus tikrai negailiu ir padėkos <...>”. V3 „Visada pasidžiaugiu už rezultatus, už atliktus darbus, visada aptariame juos ir natūralu, kad ir padėkoju”.
	Darbuotojų pastebėjimas, paskatinimas	V1 „Kad skyriaus viduje problemų nėra, tai, manau, kad svarbus darbuotojų paskatinimas kiekvieną dieną, atlikus gerą užduotį ar dar ką nors ir laiku pastebėti, iškelti į viešumą, pasakyti garsiau, tai motyvuoja žmones”. V 4 „Manau, kad darbuotojai tikrai bus labiau motyvuoti ir dar labiau stengsis, jei už atliekamą veiklą jie bus paskatinami. Jei iškilus neaiškumui nebijos kreiptis pagalbos, nes žinos, kad jie jos sulauks; jei jų atliekama veikla bus pastebėta ir už tai jie bus pagiriami... Tai motyvuoja”.... V6 „Ir noras yra, kad kiekvienas darbuotojas su savo visais privalumais ir trūkumais būtų pastebėtas, įvertintas ir suprastas, nes mes visi skirtingi”.
	Empatiškumas	V3 „<...> Tas žmogiškas santykis, supratimas vienas kito, tikrai prisideda prie etiško klimato”. V5 „Svarbu atrasti santykį su darbuotojais. Čia kaip ir šeimoje. Jausti ir suprasti juos”. V6 „<...> ir priimti žmogų toks, koks jis ir yra. Suprasti jo džiaugsmą ir skausmą”.
	Situacijos išsiaiškinimas	V6 „Jeigu susibaramė, tai neįsidedame barnio į širdį, bet išsiaiškiname čia ir dabar”. V3 „Tikras lyderis privalo išklausti darbuotoją, padėti jam išsiaiškinti iškilusius klausimus”.

	Nepiktnaudžiavimas užkraunant darbuotojus papildomais darbais	V5 „<...> Aišku, nepiktnaudžiauju tuo, nes tai yra žmogaus asmeninis laikas”.
	Pasitikėjimas darbuotojais	V5 „<...> tada man nereikia kontroliuoti, nes žinau, kad jie atsakingi žmonės, subrendę, yra darbo ir jie padaro viską. Pasitikiu aš jais”. V6 „Pasitikėjimas, tai taip pat svarbu”.
	Veiklos planavimas drauge	V5 „Būna, mes turime tokius suėjimus, ketvirtadienį ar penktadienį kartais, susitinkame ir apsitariame. Ypač prieš didžiuosius darbus, nes mūsų darbai yra ne tik savivaldybėje, mes ir rajone turime labai daug darbų ir važiuodami ar į kažkokius renginius, ką taip pat mes darome. Mes susėdame, apsitariame, susidėliojame, pasiskirstome”. V6 „Esmė yra tokia, jeigu gavus užduotį, kurią gauname iš administracijos direktorės, ar aplamai užduotį turim, jeigu mes, susėdę prie šito apvalaus stalo, mes išsisprenžiam taikiai, susitariame etiškai, gražiai, kiekvienam pasirenkant tą sritį, kuri jam patinka, tai jis jaučiasi pamalonintas ir suprastas”.
	Veiklos skaidrumas	V4 „Jei kas darbuotojui ar man yra neaišku, visada raginu ir stengiuosi išsakyti, kad būtų viskas sprendžiama vietoje, kad nebūtų paskui, kad kažką sužinai. Taip neturėtų būti”. V5 „Mes stengiamės išsiaiškinti ir žmonėms paaiškinti, kodėl mes taip darome, dėl ko darome ir kas leidžia įstatymiškai daryti „<...>.Visada stengiuosi žmones įvertinti ir visada pasikviečiu ir paaiškinu, kodėl ir kaip vertinu, nes tai yra žmogui svarbu”.
	Motyvacija per valstybės tarnautojo vertinimus	V3 „<...> aš manau, kad tas motyvavimas yra ir toks, na sakykim, kad gal ir žiauriai pasakysiu, materialistiškai, bet metų gale, kitų pradžioje yra valstybės tarnautojų vertinimas. Ir jeigu visą laiką darbuotojai atlieka savo darbą gerai per visus metus, ar atlieka daugiau nei jo pareigybėse numatyta, natūraliai, kaip skyriaus vadovas, teikiu vertinimo komisijai kaip skatinimą. Tada arba keliama kategorija arba suteikiama kategorinė klasė. Tai irgi didelė motyvacija yra žmogui”. V5 „O taip motyvacija, taip turi būti, jauni žmonės turi turėti galimybę ir daugiau uždirbti, jie tam skiria daug dėmesio ir mokosi ir kvalifikaciją kelia, ir domisi, skaito įvairius įstatymus ir per vertinimą, per pagyrimą, ir per piniginę išraišką jie šitai gauna. Ir manau, kad mano darbuotojai visi yra paskatinti ir perspektyvoje matau, kad jie pasieks geresnių rezultatų, ten kvalifikacines klases gaus aukštesnes”.
	Tolerancija priešingiems požiūriams	V3 „Ir jeigu yra kažkoks darbas ir mes gerbiame vienas kitą ir vienas kito nuomonę išsakytą, tai, manau, kad irgi etiškam klimatui prisideda”. V4 „Turi būti ta pagarba. Pagarba kolegai, jo darbui, jo išsakytai nuomonei. Tai labai svarbu”.
	Žmogiškosios savybės	V2 „Pas mus praktiškai ateina žmonės su bėdomis ir daugiau juos pačius reikia guosti. Toms darbuotojoms, tiesiogiai dirbančiomis su žmonėmis, kartais tenka išklausti ir labai nemalonių, nepelnytų priekaištų: „Jūs čia valdininkai, visaip”... Matau, kad jos pačios yra išsiskaudinę, kad peržengta ta riba ir dar kažką joms sakyti, tai iš mano pusės tikrai būtų neetiška. Tiesiog stengiesi nuraminti, rasti kažkokį sprendimo būdą, bendravimo būdą, kad tiesiog viena kitą palaikytų, suprastų, paguostų, atjaustų”. V5 „Aš, pavyzdžiui, matau gerai šiandien žmogui ar ne, tada paklausiu, ar tau gerai, ar ne, gal tu nori išeiti pasivaikščioti ir taip kartais reikia pasakyti, kai žmogus kartais aštuonias valandas sėdi prie kompiuterio ir jau nieko nežino. Sakau, gal atsistok, išėik į gatvę, juk gražus oras, nieko neatsitiks kelias minutes. Reikia žmogų matyti. Kai žmonės Japonijoje dirbdavo prie konvejerio 12 val. ir matydavo darbuotojas, kad kuris susinervinęs, tai sakydavo, eik tu ten pasėdėk, nes jis padarys broką tuo laiku. Lygiai tas pats čia. Jo mintys ne ten, ne į darbą, tai šitą reikia pastebėti žmogui ir jį suprasti”.
Nerašytiniai susitarimai	Informavimas dėl blogos nuotaikos	V3 „Pas mus darbe yra tokios nerašytos taisyklės, kurios tikrai prisideda prie bendro klimato kūrimo, jau seniai mes esame susitarę, jei ateini į darbą ir man šiandien nėra nuotaikos, mes pirmiausiai šiandien ką pasakome: „Kad man šiandien nėra nuotaikos ir nepykit, jeigu aš kažką galiu pasakyti ir ne taip”. Ir tas labai padeda iš tikrųjų, nes mes tada žinime, kad ne aš

		pasakiau, ne dėl kažkokio mano sprendimo tas žmogus neturi nuotaikos, o paprasčiausiai šiandien jam tokia diena. Ir tai labai padeda nesudaryti įtampos kolektyve, vienas dalykas. Ir antras dalykas, tai kartais padeda ir tam žmogui padėti išspręsti savo problemas, asmenines. O jei asmeninės problemos yra išspręstos ir darbe tas klimatas būna daug geresnis”.
	Susitarimai tik skyriaus viduje	V5 „<...> Kas yra kalbama ir daroma skyriuje, neturėtų išeiti į viešumą, šitą primenu, kad tai yra, kas pasakoma tarpusavyje taip pat yra mūsų bendras susitarimas, ir kiek žinau, tai mūsų žmonės taip yra priėmę”.
Etiško elgesio grįžtamasis ryšys	Kultūringas elgesys	V2 „Bet jeigu mes vienas su kitu kultūringai elgsimės, kultūringai bendrausime, mes taip pat bendrausime kultūringai ir su klientais”.
	Darbuotojai įvertina vadovą	V1 „Gera, kai ir darbuotojų esi vertinamas. Štai atsakas ant stalo stovi. Čia atsakas. Darbuotojai įvertinimui siūlė mane į valstybės tarnautojo apdovanojimus. Patys darbuotojai mane iškelė būnant atostogose. Tai yra didžiausias man įvertinimas”.
	Darbuotojai noriai atlieka papildomas funkcijas	V5 „Mes neapsiribojame tik skyriaus darbais, pas mus tokie visuomeniški žmonės visi dirba, mes gal išsiugdėm taip, kad šalia visų pagrindinių darbų mes padarome daug ir įvairių papildomų darbų. Aktyviai dalyvaujame šventėse, talkiname savivaldybėje visur, ten kokį viešinimo darbą ar ten stendai, nors, atrodo, toks niekalas, tai mes imame ir patys viską ten tvarkome, niekam neliepiant ir labai džiaugiuosi, kada darbuotojai ateina ir sako, aš galiu dar ir tą, galiu dar ir tą”.

Lyderio vaidmuo užtikrinant institucijos skaidrumą. Vidurinio lygio vadovų požiūris.

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Lyderio elgesys, užtikrinantis institucijos skaidrumą	Informacijos perteikimas	V4 „Su visa informacija, kurią gaunu vadovų pasitarime, supažindinu savo skyriaus darbuotojus. Esant poreikiui, kavos pertraukėlių metu detaliau dar kartą perteikiama visa informacija”. V6 „Įstaigų vadovai renkasi kiekvieną mėnesį ir su jais mes šnekame. Supažindinu juos su naujausia informacija”.
	Atvirumas	V6 „Jeigu žmogus atėjo klausti, jam rūpi, tai mes sėdame ir aiškinamės ir tiesiai šviesiai yra pasakoma. <...> Tai va, jeigu mes jiems nesakysim kuo skyrius gyvena, ar geras žinias ar blogas žinias, visaip būna, na sakykim, pranešdami, kad artėja patikra, kuria niekas nesidžiaugia, mes pasakome, ką žiūrėsime. Esmė yra tame, kad atvirai. Kartais būna labai sunku pasakyti, bet jie žino. Ir šitie dalykai leidžia prevenciškai užkirsti kelią visiems nebūtiems dalykams”. V3 „Visada informuoju apie tokią situaciją, kokia ji yra, atvirai, be jokių ten... Turi būti viskas atvira”. V5 „<...> Žmogui visada reikia aiškinti, kodėl ir taip toliau. Ir jeigu jis negali padaryti, jis ateina ir pasako, kad aš negaliu to padaryti arba aš šiandien nepadarysiu, rytoj padarysiu. Nes būna visokių žmogiškųjų faktorių <...>. Svarbu, kad būtų atvirai”.
	Veiklos aptarimas	V3 „Kiekvienas darbas, na, beveik kiekvienas darbas, yra aptariamas ir priimama bendra nuomonė”. V5 „Savo veiklą per aptarimus, per bendravimą atskleidžiame, todėl esame skaidrūs”. V6 „Tai yra mūsų kas savaitiniai pasitarimai, mes kas savaitę susėdame ir pasišnekame, kas kam skauda, kas kokio darbo turi, ką turėtumėme mes žinoti visi likę apie jo darbus, kurį jis daro”.
	Kontrolė	V7 „<...> Savo, kaip vadovo, atžvilgiu tiesiogiai vykdu jos priežiūrą ir kontrolę”.
Skaidrumui didinti būtinos sąlygos, kurias sudaro lyderis	Etapais atliekama veikla	V2 „,,Tas skaidrumas mūsų darbe daug susijęs su pinigais, praktiškai tai atėjus dirbti pasidarėme tokią sistemą. Tiesiog, kad automatiškai vienas kitą kontroliuotumėme. Ne tai, kad automatiškai, bet jeigu seniūnijos darbuotojas atneša bylą ar kažkokius dokumentus, mūsų darbuotojai dar kartą ne tai, kad patikrina, bet įvertina ir yra paskirta pavaduotoja, kuri priima sprendimus. Tai automatiškai tas darbo skaidrumas ir eina vienas po kito <...> Viskas yra peržiūrima ir nėra, kad aš pats priėmiau, pats pasirašiau ten pavedimą kažkokį. Yra tam tikri etapai, kaip pasidaryti ir, manau, tas gan pasitvirtino ir pasižiūrėjus į praktiką kitų rajonų, man atrodo, kad šita mūsų praktika iš tikrųjų yra gera”.
	Viešumas	V3 „Kad veikla būtų skaidri mums nėra labai sudėtinga užtikrinti, na kadangi mes šiai dienai sėdime viename kabinete, mes matome kiekvienas savo veiklą”. V7 „Geriausia priemonė skaidrumui yra viešumas”.
	Žinojimas kas ir kodėl daroma (darbuotojų informavimas)	V3 „Tai kas liečia skaidrumą, sakykim skyriuje, tai nėra jokių paslapčių, mes žinome kiekvienas kito veiklą”. V4 „Stengiuosi, kad kas atliekama skyriuje, nebūtų laikoma paslapyje nuo darbuotojų. <...> Manau, kad mūsų atliekama veikla skaidri, nes niekas neslepia. Visi žinome, ką darome ir kodėl”. V6 „Aš laikausi tokio principo ir visiems savo darbuotojams sakau ir mano įstaigų vadovai žino šitą dalyką, mes stengiamės, kad, jeigu pradėdame veiklą, ir nesvarbu, kad tas žmogus joje nedalyvauja, bet jis turi žinoti, kad ta veikla vyksta. Jeigu mes darome renginį, tai aš turiu vieną užduotį, tai sakykim, visi turi žinoti, kaip aš tą užduotį žadu įvykdyti. Tarkim, yra mūsų didieji renginiai, rudens konferencijos, tai jeigu mes su pavaduotoju rengiame pranešimą, tai jie visi žino, ką mes tame pranešime šnekėsime, jeigu kuris atsako už sąlę, tai visi likusieji žino, kad tada, tuo metu, tas ir tas bus daroma. Ta prasme, kad kiekvienas žinotų, kas kada vyksta, ir reikalui esant galėtų savo kolegą pakeisti”.
Veikla, žinoma visuomenei	V5 „Skaidrumo ir atvirumo mūsų veikloje yra daug, nes visuomenė žino apie mūsų skyriaus darbus”.	

	Žinojimas, kur darbuotojai yra	V6 „Dar vienas su mano asmeniu susijęs dalykas, kad visiškai man nebaisu specialistei pasakyti, kur ir kada aš būnu darbo metu. Jeigu aš išėjau į savivaldybę, aš pasakau: nuo tada iki tada aš išeinu. Jūs man galite skambinti. Galų gale, ir specialistai žino, kad nebūtinai man turi pasisakyti. Sekretorė turi žinoti, kur specialistai yra išėję. Tiesiog mes žinome, kur žmogus yra išėjęs ir kur kada jisai bus”.
--	--------------------------------	--

Lyderio vaidmuo inicijuojant, įgyvendinant pokyčius. Vidurinio lygio vadovų požiūris.

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo požiūris į pokyčius	Teigiamas požiūris	<p>V2 „Negaliu sėdėti vienoje vietoje. <...> Kai neturi kažkokios tai veiklos, kuri užveda, tai jaučiuosi negerai <...>. Labai mėgstu projektinę veiklą, projektus. Aišku, įgyvendinti sunkiau, bet turi kažką daryti, pertvarkas. Man šitie dalykai labai patinka ir aš už tuos”.</p> <p>V4 „Mano požiūris į pokyčius yra teigiamas. Jie turi būti ir yra neišvengiami, jei siekiame efektingiau kažką pasiekti”.</p> <p>V5 „Gyvenimas tikrai nesustojęs yra ir nesustos, nes, visų pirma, yra kartų kaita, tas yra natūralu. Todėl pokyčiai turi būti”.</p> <p>V7 „Aš kaip vadovas pokyčių nebijau, juos skatinu ir jiems pritariu, bet jie turi būti logiški, motyvuoti”.</p> <p>V1 „Į pokyčius aš žiūriu labai teigiamai. <...> Šiaip tai neleidžia mums užsnūsti su naujom technologijom, nes viskas genasi iš paskos, pavėluosi kažką, kažko nespėsi... Ateina naujos sistemos architektūroje, leidimuose info statyba yra tokia programa, dirbame su ja, o ji keičiasi per metus keletą kartų. Turi spėti”.</p>
	Nerimas dėl pokyčio	V6 „Pokyčiai kai ateina, galvoji, kaip su jais susitvarkysi. Bet imi ir darai. Tik ta pradžia tokia”.
Lyderio vaidmuo, skatinantis darbuotojus imtis pokyčių	Motyvavimas	<p>V7 „Esant pasipriešinimui stengiuosi darbuotoją motyvuoti, t.y. paaiškinu, kad užduotis bet kokių atveju turėtų būti atlikta, nurodau, kad jis geba tą užduoti atlikt“.</p> <p>V1 „Tada imi ir stengiesi juos kažkaip motyvuoti. Ta motyvacija ir yra valstybės tarnautojų vertinimuose. Aš kaip skyriaus vedėjas dalyvauju tame vertinime ir matau žmogaus atsidasvimą. Mes vertindami žiūrime į ne tik į užduočių vykdymą, bet apamai į specialistą, kokia yra jo kvalifikacija, jo iniciatyva, ką jis naujo daro, koks yra jo bendravimo lygis. Tą gali išreikšti oficialiai kartą metuose arba ne kartą metuose, kai gali būti neeiliniai valstybės tarnautojų vertinimai. Todėl aš galėčiau teigti, kad tas įvertinimas motyvuoja, tai viena iš pagrindinių priežasčių siekti tų naujovių, nes jis žino, kad metų pabaigoje ir toje srityje bus įvertinamas”.</p> <p>V6 „Ir jeigu susiduriame su rimtesniu pokyčiu, tai kolegoms sakau, dabar pagalvokim ne ko nedaryti, bet kaip išsisukti iš tos situacijos, nes atmetimas yra pats paprasčiausias dalykas. Sakau, motyvuojau juos geriau daryti tai, ką mes galime padaryti gerai, kad tą dalyką įveiktumėm”.</p>
	Asmeninis pavyzdys	<p>V2 „<...> ir tik savo pavyzdžiu galiu parodyti, kad to pokyčio mums reikia, kad nuo jo bus geriau visiems. Einu, darau. Jie mato tai <...>”.</p> <p>V1 „Pats ieškau, domiuosi naujovėmis, žiūriu, kas čia tiktų mūsų skyriui pritaikyti. Manau, kad tas teigiamas požiūris į pokyčius pavyzdys įtraukia ir kitus <...>”.</p>

	Įtikinimas pokyčio naudingumu	<p>V2 „<...> Tai šneki, aiškini tą naudingumą vieną kartą iš tolo. Antrą kartą jau žinai, kaip šnekėti, ir kita, trečią... Žmogus po biškį viską priima, įvertina ir supranta, kad tai bus geriau ir tai reikalinga, tada jis pats ateina su savo mintimis, vizijomis, kaip ką daryti”.</p> <p>V6 „O šiaip tai tikrai stengiuosi tą dalyką daryti tik įtikinimu. Įtikinimo galia juos įtikinu. Būna dalykų, kai šviesiai tiesiai pasakau, mieli kolegos, yra taip kaip yra, bet šitą darbą mes turime padaryti, nes, jeigu mes jo nepadarysime, tai ne mums bus blogai, bet visam rajonui. Yra tokių darbų, beprasmio duomenų rinkimo statistinių ataskaitų. Matai, kad jis nieko neduos, o kažkam reikia tokių duomenų”.</p> <p>V3 „<...> tada bandai kažkaip įtikinti, įrodyti, kuo tas pokytis bus naudingas”.</p> <p>V4 „Stengiuosi parodyti, įtikinti, kad aš to nebijau, tada siūlau, kad ir kiti pabandytų, tuo naudotųsi”.</p>
	Prievartos netaikymas	<p>V5 „Jeigu jis prieštarauja, sako negaliu, tai galbūt prievartos ir nereikia. Arba pats padarai, sakai, gerai, aš padarysiu, palik <...>”.</p> <p>V6 „<...> jeigu matau, kad visai žmonėms yra diskomfortas, tai pirminiame periode paprastai pasiimu pati, kol jie apšyla, o kai jau apšyla, tada pasirodo, kad ir jie nebijo to pokyčio”.</p>
Lyderio vaidmuo įgyvendinant pokyčius	Susipažinimas pirmam su artėjančiais pokyčiais	V6 jeigu tie pokyčiai, kuriuos aš nujaučiu ir žinau, kad jie ateis, tai yra apšiltinimo periodas kabutėse. Mėginu pati pasidomėti, pati pasižiūrėti”.
	Dalyvavimas kartu pokyčių įgyvendinime su komanda	<p>V5 „Mes labai daug dirbame su projektais, tai yra nauji potyriai, nes projektų rengimas, dokumentacijos analizės. Ir mes turėjome visa tai kartu su darbuotojais išmokti <...> ir tie žmonės, kurie perspektyvoje dirbs, taip pat po truputį mokosi. <...>. Todėl aš kaip vadovas mokausi, dalyvauju kartu su jais”.</p> <p>V1 „O įgyvendinant pokyčius, diegiant naujoves visada kartu su darbuotojais tame dalyvauju. Domiuosi pats, neprimetu jiems, pats tame dalyvauju”.</p>
	Pokyčių eigos aptarimas	<p>V4 „Kai mums administracija paskiria užduotį, su skyriaus darbuotojais apkalbame, tariamės kaip darysime, kiekvienas išsako savo nuomonę <...>”.</p> <p>V6 „Jei jie užgriūna netikėtai, tai vėl sėdame ir galvojame, ką galime daryti, tariamės”.</p>
	Užduoties, susijusios su pokyčio įgyvendinimu, aiškinimas, laukiamų rezultatų aptarimas	V7 „Skiriant užduotį darbuotojui, kurios jis niekada neatliko, ir kuri nėra tiesiogiai susijusi su jo kompetencija, pirmiausiai, aš aiškiai išdėstau užduotį, ko siekiama ja ir, jeigu reikia, net nurodau, kaip galima būtų pasiekti reikiamą rezultatą, kaip ją tinkamai įvykdyti”.
	Veiklos pasiskirstymas, leidžiant pasireikšti darbuotojų saviraiškai	<p>V4 „<...> ir pasiskirstę veiklomis tai įgyvendiname”.</p> <p>V5 „Ir visada stengiesi tam žmogui priskirti tai, ką jis galėtų padaryti, kasas jam artimiausia”.</p>
	Darbuotojų pastebėjimas, pagyrimas	<p>V1 „Aišku, dar gali būti kasdieninėje veikloje kažkokios pastabos, pastebėjimai, pagyrimai”.</p> <p>V3 „Žinant, kad jiems yra ir taip sunkūs tie nauji dalykai, stengiuosi pastebėti jų indėlį į bendrą veiklą, pagyriu juos”.</p> <p>V4 „Matau, pastebiu jų veiklą. Kartu džiaugiuosi, kai jiems sekasi, paskatinu, pagyriu juos”.</p>
	Komunikacija	<p>V5 „Su kiekvienu žmogumi reikia diskutuoti, kalbėti. Labai svarbu kalbėjimas ir supratimas”.</p> <p>V3 „Be to bendravimo... Be jo tikrai pokyčiai ir inovacijos yra sudėtingai įgyvendinami. Kalbėtis reikia”.</p>
Lyderio vaidmuo darbuotojams	Pagalbos teikimas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius	<p>V6 „<...> matau, kam sekasi sunkiau, patariu, padeda, paaiškinu. <...> Kitam visai to nereikia <...>”.</p> <p>V4 „Be abejo, darbuotojai skirtingi, vienas greičiau viską perpranta, kitas lėčiau. Ta mano pagalba būna įvairi. Juk matau, ko kam iš manęs reikia, ir jie patys ateina, klausia”.</p>

susidūrus su pokyčiais	Prieinamumas	<p>V1 „<...> ar iškilus kokiam neaiškumui, visada raginu ateiti, nebijoti, klausi. Tada sprendžiame, aptariame tai ir toliau atliekame veiklą”.</p> <p>V2 „Kaip jau minėjau, durys pas mane visada atviros. Jie bet kada gali ateiti ir kreiptis į mane, jei kas jiems neaišku, ar šiaip, norėdami pasidžiaugti”.</p> <p>V3 „<...> jie žino, kad bet kada gali kreiptis į mane pagalbos”.</p>
Svarbios lyderio savybės, padedančios įtraukti darbuotojus į pokyčius	Darbuotojų pažinimas	V5 „<...>, tai reikia labai žinoti, kas gali tai padaryti. Pas mus yra kas labai gražiai piešia, jau išsiaiškinau, yra kas ten gali techninį darbą padaryti <...>, perpranti žmogų ir žinai, kas jam yra maloniau, o kas yra neprimesta”.
	Žingeidumas, iniciatyva	V1 „Ir ryt su specialistu sėdame ir važiuojame žiūrėti modernizuotos info statybos, kuri dar neveikia Respublikoje, nes dar silpnai, sakyčiau programa parengta, bet dirbti su ja įstatymas įpareigoja”.
	Mokymasis iš gerosios patirties	V2 „Įgyvendinant pokyčius ne tik pati mokausi, bet ir kitus skatinu mokytis iš gerosios patirties, iš kitų rajonų. Va buvome Kelmėje. Kiti rajonai atvažiuoja pas mus pasižiūrėti, kaip dirbame, ką darome, kaip bylas tvarkome, kokie pas jus organizaciniai. Tiesiog vienas iš kito mokomės ir tuos darbuotojus taip skatinu. Važiuojame, žiūrime kažką ir jie po to patys džiaugiasi, va, kad pas mus geriau tas negu kitam rajone. Arba parsiveža vedėja, ateina, va dar tą, tą turime pasidaryti, va ten taip ir taip padaryta. Tas bendravimas skatina visa tai, tada degi tom naujom idėjom pats”.

Lyderio vaidmuo plėtojant bendradarbiavimą skyriaus viduje, su kitais skyriais, organizacijomis. Vidurinio lygio vadovų požiūris.

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovų požiūris į komandinį darbą	Teigiamas	<p>V1 „Darbą komandoje vertinu puikiai”.</p> <p>V2 „<...> bet kokių atveju aš už tai. <...>, bet šiaip mėgstu tokį darbą ir vadovaujuosi, kaip sakoma „viena galva yra gerai, bet trys dar geriau”.</p> <p>V3 „Tikrai teigiamai. Komandinis darbas turi būti būtinais, nes vienas praktiškai esi niekas”.</p> <p>V4 „Komandinis darbas geriausias darbas. Juk daug geriau, kai gali su kuo pasitarti, pasidalinti užduotimis. Aš esu už tai, kad turi būti tas bendradarbiavimas ir skyriaus viduje ir su kitais skyriais ir visoje savivaldybėje, juk dirbame ir atliekame veiklą vienam labiau”.</p> <p>V5 „Aš esu komandinis žmogus, stengiuosi būti, kaip pasakyti, kartais galėčiau padaryti pati viena, bet tai būtų labai prastas vadovo pavyzdys”.</p> <p>V7 „Komandinis darbas man yra priimtinas, tačiau komanda turi būti motyvuota, vieninga, darni”.</p>
Vadovo vieta komandoje	Lyderiavimas	<p>V1 „Aš - lyderis”.</p> <p>V6 „<...> Bet jeigu tai yra mano sritis, tada jau, tarkim, tinklo pertvarkos planą, kai rengiame, yra darbo grupė, jos vadovas formaliai esu aš, bet ir neformaliai nuvažiauvus į įstaigą aš žinau, kad tai yra mano funkcija, nes žemesniam žmogui perleisus šią funkciją rezultato nepasieksi”.</p>
	Pasidalinimas lyderiavimu	<p>V2 „Manau, kad kartais reikia patylėti ir duoti kažkam kitam palyderiauti, bet ne visada tai pavyksta. <...> Bet visada stengiuosi ir kitam pabūti tuo lyderiu”.</p> <p>V4 „Komandoje mano vaidmuo būna įvairus. Ir kaip vykdančio, ir kaip patariančio. Tikrai būna situacijų, kai užleidžiu lyderio poziciją ir leidžiu kitam vadovauti kokiam užduočiui, jei matau, kad mano darbuotojai susitvarkys ir patys”.</p> <p>V6 „Kada mes dirbame visi, tai yra pasakyta, kad turime darbą ir tada mes susitariame, kas šitai veiklai vadovaus. Kadangi yra didžiulis darbas egzaminai, ką mano specialistė pasakė, mes šventai vykdome ir darome. Aš dažnai eitu į tuos pasitarimus, kuriuos veda specialistai, bet jei tai yra jos sritis, ji diriguoja, susako viską, aš tiesiog sėdžiu, klausausi, mokausi ir žiūriu, kokia yra situacija. <...> Bet būna, kad jeigu su savo visa komanda išeiname už mūsų ribų, sakykime, už skyriaus, už <...> tai tenka būti formaliu vadovu visada, o kartais pasirenku būti ir neformaliu”.</p> <p>V7 „Negaliu neigti, kad vadovavimas nėra viena iš mano savybių, tačiau dažnai pasirenku, dėl tam tikrų objektyvių aplinkybių, tiesioginio vykdytojo funkcijas”.</p>
	Lyderiavimas pagal situaciją	<p>V6 „<...> Jeigu matau, kad jai pagalbos reikia ir pradeda kažkas negerai darytis, tada lyg tą viršūnelę uždedi, bet jeigu ne, tai ne, nes jinai yra tos situacijos vadovė”.</p>
Lyderio elgesys komandoje	Darbuotojų iniciatyvos pripažinimas	<p>V1 „Aišku, ne visada būna mano pirma iniciatyva, pripažįstu ir darbuotojų iniciatyvą”.</p> <p>V6 „Nes šiaip mažoji mano komanda yra du žmonės, todėl, kad kiekvienas specialistas žino absoliučiai savo sritį, aš žinau, tai, ką man reikia žinoti struktūrizuoti, tam, kad tokius struktūrinius, kertinius dalykus. Tai čia toje mažoje mūsų komandoje darbo principas yra toks: vadovas esu ne aš, vadovas yra specialistas. Jisai turi man pasakyti, ar aš klystu, ar neklystu, kai aš atstovauju kažkur kitur <...>”.</p> <p>V5 „Labai pasitikiu darbuotojais, suteikiu jiems visiškai galimybę veikti pagal tai, kaip jis supranta iškeltą tikslą, uždavinį”.</p>

	Tolerancija minčių įvairovei	V3 „<...> Jie turi kartais daug geresnių minčių negu aš pati <...>”. V6 „Ir jeigu jų sprendimas yra geresnis negu mano nuomonė, aš visada leidžiu palikti prie tos nuomonės, niekada absoliučiai nesu uždraudusi ir kategoriškai pasakiusi: „Ne, Jūs turite taip rašyti ar daryti taip, kokia yra mano nuomonė”.. <...> Stengiuosi įsiklausyti ir jeigu žmogus tikrai ateina ir pasako, kad galbūt čia yra ne taip ar kažkaip kitaip, tai aš tikrai priimu ir tiesiog pasakau, taip, jūs teisus, jūs gal geriau išsianalizavote ar kažką panašaus”.
	Nežinojimo pripažinimas	V3 „Aš esu iš tų lyderių, kuris nebijo pripažinti, kad kartais galiu būti ir neteisus. Juk negali visko žinoti, nes bet koku atveju mes turime savo funkcijas ir kadangi dirbame funkcinio principu, aš galiu daugmaž žinoti viską, bet negaliu žinoti smulkiai visko iki galo <...>”. V4 „Esu iš tų vadovų, kuris nebijo pripažinti, kad kažko nežino. Juk tai žmogiška”. V7 „Aš vertinu vieną savo savybę, t. y. nebijojimą pripažinti, kad kažko nežinau, tačiau pabrėžiu, kad žinau būdus kaip surasti atsakymus į daugelį klausimų”.
Aspektai, lemiantys gerą komandos veiklą	Tolygus darbų paskirstymas	V5 „Ir mes stengiamės, kad kiekvienas turėtų paskirstymą, kadangi vienam daugiau, kitam mažiau, kad jie nejaustų kažkaip vieni užkrauti daugiau, kiti mažiau. Kaip pasako, čia vedėja myli labiau ... Pas mus šito nėra”.
	Suteikiama galimybė pasirinkti priimtinesnę veiklą	V5 „<...> ateiname prie to stalo, išsidaliname užduotis ir sakome dabar tą ir tą, o aš galiu tą, gal tą, o dar tą. Pasiskirstome, kas kam priimtinau”.
	Pagyrimas	V5 „Pagiriame ir pasakome kitiems bendradarbiams, kaip čia tas ir tas gražiai padarė, kaip jis čia stendą gražų padarė, kaip jis ženkliuko maketą, kaip tas tą, kitas vėl kažką”.
	Įsiklausymas	V5 „Komandoje stengiuosi visada įsiklausyti į kitus ir man viršesniu būti už kitus niekada nereikia šito”.
	Pagalbos teikimas	V7 „<...> bet ir teikiu tiesioginę pagalbą užduočių vykdytojams. <...> ir nepamiršti pasiūlyti sprendimų būdus”.
	Bendravimas, supratimas	V7 „Labai svarbu bendrauti sus savo darbuotojais, parodyti, kad supranti juos, jų situaciją”.
Bendradarbiavimo sritys ir kryptys	Su poskyrių vedėjais	V2 „Turime poskyrių vedėjus, sueiname tiesiog pirmadieniais ar antradieniais, kokią dieną, apsitariame kokios problemos, kaip ką darome, tiesiog tas ir man pačiai geriau priimti sprendimą, nes gal kažką išgirstu, ko dar nežinojau ir, manau, kad ir joms tas visas apsitarimas <...>”
	Su kitais skyriais	V1 „<...> Išėiname iš ribų savo skyriaus, tikrai išėiname ir bendraujame su kitais skyriais”. V3 „<...> ir praktiškai su visais savivaldybės skyriais mes bendradarbiaujame”. V5 „Mes bendraujame su skyriais todėl, kad mūsų darbas labai rišasi. Ir mes bendraujame ir su statybos skyriumi, ir su investicijų skyriumi. <...>”.
	Su savivaldybės administracija	V1 „<...> mes bendradarbiaujame, tariamės ir su savivaldybės administracija <...>”. V5 „<...> ir pas administracijos direktorę galiu nueiti ir pasiklausti, visada pataria, padeda”. V5 „Džiaugiuosi, kad tokią gerą rajone valdžią turime, kai galima nueiti pasiguosti, susėsti ir kartu išspręsti iškilusias problemas”.
	Su rajono įstaigomis	V2 „Ir darbuotojus raginu bendradarbiauti su rajono įstaigomis, jei tai siejasi su darbu <...>”. V3 „Mūsų darbas yra labai platus ir mes labai bendradarbiaujame ir su seniūnijomis, <...>, ir su švietimo skyriumi bendraujame, ir su mokyklomis”.
	Bendradarbiavimas su bendruomene	V3 „Mes ir su bendruomenėmis, ir su eiliniaisiais žmonėmis, ir su medicinos personalu, kadangi mes turime labai daug informacijos susirinkti ir ją užtikrinti taip, kad jinai būtų ir konfidenciali ir padėti tam žmogui, kuriam tos pagalbos reikia”.
	Bendradarbiavimas už rajono ribų	V2 „O kas už rajono ribų, tai čia jau tenka pačiai labiau organizuoti, išvažiavimus, kažkokias išvykas, susitikimus su kitų rajonų kolegomis”. V4 „Su kitų rajonų savivaldybių skyriais bendraujame daugiau iškilus kokiems klausimams, jie skambina mums, vieni kitus

		<p>konsultuojame. Tai taip pat juk bendradarbiavimas, pasidalinimas gerąja patirtimi”.</p> <p>V5 „Kadangi, kaip buvo apskritis, kitokia buvo struktūra, tai mus daugiau jungė, todėl, kad mes važiuodavome į bendrus pasitarimus apskrity, mes tiesiog informacijos daugiau gaudavome, mes bendraudavome daugiau”.</p> <p>V1 „Su kitų rajonų specialistais darbuotojai palaiko kontaktą, tai su Joniškio, Kelmės, Šiaulių rajono savivaldybe. Mes gana daug bendraujame su respublikoje sukurtomis agentūromis, administruojančiomis verslo, paramos agentūra, centrinio projektų valdymo agentūra, transporto investicijų direkcija”.</p>
	Su senais darbuotojais	V5 „Ir mes su jais irgi labai bendraujame, jie ateina ir mums pasavanoriauja, kaip juokiasi, tai va, išlaikyti tą ryšį su buvusiais darbuotojais labai svarbu. Jie tada jaučiasi geriau ir mes jaučiamės. Tai yra kartų kaita būtiniausia. Pagalba jaunam ir pagarba vyresniam, tai svarbu”.
	Bendradarbiavimas per projektinę veiklą	V5 „<...> Vienas dalykas, mes taip pat vykdome projektus. Projektai tai yra mums priskiriami jie, čia nebūna noriu, nenoriu. Tai yra tokia sistema jau daugelį metų, projektus vykdome”.
	Bendradarbiavimas komisijų, komitetų veikloje	V5 „Mes gi dirbame komisijose, komitetuose dirbame. Įvairias turime komisijas, kurios sudaromos laikinam darbui”.
	Tarptautinis bendradarbiavimas	V5 „O taip, mes bendraujame ir <...> su latviais bendraujame <...>, ir su estais, ir su Lenkija”.
Bendradarbiavimo skatinimo būdai	Tiesioginis kontaktas su kitais skyriais	<p>V1 „Skatinimas būtų toks, kaip galima daugiau būtų tų betarpiškų kontaktų su kitais specialistais, kad kuo mažiau būtų vidinio susirašinėjimo su kitais skyriais ar paliepimo. Juk viską galima greičiau išspręsti bendraujant tiesiogiai”.</p> <p>V2 „Nėra, kad tu negali nueiti į kitą skyrių pasiklausti. Kiekvienas darbuotojas, jeigu vykdo savo kažkokią tai funkciją ir jei tai susiję su kažkuo tai, sakykim, su socialiniu būstu, ar stovi eilėje paklausti, ar dar kažką tai, tai bet kada gali ir turi tiesiogiai nueiti ir pasiklausti. Viduje turi būti tas bendradarbiavimas”.</p> <p>V3 „Aš nesu tas tarpininkas, aš pats taip darau ir skatinu savo darbuotojus bendradarbiauti, nes vienas žmogus nespėsi visko pasidaryti”.</p> <p>V7 „Bendradarbiavimą skatinu tiesiogiai, bendraudama su skyriaus darbuotojais, nurodydama, kad tiek tarpusavyje, tiek ir su kitais skyriais gali ir būtina bendradarbiauti keičiantis informacija ir žiniomis”.</p>
	Šventės	V5 „<...> ir mūsų šventės. Kviečiamės mes juos į šventes, jie važiuoja į mūsų šventes. <...> Mes per tą kultūrinį gyvenimą gal žinokite labiau. <...> Ir skatinu paveldosaugą, kad važiuotų į paveldosaugos dienas”.
	Skatinimas bendradarbiauti tarpusavyje	V5 „Labai skatinu ir skyriaus darbuotojų tarpusavio bendravimą. Tai aš jau ir sakau: Jūs tik važiuokite, susitikite, bendraukite, kol yra galimybė”.
	Su kitomis institucijomis	V7 „Skatinu nebijoti kreiptis į kitas institucijas iškilus klausimams, į kuriuos neturime kompetencijos mes patys. Taip skatinu ir savo skyriaus darbuotojus nebijoti ieškoti, klausti, domėtis”.
	Kitoks požiūris į problemos sprendimą	V2 „<...> kartais pats pasižiūri, kaip galima kitaip spręsti tą problemą”.
	Pasidalinimas gerąja patirtimi	<p>V2 „Ir kas liečia skyriaus darbą, kas liečia, sakykim, įstaigų vadovų darbą, čia buvo prieš tris metus, buvau pradėjusi vykdyti iniciatyvą, kad socialinių įstaigų vadovus, kurių darbą kuriojame mes kaip skyrius, tiesiog direktorius mes vežiojome po Lietuvos socialines įstaigas parodyti, kur kaip daro, kur geriau daro. Tiesiog bandžiau susižiūrėti tuos geresnius taškus, nes tiesiog mačiau, kad kitos mūsų įstaigos ant laurų užmigę, viskas joms gerai, gražu. Bet kai nuvažiovo, pamatė, kaip ten, kaip kažkokius darbelius daro<...>. Tai užsikrečia ta gerąja patirtimi ir ne tik man, bet ir joms pačioms visoms”.</p> <p>V4 „Juk pasitardamas su kitais, bendradarbiaudamas, tu kartu mokaisi iš jų ir jie mokosi iš tavęs”.</p>

		V3 „<...> juk bendradarbiaudami, aptardami vykdomą veiklą mes galime kitų gerą patirtį pritaikyti savo veikloje”.
	Efektingesnis darbas	V3 „Tik bendradarbiavimo dėka gali pasiekti geresnių rezultatų. Tam, kad interesantui, kuris ateina pas mus, arba kai gauname informaciją, kuriam reikia pagalbos, kad būtų pasiektas kuo geresnis, efektyvesnis rezultatas”. V5 „Kai dirbi drauge, tai ir rezultatai greičiau gali pasiekti”. V7 „Bendradarbiavimas yra labai svarbus visais aspektais, nes tik bendradarbiaujant gali padėti išspręsti problemas pačioje administracijoje, tiesiogiai padėti pareiškėjams ir interesantams, kurie kreipiasi pagalbos į administraciją”. V3 „Dirbdamas komandoje darbus gali pasidaryti ir greičiau, nes vienas daro tą, kitas daro tą, kitą veiksmą ir rezultate gaunasi vienas atliktas darbas ir tai ne tik darbo efektyvumas, kad darbas greičiau<...>” V4 „Tada atliekama veikla būna ir rezultatyvesnė ir efektyvesnė”.
	Tinkamesnis sprendimų priėmimas	V3 „<...> bet netgi ir sprendimų priėmimas tas, kada komandoje tu priimi, nes kyla mintys ir mes dažnai naudojame „Minčių lietu”, kada susirenkame, yra problema, susėdame prie apvalaus stalo ir kas ką siūlote tuo klausimu ir tiesiog ieškome geriausio sprendimo, ką tu pats esi sugalvojęs, pasižiūri kokius sprendimus duoda kolegos, kad tavo kartais ir visai netinkamas ir pasirodo, kad to kolegos yra daug tinkamesnis sprendimas. Ir išgvildiname jį, išdiskutuojame ir priimame”. V6 „<...> suteikia galimybę priimti tinkamiausią sprendimą”.
	Darbuotojų pažinimo galimybė	V5 „Dirbame komandoje, susidėliojame ir tikrai pamatau visus ir žinau, kas ką gali”.
	Kitų augimas, tobulėjimas	V5 „Taip, galėčiau daug ką padaryti viena, bet tai būtų blogai. Žmonės auga šone, jie patirties semiasi, jie visada turi galvoti taip, kad šone sėdintis žmogus turėtų patirties įgyti prie kito šone sėdinčio, nes jam gal pravers, gal tas žmogus išeis, gal jis galės ateiti į jo vietą, gal kažkas ateis į mano vietą ir taip toliau. Čia yra toks vis tiek perimamumas, pereinamumas turi būti kažkoks tai”.

Vadovo lyderio vaidmuo plėtojant darbuotojų kompetencijas

Siūlomos kompetencijų tobulinimo kryptys	Savišvieta	V5 „Aš važiuoju pasižiūrėti, tiesiog laisvanoriškai ir ne kaip oficialus žmogus, bet aš važiuoju pasižiūrėti, nes mane domina tie dalykai. Ir aš noriu matyti tas šventes, kaip mes švenčiame, kaip jie, kad ko galėtumėme iš kitų pasimokyti. <...> Tai yra kvalifikacija, tai yra įstatymų ir kiekvieną dieną ta vadinama savišvieta, nes įstatymų neperskaitęs, neparuoši tarybos sprendimo tos dalies. Tai yra pagrindiniai tie dalykai”.
	Konferencijos, seminarai, mokymai, kursai	V1 „Kompetencijų plėtotei siekiame inicijuodami specialistų dalyvavimą konferencijose, seminaruose, mokymuose”. V2 „<...> į seminarus važiuojame”. V3 „Kiek yra galimybės, vykstame į mokymus, į kvalifikacijos kėlimo, į seminarus ir kursus. <...> kur mūsų seminarai yra nemokami, tai visus aplankome, nes kuo daugiau patirties ir žinių pasisemti, kad geriau vykdyti savo darbą. Jeigu yra geri seminarai, netgi ir apmokame, nes turime kvalifikacijai skirtų lėšų, kur galime vykti netgi ir į mokamus seminarus”. V5 „Kompetencijos mūsų tobulinamos, kvalifikacija yra, tai seminarai, kuriuos irgi važinėja darbuotojai, tai yra ir valstybės tarnybos įvadas, įvadinės tos valandos, irgi skatinu, važiuoja ir į kursus į Vilnių. <...> Kas susiję su vadyba, tai kiekvienais metais važiuojame į vadybos mokyklas Lietuvoje, yra tokia asociacija kultūros skyrių vedėjų įkurta kolegija. Ir mes bendraujame tarpusavyje, tai yra mūsų patirtis, mūsų kvalifikacija ir taip toliau”. V6 „Visas švietimo skyrius ir savivaldybė buvo įtraukiami į mokymus. Mes gavome labai daug, bet jie buvo labai geri”.
	Pasidalinimas gerąja patirtimi / bendradarbiavimas	V2 „Daugiausiai mes turbūt bendraujame su kitais skyriais, respublikos skyriais <...>, pakalbinau kolegas iš kitų savivaldybių. Tiesiog buvome pasidare, išpirkome bendrą seminarą “Konfliktų valdymas”, “Darbas su klientais” važiavome į mokymo seminarą ir dviems dienoms Druskininkuose buvome, su darbuotojais važiavome, dalyvavome tokiose situacijose, pristatinėjo savo patirtį, kitų klausėsi”. V1 „Su kitų rajonų specialistais darbuotojai palaiko kontaktą, tai su Joniškio, Kelmės, Šiaulių rajono savivaldybe”. V3 „Labai aktyviai ir dažnai bendraujame ir su kitų rajonų vaikų tiesiės skyriumi: Su Joniškio, Pasvalio, Radviliškio, su Kelme, su Akmene, su Šiaulių rajono, Šiaulių miestu šiek tiek mažiau. Sakykim, kur tiktai mūsų regiono, tai mes labai aktyviai. Ir jeigu mums iškyla kažkokie klausimai, galbūt mes nevisada, na, negali žinoti, nes situacijos visada skirtingos. Ir skambinamės, klausiamo, o kaip Jūs darote, gal kažkokių patarimų. Tuo labiau, kad jie skambina mums. Juo labiau, kad mūsų tie interesantai yra migruojantys iš vieno rajono ir kito, tai va su jais. Yra tekę, kad konsultavomės ir su didžiųjų miestų. O su tais rajonais, gan artimai, net ir vardais vadinamės. Jau iš balso pažįstame su kuo kalbame”. V5 „Vartome dokumentus <...> ir paskui diskutuojame, jei nesuprantame kokios dalies, tarpusavyje bendraujame, pasidaliname savo nuomone, žiniomis”.
	Seminarai ir pasidalinimas gerąja patirtimi viename	V2 „Tas bendravimas neformalioj aplinkoj iš tikrųjų daug daugiau kartais duoda negu tie sausi seminarai, kur nuvažiuoji, kažką pasiklausei, kažką užsirašei. Bet kai susėdi vakare su kolega, pasišneki, pas mus taip, o pas mus anaip, o jūs taip darote, jūs taip. Tai iš tikrųjų tas daugiau duoda. <...>. Bet manau, kad pasidalinimas ta gerąja patirtimi kartai yra daug geriau nei tie seminarai. Tiesiog labai gerai, kai seminaras būna su tuo pasidalinimu”. V3 „O dėl kompetencijų tobulinimui labai svarbu ir seminarai, o ypač pasidalinimas gerąja patirtimi. Tai pagrindinis aspektas”.
	Dokumentų skaitymas	V5 „Toliau įstatymų skaitymas yra privalomas, mes kiekvieną kartą vartome dokumentus, kadangi būna tarybos posėdžiai, eina į tarybas ir mes juos skaitome”.

	Aplinkos stebėjimas ir pritaikymas savo veikloje	V5 „Ir visi darbuotojai yra skatinami ir mokyti, ir bendrauti, ir pastebėti ką įdomaus įvairiuose renginiuose ir kaip būna smagu, kai parvažiavęs sako, va ten darė tą ir tą, o mes irgi galime tą. Viską stengiamės pritaikyti sau”.
Lyderio vaidmuo planuojant darbuotojų kompetencijų įgijimą	Kompetencijų tobulinimo planavimas bendradarbiaujant su darbuotojais	V1 „Visada su darbuotojais aptariame, kur važiuoti, nes kartais būna menkaverčiai tie mokymai, į kuriuos net neverta dėti tiek finansinių lėšų, tiek savo laiko. V3 „Ir jeigu jisai pareiškia pageidavimą, visada sėdame ir ieškome net ir ne savo kolegom, bet ir, sakykim „partneriam, jeigu mes matome, kad kažkoks yra geresnis seminaras, kur galima gauti žinių, kurių mums trūksta, arba kur galima atšviežinti, visada pasidaliname ta informacija, kad galima, važiuojame ir netgi kooperuojamės dėl nuvykimo”. V5 „Ta iniciatyva yra abipusė, tiesiog gauname mes dokumentus, gauname pasiūlymus, elektroniniais laiškais ateina seminarai su pavadinimas. Ateina darbuotojas ir sako, aš norėčiau ten važiuoti. Gerai, tada einu į apskaitos skyrių, sakau, žmogus važiuos, ar jūs turėsite sumokėti, ar yra pinigų ir taip toliau. Skatinu, kadangi jauni ir perspektyvūs, aš juos taip laikau”. V7 „Kiekvienais metais yra sudaromas kvalifikacijos kėlimo planas. Visuomet išsiaiškinu skyriaus darbuotojų norus, nustatau poreikį kvalifikacijai kelti”.
	Kompetencijų tobulinimo planavimas vadovo siūlymu	V2 „Jeigu gauname kažkokią tai informaciją apie kažkokius tai seminarus, matau, jeigu tai nemokamai ir tinka mūsų darbuotojams, tada kviečiu darbuotoją ir sakau “ar turėsi galimybės ir noro važiuoti į tokį ar tokį seminarą”. Faktiškai visi važiuoja, ką pasiūlai visi nori išgirsti. <...>. O iniciatyva dėl seminarų dažniausiai būna iš mano pusės”. V3 „O šiaip tai, aišku, jeigu matome, kad kartais gal pats žmogus vaizduojasi, kad aš čia viską žinau, ir, jeigu yra seminaras, aš pasiūlau. Va yra toks ir toks, kas nori važiuoti. Tai kartais yra siūlymai ir iš mano pusės”. V4 „Pasiūlau darbuotojams nuvykti, jei manau, kad būtų jiems naudinga”.
	Kompetencijų planavimas suteikiant darbuotojams laisvę pasirinkti	V3 „Mes praktikuojame tokia praktika, kad kiekvienas darbuotojas pats žino, ko jam trūksta, aš negaliu nuspręsti už žmogų kitą, vis tik jisai turi nuspręsti, ko jam trūksta, ko kokioje srityje jis nori pasitobulinti”. V4 „Bet būna ir taip, kad darbuotojai ateina ir prašo, kad nori ten ir ten dalyvauti. Tikrai stengiamės, kiek įmanoma daugiau atsižvelgti į darbuotojų poreikį ir leisti dalyvauti seminaruose, kad patobulintų savo kompetencijas”.
Lyderio inicijuojami kompetencijų tobulinimo būdai	Vadovo inicijuoti mokymai, kursai, renginiai, susitikimai	V1 „Pats inicijavau Viešųjų pirkimų įstatymo pasikeitimo mokymai, strateginiai dokumentų rengimo mokymai, investicinių projektų rengimo, vertinimo mokymai”. V3 „Su Carito atstove kada bendravome, ji pirmiausiai norėjo, kad pasiūlyti mums patiems, kad tiesiog praveistumėme apie prekybą žmonėmis aukas, apie galimas prekybą žmonėmis aukas, apie esamas ir galimas. Bet mūsų, sakykim, regione tai nėra labai opi problema, aišku, yra daugiau, kad apie galimas tų pačių prekybos, kaip ir mažai turim, kelis atvejus tikrai, bet tų galimų, kurios potencialios aukos, tai daug. Tai būtent šiuos mokymus mes jau esame suplanavę, tik dar datos nesame numatę. Tai šiame klausime kaip iniciatorė esu aš”. V4 „Inicijuojau, kad mūsų pačių skyrius per metus 2-3 kartus organizuotų kursus kitų institucijų buhalteriams”. V7 „Tapus skyriaus vedėju visai savivaldybės administracijai organizavau mokymus Administracijos teisės praktikos taikymo klausimu. Prieš tai, vykdydama Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo nuostatų įgyvendinimą, organizavau susitikimą su Viešosios įstaigos „Transparency International“ Lietuvos skyriaus atstovu, kuriame minėtos įstaigos atstovas pateikė pranešimą „Skaidrumas savivaldybėse ir pranešimų kanalai“ tema”. V6, < ...> iš savo iniciatyvos padarydavome du renginius per metus.
	Vedamos ekskursijos, edukaciniai užsiėmimai	V5 „Esu labai daug ekskursijų vedusi po rajoną, labai gerai žinau rajoną, galiu įvairia tema pravesti ekskursijas, atvažiuodavo labai daug žmonių, edukacines pamokas esu vedusi”.

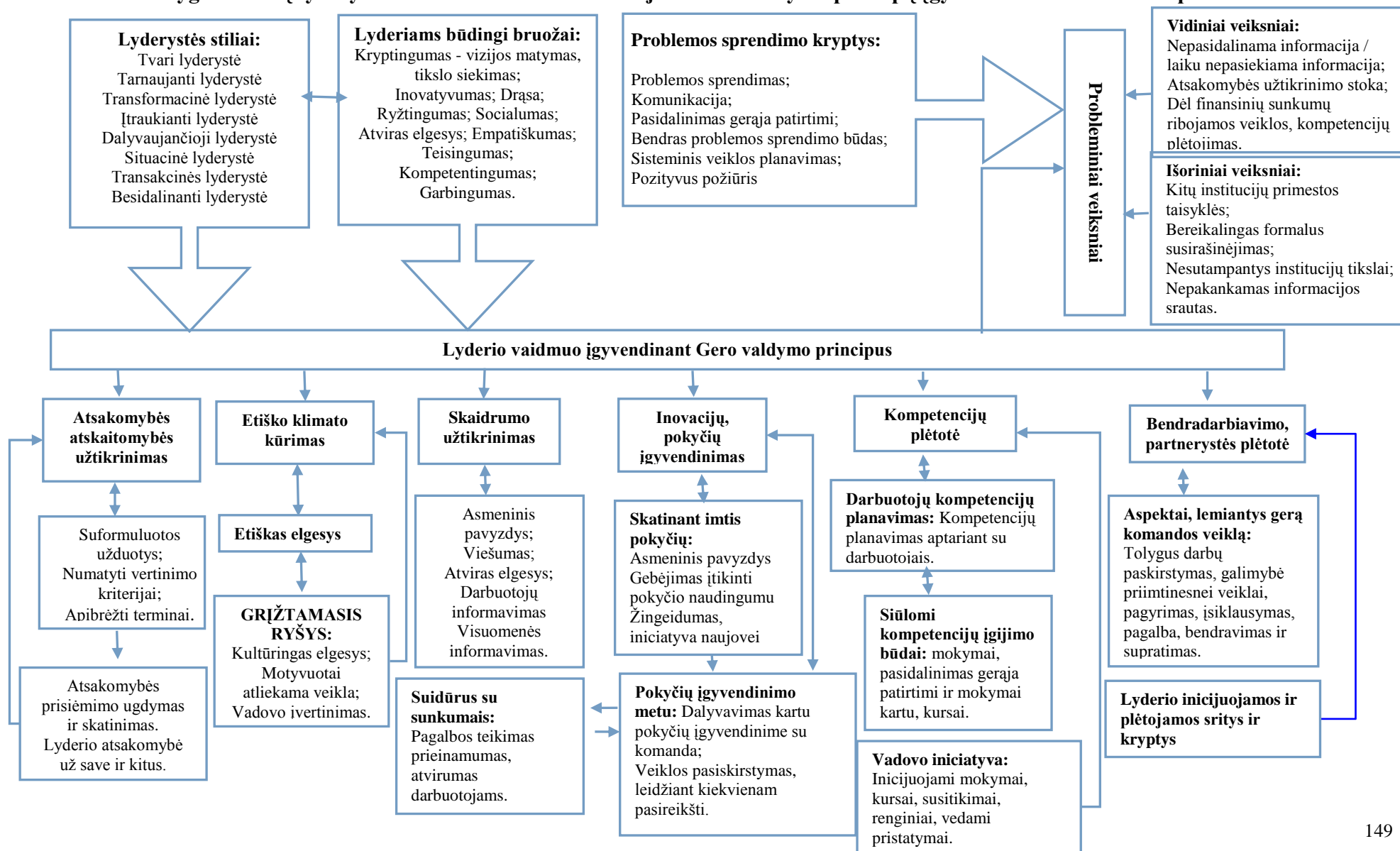
	Pristatymai	<p>V6 „<...>visi mano vedami mokymai susiję su pristatytais, nes švietimo sistema yra atvira visiems svečiams, mes tikrai turime labai daug svečių, tai yra ir projektai, du karus metuose arba mes arba pas mus atvažiuoja kolegės iš kitų rajonų, tai vėlgi yra pristatymas. Mes kiekvieną mėnesio penktadienį turime vadovų pasitarimus, tuose pasitarimuose mūsų uždavinys perteikti informaciją, visų dokumentų nagrinėjimą, tyrinėjimą, analizę, tą, ką mes gauname iš ministerijos, ką patys gauname per mokymus. Todėl mūsų pasitarimai yra teminiai, tai yra medžiagos pateikimas, kad vadovai galėtų geriau orientuotis ir taikyti tuos dokumentus”.</p> <p>V7 „Pati juos supažindinu su atsiradusiomis naujovėmis, siekiu informacijos sklaidos skyriuje ir visoje administracijoje”.</p>
--	-------------	--

Sunkumai, su kuriais susiduria vidurinio lygio vadovas įgyvendindamas Gero valdymo principus

Sunkumai, susiję su aukštesnėmis institucijomis	Primestos kitų institucijų taisyklės	V1 „Sunkumai gal daugiau ne iš skyriaus darbuotojų, o iš išorės, kurie ateina iš aukštesniųjų institucijų. Mes gana daug bendraujame su Respublikoje sukurtomis agentūromis, administruojančiomis verslo, paramos agentūra, centrinio projektų valdymo agentūra, transporto investicijų direkcija, kurie visada save skaito, kaip aukštesnės institucijos su savo primestomis taisyklėmis <...> ”.
	Bereikalingas susirašinėjimas	V3 „<...> ir kartais sugaišti labai daug laiko su jais tiesiog formaliai susirašinėdamas ir bendraujant”.
	Nesutampantys institucijų tikslai	V3 „Na, kartais mums sunkumų iškyla su bendradarbiavimu su kai kuriomis organizacijomis , bet šiai dienai, kaip ir vienintelė problema yra su medicina, psichikos sveikatos centru. Taip, kartais su kitomis institucijomis, nes nevisada, sakykim, mūsų tikslai sutampa”.
Finansiniai sunkumai	Ribojamos veiklos galimybės	V2 „Didelių problemų... Na gal jos didesnės, kai kažką norėtum padaryti, bet jų negali padaryti dėl finansinių galimybių , kad norėtum sakykim kažką ten, kažkokį projektą padaryti ir matai, kad nebus tų finansų tokių ir negali pasiekti to rezultato, va tas labiausiai, tikriausiai nervina. Ne tai kad nervina, bet nesuteikia to pasitenkinimo”.
	Trukdžiai kompetencijų plėtojime	V1 „Aišku būna mokami mokymai, tai riboja mūsų finansinės galimybės, bet kiek išgalime, tai skatiname tą dalyvavimą”.
Nepakankamas informacijos srautas	Informacijos stoka	V6 „<...> yra toks dalykas, dokumentą turi, situaciją turi ir niekas mūsų nemoko, ką su ta situacija daryti . Turi pats sėstis sugalvoti ir padaryti”.
	Nepasidalinama informacija	V4 „<...> Tai informacijos stoka, kiti skyriai gauta informacija nepasidalina, arba gauname pavėluotai informaciją ”..
Per didelis dokumentacijos srautas	Dokumentų gausa	V5 „Sunkumų gal tokių didelių nėra. Tik labai didžiulis yra dokumentų srautas <...> . Labai yra išaugę didžiuliai dokumentų srautai, kurie neleidžia žmogui įsigilinti į esmę kai kurių, nes ištaisai dokumentų krūvos”. V6 „Susiorientuoti informacijos sraute. Srautų ir kryptių yra begalės ir turi gebėti nuspėti, kuri yra labai aktuali ir perspektyvi ir kuri mažiau aktuali ir kurią galima truputėlį dėti į šoną<...>”
Atsakomybės užtikrinimas	Darbuotojų atsakomybės ugdymas	V7 „Gal prie aktualiausių principų, galinčių sukelti sunkumų, priskirčiau atsakomybę. Dauguma darbuotojų, tiek mano skyriaus, tiek visos administracijos, vykdo savo funkcijas realiai neįvertindami atsakomybės ribų. Manau, dauguma mano, kad nėra tiesiogiai atsakingi ir neprivalo priimti atsakomybės , nes darbuotojai yra vykdytojai, teisės aktų projektų rengėjai, tačiau dokumentus, raštus, įsakymus pasirašo administracijos direktorius (yra išimčių). Darbuotojo asmeninės savybės, manau, yra labai svarbios suvokiant atsakomybės esmę. Požiūris į darbą, vykdomas funkcijas tiesiogiai įtakoja suvokimą apie atsakomybę”.
Lyderių vaidmuo susidūrus su sunkumais	Problemos sprendimas	V1 „Kiekvieną kartą, kai susiduri su kažkokia problema, ją sprendi, nelauki ”. V2 „<...>Bet jei nori, tai vis tiek padarai, mažesniu rezultatu, bet vis tiek kažkaip padarai”.
	Komunikacija	V3 „Kad tų sunkumų išvengtum, kad jie nepasikartotų, visuomet stengiuosi kalbėti, bandyti aiškintis, ieškoti ir asmeninių priėmimų ”.
	Pasidalinimas gerąja patirtimi	V4 „Aišku, patys nesėdime ir nelaukiame. Patys domimės, konsultuojamės iš aplinkinių rajonų . Kaip jau ir minėjau - dalinamės gerąja patirtimi”.
	Bendras problemos sprendimo būdas	V5 „Mes ir šiandien kartu su skyriumi sprendėme , kaip tai daryti”.

	Sisteminis veiklos planavimas	<p>V1 „Gal tų tokių konkrečių sunkumų kaip ir nėra dėl to, kad viską stengiuosi iš anksto pasverti, pamatuoti, numatyti... Gal kai sistemingai galvoji apie atliekamą savo, darbuotojų veiklą, matydamas, kad kažkas gali būti ne taip, iš anksto imi ir pasakai”.</p> <p>V5 „Kiekvieną vakarą susikraunu, susirašau eiliškumą, kad atėjus ryte mano jau protas veikia, aš žinau, ką jau turiu daryti pirmiausiai. Net namuose turiu užrašų knygutę, ir ten ar vakarienę darydama ar kažką, aš išsitraukiu ir užsirašau, ko nepadariau, kas gali nutikti, kokia grėsmė ir taip toliau”.</p> <p>V3 „Greitas susiorientavimas ir turimų žinių pritaikymas padeda išspręsti problemas. Jau atlikdama kokią veiklą, stengiuosi numatyti kliūtis, su kokiomis galima susidurti ir stengiuosi jas iš karto pašalinti”.</p>
	Pozityvus požiūris	<p>V6 „Pirma taisyklė, kurią darau, tai viską priimti pozityviai. Kiekvienoje situacijoje žiūriu, ką iš jos gero galiu padaryti. Neigiamos emocijos nieko neduoda, vis tiek turi anksčiau ar vėliau pasidaryti. Negatyvas nieko nepadės. Pirmas dalykas, kad tu imi padaryti, o kitas dalykas, greitai susiorientuoti, kaip padaryti”.</p>

Vidurinio lygio vadovų lyderystės vietos savivaldos institucijose Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste hipotetinis modelis



Tyrimo instrumento gairės

Protokolo Nr. _____

Informanto lytis _____

Informanto amžius _____

Informanto išsilavinimas _____

Informanto bendras darbo stažas _____

Informanto užimamas stažas šiose pareigose _____

Interviu trukmė _____

Informanto kodinis pavadinimas _____

Laba diena,

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo valdymo programos magistrantė Lina Rutkevičienė. Tyrimo tikslas - ištirti vidurinio lygio vadovų lyderiavimo ypatumus įgyvendinant Gero valdymo principus Pakruojo rajono savivaldybėje ir suformuoti vidurinio lygio vadovo - lyderio hipotetinį modelį, kurio taikymas prisidėtų prie savivaldybės veiklos rezultatyvumo. Siekiant kokybiškiau atlikti tyrimą, Jūsų išsakytos mintys, jei Jūs neprieštaraujate, bus įrašomos / užrašomos. Interviu metu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tyrimo tikslui pasiekti, rengiant magistro darbą tema „Vidurinio lygio vadovų lyderystė Gero valdymo principų įgyvendinimo kontekste: Pakruojo rajono savivaldybės atvejis”.

Šiandien kalbėsime apie tai, kaip vadovas lyderis prisideda prie Gero valdymo principų įgyvendinimo, kaip padeda užtikrinti veiklos skaidrumą, siekia etiško skyriaus, savivaldybės klimato, ar siekia būti atsakingu, atskaitingu, kokiais būdais įkvėpia savo darbuotojus imtis pokyčių, ar skatina bendradarbiavimą skyriuje ir už jo ribų?

Pirmiausiai norėčiau Jūsų paklausti...

1. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate skyriuje atliekamos veiklos atskaitomybę ir atsakomybę?
2. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate etišką klimatą skyriuje? Ar nemanote, kad etiška kultūra prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti geresnių rezultatų? Atsakymą argumentuokite.
3. Kaip Jūs, kaip vadovas, užtikrinate, kad Jūsų skyriuje atliekama veikla būtų skaidri?
4. Koks jūsų požiūris į pokyčius? Kaip Jūs organizuojate veiklą, kad pasipriešinimas pokyčiams būtų įveiktas? Kaip Jūs, kaip vadovas inicijuojate darbuotojus vykdyti pokyčius?
5. Kaip Jūs vertinate darbą komandoje? Koks Jūsų vaidmuo komandoje? Kokiais būdais Jūs, kaip vadovas, inicijuojate bendradarbiavimą skyriaus viduje, su kitais skyriais ar organizacijomis?
6. Kaip Jūs, kaip vadovas, siekiate, kad Jūsų skyriaus darbuotojų kompetencijos būtų vystomos? Ar Jūs, kaip vadovas, iniciavote vienokius ar kitokius mokymus? Kokius?
7. Su kokiais sunkumais Jūs, kaip vadovas, susiduriate įgyvendindamas Gero valdymo principus? Kurių principų įgyvendinimas teikia daugiausiai sunkumų? Atsakymą argumentuokite. Ką, Jūs, kaip skyriaus lyderis, bandote padaryti, kad įvardintų sunkumų neliktų?

Dėkoju už Jūsų išsakytas mintis