

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Laura LEDŽIŪTĖ

**LYDERYSTĖS RAIŠKA VALSTYBĖS TARNYBOJE: ŠIAULIŲ MIESTO
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai,

2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Laura LEDŽIŪTĖ

**LYDERYSTĖS RAIŠKA VALSTYBĖS TARNYBOJE: ŠIAULIŲ MIESTO
ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Laura Ledžiūtė. *Lyderystės raiška valstybės tarnyboje: Šiaulių miesto atvejis*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka- viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė- doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.- Šiauliai, 2010.- 120 p.

SANTRAUKA

Laura Ledžiūtė

Lyderystės raiška valstybės tarnyboje: Šiaulių miesto atvejis.

Magistro darbas

Magistro darbu buvo siekta susisteminti teorinę medžiagą apie lyderystę valstybės tarnyboje įvairiais aspektais ir pagal atlikto tyrimo rezultatus atskleisti lyderystės raišką Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovų ir darbuotojų tarpe. Buvo išsiaiškinta, koks vadovavimo stilius ir kokia lyderiavimo teorija yra būdingiausia valstybės tarnyboje, kokie lyderio asmeniniai bruožai, gebėjimai, kompetencijos yra svarbiausi valstybės valdyme. Atlikto tyrimo pagrindu buvo suformuotas hipotetinis valstybės tarnautojo- lyderio modelis.

Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog nemaža dalis Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų pasižymi lyderiui būdingais gebėjimais, savybėmis, kompetencijomis, tačiau pastebimas nepakankamas lyderystės įgūdžių tobulinimas specifinėse lyderystės mokymo programose, seminaruose, kursuose.

SUMMARY

Laura Ledžiūtė

Expression of Leadership in Civil Service: The case of Siauliai. Master's work.

Master's work was intended to codify the theoretical material on leadership in the civil service and in accordance with various aspects of the survey results, to reveal the expression of leadership of the Siauliai Public Management and Administration managers and staff people. It was found what style and theory of leadership is the most characteristic and what leader's personal traits, skills, competences are important in the civil service. It was found a hypothetical model of public servant as leader.

It was confirm that the author's formulated the research hypothesis that a big part of the Siauliai Public Management and Administration managers and staff people have personal traits, skills, competences which are important to leaders, but they participate not enough in specific leadership training programs, seminars and courses.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
I. LYDERYSTĖS RAIŠKOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIS PAGRINDIMAS	11
1.1. Lyderystės samprata ir specifiniai bruožai	11
1.2. Lyderystės teorijų ir stilių pagrindiniai aspektai	16
1.2.1. Šiuolaikinių lyderystės fenomeno teorijų sugretinimas.....	16
1.2.2. Lyderystės stilių sugretinimas	24
1.3. Lietuvos valstybės tarnybos bei šiuolaikinio valstybės tarnautojo- lyderio sampratos kaita.	30
1.4. Lyderystės rūšys valstybės tarnyboje	37
1.4.1. Politinė lyderystė valstybės tarnybos kontekste	37
1.4.2. Strateginė lyderystė valstybės valdymo kontekste	39
1.4.3. Kitos lyderystės rūšys valstybės valdymo kontekste.....	44
1.5. Valstybės tarnautojų mokymo Lietuvoje problematika	47
II. LYDERYSTĖS RAIŠKOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TYRIMO METODOLOGIJA	52
2.1. Tyrimo metodologija.....	52
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	54
2.3. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai.....	56
2.4. Tyrimo imties charakteristikos.....	57
III. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VALSTYBĖS TARNYBOJE TYRIMO REZULTATAI	61
3.1. Lyderystės valstybės tarnyboje samprata respondentų nuomonės raiškoje.....	61
3.2. Lyderystės teorijos ir būdingiausios valstybės tarnautojo kaip lyderio asmeninės savybės.....	72
3.3. Lyderystės stiliai valstybės tarnyboje.....	76
3.4. Politinė ir strateginė lyderystė valstybės valdymo kontekste	81
3.5. Valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų plėtros problematika Šiaulių mieste.....	83
3.6. Hipotetinis valstybės tarnautojo- lyderio modelis	85
3.7. Išoriniai veiksniai bei strateginiai ryšiai, sąlygojantys suformuoto valstybės tarnautojo- lyderio modelio įtvirtinimą valstybės valdyme	87
IŠVADOS	95
REKOMENDACIJOS	98
LITERATŪRA	99
PRIEDAI	108

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės stiliai (pagal skirtingus autorius)	25
2 lentelė. Antrepreneriško ir administracinio vadovavimo stilių palyginimas	28
3 lentelė. Kritinių situacijų valdymas valstybės tarnyboje	42
4 lentelė. Darnios lyderystės bei tvarumo principai valstybės tarnyboje	45
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal institucijas	53
6 lentelė. Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai	54
7 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai rodikliai.....	56
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir statusą.....	59
9 lentelė. Svarbiausių valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimų nustatymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatas.....	64
10 lentelė. Valstybės tarnautojo kaip lyderio savo gebėjimų vertinimo kriterijai: faktorinės analizės rezultatas.....	67
11 lentelė. Svarbiausių valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimų sąryšis	70
12 lentelė. Lyderystės teorijos valstybės tarnyboje	73
13 lentelė. Lyderiavimo stiliaus nustatymo kriterijai : faktorinės analizės rezultatas.....	76
14 lentelė. Vadovui kaip lyderiui būdingos kompetencijos	80
15 lentelė. Politinio lyderio savybių vertinimas	81
16 lentelė. Kritinių situacijų valdymas viešojo valdymo ir administravimo institucijose	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės piramidė	14
2 pav. Tradicinio ir šiuolaikinio lyderio savybės	21
3 pav. Lyderystės priemonės valstybės tarnyboje	33
4 pav. Sisteminiis valstybės valdymo modelis	35
5 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai	40
6 pav. Strateginės lyderystės ir vadovavimo skirtumai	41
7 pav. Savivados modelis	43
8 pav. Darnaus vystymosi aplinkos sistema valstybės valdyme	46
9 pav. Kokybinio interviu struktūra.	55
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N= 173).....	58
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N= 143)	58
12 pav. Respondentų stažas viešajame sektoriuje (N=142, SN= 7,42).....	60
13 pav. Respondentų stažas privačiame sektoriuje (N=42, SN= 3,44).....	60
14 pav. Lyderystės samprata valstybės tarnyboje: respondentų nuomonės raiška (N=159)	62
15 pav. Svarbiausi valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimai: respondentų nuomonės raiška (N=167).....	66
16 pav. Valstybės tarnautojo kaip lyderio savęs vertinimas: respondentų nuomonės raiška (N=135).....	69
17 pav. Valstybės tarnautojo- lyderio asmeninės savybės: respondentų nuomonės raiška (N=171).....	74
18 pav. Lyderių tipai valstybės tarnyboje: respondentų nuomonės raiška (N=148).....	79
19 pav. Aktualiausios vadybos temos valstybės tarnautojams: respondentų nuomonės raiška (N=163).....	83
20 pav. Hipotetinis valstybės tarnautojo- lyderio modelis.....	86
21 pav. Lyderystės plėtros samprata valstybės tarnyboje	90
22 pav. Valstybės valdymo, paremto lyderyste, raidos etapai	92

IVADAS

Problemos aktualumas. Besikeičiant viešojo administravimo aplinkai bei pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, kurie vykdo viešojo administravimo funkciją valstybėje. Šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderį įvardija visų pirma kaip komandos narį, darantį didelę įtaką kitų grupės narių elgsenai. Akcentuojama, jog turi būti suformuota aiški vizija, kurią grupė privalo įgyvendinti. Tad lyderystė yra procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įvykdyti grupės ar institucijos tikslai.

Vadovavimas valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose bus neefektyvus, jei jis nesirems lyderiavimu. Pastebima, jog daugelis vadovų retai būna pasirengę tapti lyderiais ir jiems gana sunku dirbant su žmonėmis sukurti gerą psichologinį klimatą, dažnai patenka į keblią padėtį, kai reikia spręsti socialinio ir psichologinio pobūdžio klausimus.

Lyderystės reiškinys, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinų, yra sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas ypač valstybės tarnautojų tarpe, kur jų veikla ir funkcijos yra griežtai reglamentuojamos įstatymais bei teisės aktais. *Lyderystės reiškinys Lietuvoje nėra pakankamai tirtas nei empiriniu, nei teoriniu aspektu*, tuo tarpu užsienio mokslininkai tai nagrinėja jau seniai.

Teorinis iširtumas. Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškinį pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį. Pirmieji moksliniai darbai parengti R. Razausko (1997), P. Jucevičienės (1996), R. Jucevičiaus (1996), R. Želvio (2003), D. Žvirdausko (2006) (Žvidrauskas, D., 2008). Įvairūs užsienio mokslininkai kruopščiai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį: R. Boyatzis (2006), Mckee (2006), B. M. Bass (1990), P. Gupta (2004), S. A. Kirkpatrick (1991), F. E. Fiedler (1978), D. Brent (1997) ir kt. Minėti mokslininkai jau pripažino, kad lyderiui svarbios ir prigimtinės savybės, ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Vadovui sunku, kai blogi patarėjai, bet jei jie ir geri, o jis pats neturi ateities strategijos įvaizdžio – gerų pasiekimų nebus. Tai įrodyta valdymo mokslo. Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija yra universali, taikoma visose visuomenės organizacijose, tačiau apie lyderystės reiškinį viešojo valdymo ir viešojo administravimo institucijose informacijos aptinkama vos keliuose moksliniuose darbuose, straipsniuose. Iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderiavimo teorija ir stilius yra būdingiausia konkrečiu atveju valstybės tarnautojų tarpe, kokie lyderio asmeniniai bruožai bei savybės turėtų būti svarbiausi jam vadovaujantis viena ar kita lyderiavimo teorija.

Praktinis iširtumas. Kiekvienai viešojo administravimo institucijai svarbu, kad joje dirbtų aukštos kvalifikacijos, kompetentingi specialistai, kurių dėka būtų efektyviai pasiekiami numatyti organizacijos tikslai (Sidaraitė, 2008). Tam tikslui yra rengiami projektai, įvairios valstybės tarnautojų mokymo programos, kuriomis siekiama ugdyti vadovų lyderystės įgūdžius, padėti vadovams suprasti savo vadovavimo stilių ir galimybę jį keisti. Pateikti organizacijos strategijos formavimo principus bei išmokyti analizuoti, konstruoti, matuoti veiklos procesus, taip pat padėti įsisavinti finansinės veiklos vertinimo ir

matavimo instrumentus, keisti organizaciją, naudotis šiuolaikinėmis personalo valdymo priemonėmis, sukurti efektyvią komandą ir ją valdyti bei tinkamai komunikuoti savo poziciją bei sprendimus.

Vienos populiariesnių programų „Vadovavimas grįstas lyderyste“ valstybės tarnautojams tikslas- suteikti teorinių žinių apie efektyvų vadovavimą, grįstą lyderyste, išugdyti gebėjimus, identifikuoti lyderystės problemas bei įvertinti klausytojų lyderystės potencialą bei jo ugdymo galimybes.

Tačiau stokojama projektų bei mokymo programų rengimo, kurie padėtų nustatyti lyderystės raišką valstybės valdymo institucijose, kokie lyderiai reikalingi Lietuvos valstybės tarnybai. Siekiant tai išsiaiškinti, reikalingi specialūs moksliniai tyrimai, nes šis klausimas iki šiol buvo tirtas gana ribotai.

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

1. Kokie lyderiavimo teorija ir lyderystės stiliai yra būdingiausi valstybės tarnyboje?
2. Kokie lyderio asmeniniai bruožai yra svarbiausi valstybės tarnyboje?
3. Kokia yra lyderystės raiška viešojo valdymo ir administravimo institucijose?
4. Koku valstybės tarnautojo kaip lyderio modeliu turėtų remtis valstybės tarnautojai?

Problemos sprendimo vizija:

Prisidėti prie valstybės valdymo tobulinimo, siekiant, jog būtų didelis dėmesys skiriamas lyderystei valstybės tarnyboje.

Tyrimo objektas. Lyderystės raiška.

Tyrimo hipotezė. Nemaža dalis Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų pasižymi lyderiui būdingais gebėjimais, savybėmis, kompetencijomis, tačiau pastebimas nepakankamas lyderystės įgūdžių tobulinimas specifinėse lyderystės mokymo programose, seminaruose, kursuose.

Tyrimo tikslas. Ištirti lyderystės raišką Šiaulių miesto valstybės tarnyboje

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie lyderystę valstybės tarnyboje;
2. Atskleisti šiuolaikinių lyderystės fenomeno teorijų bruožus;
3. Išnagrinėti lyderystės stilius, susisteminant jų ypatumus;
4. Susisteminti strateginės bei politinės lyderystės bruožus, išskiriant pagrindinius konceptus;

5. Ištirti lyderystės raišką Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų valstybės tarnautojų tarpe;
6. Suformuoti hipotetinių valstybės tarnautojo- lyderio modelį.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Cole (1990); Stoner, Freeman, Gilbert (2000); P.D. Gibson, D. P. Lacy (2000); D. Javich (2009); V. Damašienė (2002); A. Stankūnas (2008); R. Niauronytė (2009) ir kt.) samprata apie lyderystės teorijas;
- Išnagrinėta įvairių mokslininkų (N. Chmiel (2005); R. Niauronytė (2009); F. Fielder (1978); H. Stevenson (1993); A. V. H. Schmidtas (1999); J. Collins, J. Porras (1994) ir kt.) nuomonė apie lyderystės stilius;
- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Turcey (1996); R. Smaliukienė (2009); Senge (1999); Welsh (2008); A. Raipa (2003); Ansoff (1987); A. Hargreaves, D. Fink (2006) ir kt.) samprata apie lyderystę ir jos rūšis valstybės tarnyboje;

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, kuri atskleidė lyderystės specifiką.
2. Specialistų apklausa (anketa bei interviu). Tyrimo metu buvo apklausiami Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovai bei darbuotojai.
3. Statistinė duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą.

Strategija:

1. Magistro darbo temos pasirinkimas, teorinės medžiagos rinkimas, tyrimo metodologinių pagrindų formulavimas (2008 m. spalio mėn. – 2009 m. sausio mėn.).
2. Tyrimo instrumento parengimas (2009 m. gegužės mėn. – 2009 m. rugsėjo mėn.).
3. Pasiruošimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2009m. spalio mėn. – 2009 m. gruodžio mėn.).
4. Anketavimas (2010 m. sausio mėn. – 2010 m. vasario mėn.).
5. Duomenų analizė ir interpretavimas (2010 m. vasario mėn. – 2010 m. kovo mėn.).
6. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei pasiūlymų formulavimas (2010 m. Balandžio mėn.).

Darbo mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.

Mokslinį darbo naujumą rodo tai, kad išryškinta lyderystės specifika bei identifikuota jos raiška Šiaulių miesto valdymo ir viešojo administravimo institucijose;

Praktinį darbo reikšmingumą rodo tai, kad nustatyti realiai egzistuojantys Šiaulių miesto valdymo ir viešojo administravimo institucijų tarnautojų kaip lyderių tipai, akcentuojant tuos tipus, kurie suponuoja valstybės tarnybą kaip efektyvią tarnybą.

Darbo struktūra:

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

I. LYDERYSTĖS RAIŠKOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Lyderystės samprata ir specifiniai bruožai

Visais istoriniais žmonijos raidos etapais lyderystė iš esmės susiduria su panašiais iššūkiais. Senovės Kinijos išminčiai, valdovai sukūrė savitus išskirtinės lyderystės pagrindus. Tai tokia lyderystė, kuri neatsiejama nuo *ypatingų situacijų - permainų, chaoso, neapibrėžtumo*. Visa tai labiausiai būdinga kovinėms aplinkoms bei situacijoms, tačiau daugelis modernaus pasaulio realiųjų, ne tik karinės, pasižymi panašiomis charakteristikomis. Ypatingai jos išryškėjo pastarųjų *kritinių poslinkių globalioje ekonomikoje* metu. Esminė problema - kaip Lyderiui išlikti *maksimaliai efektyviu* klostantis ypatingai sudėtingoms, kritinėms aplinkybėms. Kiek tai apskritai įmanoma? Kaip to pasiekti? Kaip sugebėti to ypatingumo neprarasti, jeigu jis pasiektas? Šie klausimai šiuolaikiniams ekonomikos ir politikos generolams, ko gero ne mažiau aktualūs, negu tikriems karo žmonėms. Ir tai normalu. Nes gyvenimas visada bent šiek tiek yra karas. Kaip ir atvirkščiai - karas visada bent šiek tiek yra gyvenimas. Apie visa tai ir daugiau - kiek vėliau. (*Sun Tzu: išskirtinė lyderystė*, 2009).

Žodis „leadership“, išverstas į lietuvių kalbą, gali būti verčiamas dvejopai: lyderiavimas arba vadovavimas, kuris labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus kaip lyderio veiklą telkiant žmones užbrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.

Apibūdinant lyderiavimo teorijas ir tyrimus, galima teigti, jog yra tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Taigi, skirtingi autoriai vis kitaip apibūdina žodį „lyderystė“. Toliau pateikiama kelių autorių apibūdinimai:

Lyderis - tai tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai (Želvyš, 2003).

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

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

Kalbant apie sampratą „vadas- lyderis“ pasak žymiausio pasaulinių bestselerių apie lyderystę autoriaus Danieliaus Golemano (2003) „pagrindinė vado užduotis – savo komandoje sukurti puikią darbo atmosferą. Tai padaryti galima tik tada, kai vadas komandoje sukuria darną ir teigiamu požiūriu padeda atsiskleisti geriausioms lyderio savybėms. Vadinasi, svarbiausia vadovavimo funkcija yra būseną“. Kitaip pasakius – vado lyderystė. Todėl, kitas pripažintas JAV lyderystės profesorius R.Boyatzis (2006) rašo,

kad „pagrindinis lyderystės aspektas, nors dažnai nematomas arba visiškai ignoruojamas, lemia, ar vado darbas bus veiksmingas. Štai kodėl vado būseną – gebėjimas protingai valdyti save – yra labai svarbus sėkmingai lyderystei“. Lyderio savybių yra daug. Lyderiavimas – tai sparčiai įgaunantis pagreitį procesas. Lyderio savybių turi ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas žmogus, nesvarbu, kokio lygio darbuotojas jis būtų. Pensilvanijos universiteto Tęstinio mokymosi (angl. Graduate School of Education) konsultantė Any Maki pastebi, kad „visi vienaip ar kitaip vadovaujame – savo organizacijos pasekėjams, komandai ar kam kitam“ (Alonderis, 2009).

Daugelis lyderių yra kilę iš konfliktinių situacijų. Turime tokius pavyzdžius, kaip Gandis, Žana D'ark, Napoleonas ar Hitleris. Šių asmenų istorijos tik įrodo, kad yra tam tikri krizės momentai ar sprendimų poreikis, kai vieno asmens veiksmai tampa lemiamais. Tokie asmenys turi viziją to, kas turėtų ir gali būti padaryta, bei sugeba perduoti šią žinią minioms.

Lyderystė apibrėžiama kaip elgsena, įtakojanti sekėjų požiūrį ir veiksmus, einant konkretaus tikslo link. Pati lyderystė savaime nėra nei gera, bei bloga. Tai priklauso nuo siekiamų tikslų bei kitų žmonių įtakojimo būdų. Lyderystės kokybė, be abejonės, yra esminis grupių ir organizacijų sėkmingo išgyvenimo faktorius.

Nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama, vis mažiau populiarėja. Profesionalūs tyrinėtojai gebėjimą lyderiauti sieja su vadovų elgesiu, t.y. jų atliekamais veiksmais:

- užduočių paskirstymu;
- bendravimu su darbuotojais;
- jų motyvavimu;
- paties vadovo darbo organizavimu (Leonienė, 2001).

Anot J., A., F., Stoner, R., E. Freeman, D., R., Gilbert (1999)- lyderiavimas yra grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimas ir lyderio poveikio jiems procesas.

R. Razauskas (1997) pabrėžia, kad būti lyderiu, reiškia:

- 1) pažinti žmones ir mokėti atskleisti bendradarbių sugebėjimus;
- 2) mokytis iš savo klaidų;
- 3) ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai ir sutelkti bendradarbių pastangas;
- 4) mokėti rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas ir sutelkti jas tam, kas svarbiausia, o ne blaškytis siekiant išvengti rizikos padarinių;
- 5) ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti;
- 6) mokėti adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį;
- 7) sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą gali tik tas, kas suvokia psichologiją, elgesio motyvus.

Pagrindinė lyderio ar vadovo atributo įtaka - vadovauja tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai. Vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų - galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką. Lyderis skatina veikti, duoti nurodymus, išaiškina nesutarimus tarp kitų grupės narių ir priima sprendimus. Jis reiškia pritarimą ar nepritarimą grupės veiksmams, įkvepia, padrašina žodžiu, yra bet kurios grupės veiklos priešakyje. Lyderį jis apibrėžia kaip grupės narį, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla. Nagrinėjant lyderiavimo apibrėžimą svarbu pastebėti, kad nors lyderiavimas artimai susijęs su valdymu ir yra jam svarbus, tačiau lyderiavimas ir valdymas nėra ta pati sąvoka (Želvys, 2003).

Galia lyderiauti gimsta asmens moralinių ir filosofinių pagrindų sąveikos su pasekėjais ir rinkėjais kontekste ir yra charakterio savybė, o ne įgimtas atsitiktinumas ar pozicijos privilegija. Stipraus lyderio kokybė gali būti išvystyta tik per rūpestingą praktiką. Be to efektyvi lyderystė tokiomis sudėtingomis verslui sąlygomis – sąlygomis, apimančiomis greitus pokyčius, vidinius ir išorinius konfliktus, technologinį chaosą bei politinį, ekonominį ir socialinį nepastovumą – yra iššūkis (*Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Kvalifikacijų analizės vadovas, 2003*).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, kad lyderis:

- rūpinasi aktyviu komandos darbu.
- patikslina komandos tikslus, telkia narius,
- žino narių privalumus bei trūkumus,
- apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus,
- ekstravertas, ramus, patikimas,
- dominuojantis, bet ne despotiškas, greičiau – entuziastingas,
- jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones,
- savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Bendriausias lyderio tikslas – atlikti užduotį su žmonių pagalba. M. Armstrong (1995) nurodo uždavinius šiam tikslui pasiekti :

1. Pasiiekti savo komandos įsipareigojimą ir bendradarbiavimą.
2. Priversti grupę siekti sutartų tikslų.
3. Geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus.

Lyderiavimas – tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Dar lyderiavimas reiškia, kad lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita. Lordo Montgomerio knygoje „Lyderiavimo kelias/Path of Leadership“ taip apibūdina lyderį: „... tai tas, į kurį žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui

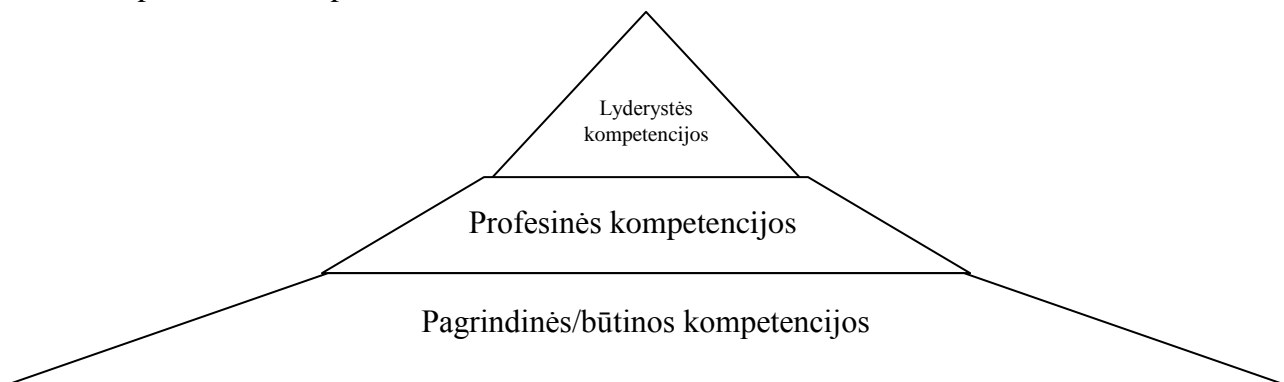
save vedamų žmonių širdis, įžiebta jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visa, ko reikia, suprantama kalba“ (Appleby, 2003).

Lyderystė, tai:

- Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį;
- Gebėjimas būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu;
- Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus;
- Gebėjimas apjungti grupę, komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo;
- Gebėjimas suderinti tikslus; veiksmų nuoseklumas;
- Mokėjimas derinti tikslus;
- Gebėjimas darbuotojams teikti būtiną informaciją. Mokėjimas samdyti ir palaikyti personalą. (Albrechtas, 2005).

Daugelis mokslininkų jau yra pripažinę, kad lyderiui svarbios ir prigimtinės savybės, ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Jiems dažniausiai prieštarauja įvairiausių lyderystės kursų vedantys žmonės, neurolingvistinio programavimo (NLP) atstovai bei knygu, siūlančių per trumpą laiką tapti sėkmingu ir galingu, autoriai (Naprytė, 2007).

Svarbu pabrėžti, jog **lyderystės kompetencijos modelis** yra išskaidytas į tris pagrindines dalis, kurio pavaizduotos 1 pav.:



1 pav. Lyderystės piramidė

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: *Lyderystės piramidė*. (2008). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: http://fastleader3.cma.ee/index.php?show=kirjad&main_id=0&archive=1&id=29&lang=lit&PHPSESSID=6b811bcc57a0a8101ac94a2740da0136.

1. Pagrindinės arba būtinios kompetencijos. Tai asmeniniai įgūdžiai, kurie yra reikalingi visuose lyderystės lygiuose. Šios kompetencijos suteikia asmeniui pagrindą, kuris yra būtinas siekiant tapti lyderiu. Be stipraus pagrindo, piramidė greitai sugriūtų.

- Komunikacija;
- Komandinis darbas;
- Tarpasmeninių santykių valdymas;

- Santykių su klientais valdymas;
- Savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas;
- Lankstumas. (*Lyderystės piramidė*, 2008)

2. **Lyderystės kompetencijos.** Šie įgūdžiai padeda lyderiui vadovauti organizacijai naujų technologijų laikais. Lyderystės kompetencijos kuria plotmę, padedančia atsiskirti lyderiams nuo vadinamųjų „bosų“. Žemiau išvardintos kompetencijos kuria „**lyderystės piramidės**“ sienas bei interjerą.

- Gebėjimas vadovauti;
- Darbuotojai linkę sekti savo lyderio pavyzdžiu;
- Suteikia pasitikėjimo jausmą;
- Pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo;
- Tikslų kūrimas ir nustatymas (vizijos);
- Komandų kūrimas ir vadovavimas joms;
- Puoselėjimas konfliktų sprendimas, kuomet abi pusės lieka patenkintos (angl. win-win);
- Pavaldinių ugdymas (angl. coaching) (*Lyderystės piramidė*, 2008).

3. **Profesinės kompetencijos.** Šie įgūdžiai bei žinios reikalingos norint vadovaut sistemoms bei procesams, kuriuos lyderis kontroliuoja. Profesinės kompetencijos formuoja „lyderystės piramidę“ tvirtinančias sąsajas. Vadovo profesinių žinių poreikio lygis yra skirtingas kiekvienoje organizacijoje bei kiekvienoje lyderio pozicijoje. Nepaisant to, jog lyderiai neprivalo būti tam tikrų sričių ekspertai, bendras supratimas apie sistemas bei procesus, kuriuos jie kontroliuoja, yra būtinas.

- Verslumas;
- Techninė kompetencija (*Lyderystės piramidė*, 2008).

Šios trys kompetencijų grupės gali būti traktuojamos kaip „lyderystės piramidė“, kuri apibendrina pagrindinius reikalavimus norint tapti lyderiu.

Apibendrinant išsakytas autorių nuomones, galima būtų teigti, jog formuojantis grupei, vieni jos nariai vaidina aktyvų vaidmenį, kiti lieka pasyvūs. Aktyviems teikiama pirmenybė, paklūstama arba juos mėgdžioja. Taip žmonės susiskirsto į lyderius ir eiliniu narius. Lyderis– tai žmogus savo autoritetu darantis įtaką kolektyvo nariams. Vadovui valdžią suteikia valstybė, arba aukštesnės valdymo struktūros skiriami įgaliojimai, o lyderiui galimybę daryti įtaką grupės nariams savanoriškai pripažįsta pati grupė. Lyderio statusas rodo, kad valdymo srityje dirbantys specialistai lyderio savybes skiria apie 70% savo viršininkų, o darbininkai lyderiais laiko apie 80% tiesioginių viršininkų, todėl labai svarbu išnagrinėti būdingiausias lyderiavimo teorijas.

1.2. Lyderystės teorijų ir stilių pagrindiniai aspektai

1.2.1. Šiuolaikinių lyderystės fenomeno teorijų sugretinimas

Susidomėjimas lyderyste prasidėjo dvidešimto amžiaus ankstyvoje pradžioje. Literatūroje galima rasti išsiplėtojusias "mąstymo mokyklas" nuo "Didžio žmogaus" ir "Savybių" teorijų iki "Transformacinės" lyderystės. Pirmosios lyderystės teorijos nagrinėjo sėkmingų lyderių savybes ir elgseną, vėlesnės teorijos domėjosi sekėjų vaidmeniu bei kontekstine lyderystės prigimtimi (Niauronytė, 2009).

Reikėtų pažymėti, jog ir Vakarų mokslininkų darbai ilgą laiką rėmėsi mažų socialinių grupių tyrinėjimais. Galutinė fenomeno samprata išsirutuliojo daugybėje teorijų grupių, iš kurių svarbesnės yra šios:

- „*Didžiojo žmogaus*“ arba *charizmatinio lyderio fenomeno teorijos*;
- *Situatyvinės teorijos*;
- *Asmenybinės – situatyvinės teorijos*;
- *Statusą, elgseną, tarpusavio sąveiką ir kt. nagrinėjančios teorijos*.

Charizmatinio fenomeno tyrinėtojai labai greitai įsitikino, jog neįmanoma sudaryti bendro būdingų lyderio bruožų sąrašo, kuris galėtų apibendrinti įvairius atvejus. Todėl ją pakeitė nauja – **situatyvinė – teorija**, tvirtinusi, jog lyderio pasirodymą lemia palankios sąlygos: vieta, laikas ir aplinkybės. Iškilus pavojui, kad taip apibūdintas lyderio fenomenas sugebės paaiškinti viso labo tik marionetės fenomeną, šios teorijos šalininkai aiškino, jog lyderis, juo tapęs vienu atveju, sugebės juo tapti ir kitu, jog jis tampa „lyderiu apskritai“, jog taip žmogus įgyja autoritetą, padėsiantį jam ir ateityje tapti lyderiu ir t.t., formuluotės tapo padrikos.

Asmenybinės – situatyvinės teorijos šalininkai pasiūlė skirti veiksnius, į kuriuos derėtų telkti dėmesį, nagrinėjant fenomeną:

- *žmogiškuosius lyderio bruožus ir jo motyvus*.
- *lyderio vaizdinius ir sekėjų motyvus jį sekti*;
- *lyderio vaidmens apibūdinimus*;
- *institucinį kontekstą, t.y. oficialius ir teisinius parametrus, kuriais apriboti lyderis ir jo sekėjai*.

Statusą, elgseną, tarpusavio sąveiką ir kt. nagrinėjančios teorijos susikoncentravo ne prie vieno lyderiui būdingų bruožų, o savo dėmesį sutelkė į žmonių santykius, į jų dinamiškumą. Šiuolaikinis politikos psichologijos mokslas visus fenomeno aspektus nagrinėja iš situatyvinių – asmenybinių teorijų pozicijos.

Kiekviena tauta turi savo lyderio prototipą. Šis prototipas formuojasi per visuomenės politinės kultūros plėtros procesą. Tai masių kūrybos procesas, todėl jis yra chaotiškas. Antra vertus, šį procesą kryptingai veikia įvairios politinės jėgos, darančios įtaką viešajai opinijai per visuomenės informavimo priemones. Neretai politiniams lyderiams stengiamasi suteikti televizijos herojų bruožus (Burdulis, K. J. 2004).

Pasak A. Stankūno (2008), šiuo metu dominuojančios lyderystės fenomenų teorijos yra:

- **„Atsitiktinumų/atitikimo“ („Contingencies“).**

Atitikimų teorija teigia, kad lyderystės efektyvumą gali užtikrinti tik jos stiliaus suderinamumas su situacija ir komandos poreikiais tam tikru momentu. Tai reiškia, kad sėkmingas lyderis turi sugebėti nuolat keisti savo veiklos stilių, kas realiai sunkiai įgyvendinama. Kita vertus, galima teigti, kad kiekvienai situacijai gali būti geriausias vis kitas lyderis, kas teoriškai reiškia, jog kiekvienas iš mūsų tam tikromis aplinkybėmis gali tapti lyderiu.

- **„Transformacinė“.**

Transformacinė teorija teigia, kad geriausias lyderis yra tas, kuris sugeba įžvelgti ir skatinti komandos narių stipriausių savybių (galima tai būtų perfrazuoti ir kaip pašaukimo) realizavimą ir geriausiai patenkinti esminius komandos narių poreikius. Transformaciniai lyderiai skatina komandos narius abejoti nusistovėjusiais požiūriais, įskaitant ir pačių lyderių požiūrius. Jeigu esminis komandos narių poreikis yra suprantamas kaip jų vidinis pasitenkinimas darbu ir iš to kylantis užsidegimas bei entuziazmas, tai transformaciniai lyderiai skatina pasekėjus surasti savo pašaukimą, jį realizuoti ir taip patiems tapti vidiniais o jei tikslinga ir išoriniais lyderiais.

- **„Tarnystės lyderystė“ („Servant Leadership“).**

Kaip natūrali transformacinės lyderystės teorijos tąsa yra „Tarnystės lyderystė“. Ši teorija ypač akcentuoja lyderio veiklą tokiu būdu, kad ne vien būtų tenkinami pasekėjų poreikiai, bet ir skatinamas jų asmenybės visokeriopas augimas, todėl jie prisiima tarnaujančio lyderio vaidmenį kitų organizacijos narių atžvilgiu. Tarnystės lyderio veiklos pagrindiniu bruožu ir motyvu yra įvardijama besąlygiška meilė („Agapao love“).

- **Lyderystės ir dvasingumo sąsajos („Spiritual Leadership“).**

Įžvalgos organizacinės psichologijos srityje paskatino formuotis naujas „Dvasinės lyderystės“ teorijas. Dvasinės lyderystės teorijos, teigia, kad visa ko pagrindas yra dvasinė sritis (Absoliutas), kurios pripažinimas ir pažinimas yra būtinas, norint atskleisti kiekvieno žmogaus turimą potencialą.

Tačiau Niauronytė R. (2009) teigia, kad nors susiformavo daug skirtingų lyderystės teorijų, tačiau jos gali būti klasifikuojamos į aštuonias pagrindines grupes:

- **"Didžiojo Vyro" teorijos.** Šių teorijų pagrindas yra tikėjimas, kad lyderiai yra išskirtiniai žmonės, gimę valdyti ir jau turi įgimtas savybes. Terminas „Didysis vyras“ buvo pasirinktas, nes tuo laiku lyderystė buvo laikoma išskirtinai vyrišku ir kariniu bruožu.

- **Savybių teorijos.** Panašiai, kaip ir "Didžio Vyro" teorijos, savybių teorijos sako, kad žmonės įgimsta tam tikras savybes, kurios jiems padeda būti lyderiais. Šios teorijos identifikuoja tam tikras asmenines ir elgesio charakteristikas, būdingas lyderiams. Pagal šią teoriją, žmonės su tokiais lyderio savybėmis galėtų būti atskirti ir pasamdyti ar atrinkti į lyderių pozicijas.

- **Elgsenos teorijos.** Šios lyderystės teorijos remiasi tikėjimu, kad didžiaisiais lyderiais tampama, o ne gimstama. Nagrinėjamas lyderių elgesys ir veiksmai, bet ne jų protinės savybės ar vidinė būseną. Pagal šią teoriją, žmogus gali išmokti būti lyderiu tik to mokydamasis ir stebėdamas kitus.

- **Situacinės lyderystės teorija** teigia, kad lyderiai pasirenka tinkamiausią veiksmų planą pagal situaciją. Pavyzdžiui, kai kurios situacijos reikalauja autokratinio stiliaus, kitose reikalingesnis valdymas dalyvaujant.

- **Netikėtumo teorijos** didžiausią dėmesį skiria atitinkamiems kintamiesiems, susijusiems su aplinka ir galintiems nusakyti, kuris lyderystės tipas tinkamiausias esamoje situacijoje. Ši teorija teigia, kad nėra vieno geriausio ir tinkamiausio visose situacijose lyderystės stiliaus. Sėkmė priklauso tik nuo keleto tokių kintamųjų, kaip pats lyderystės stilius, sekėjų savybės bei situacijos aspektai.

- **Transakcinės arba valdymo teorijos** dėmesio centras yra vadovavimo, organizacijos ir grupės veiklos vaidmuo. Šios teorijos lyderystę grindžia apdovanojimų ir bausmių sistema. Tai dažnai naudojama versle; kai darbuotojai dirba sėkmingai, jie yra apdovanojami; kai jiems nepasiseka, jie yra papeikiami ar baudžiami.

- **Transformacinės arba Santykių teorijos.** Čia svarbiausi tarp lyderių ir jų sekėjų susiformavę ryšiai. Tokie lyderiai motyvuoja ir įkvepia žmones padėdami grupės nariams įžvelgti užduoties svarbumą ir naudą. Transformaciniams lyderiams svarbus grupės narių veikimas, tačiau kartu kiekvienas asmuo turi išnaudoti savo potencialą. Šie lyderiai dažnai turi aukštus moralės ir etikos standartus.

- **Kolektyvinės teorijos.** Kolektyvinės lyderystės teorijų šalininkai teigia, kad ideali lyderystė, kai kiekvieno indėlis yra svarbus ir vertinamas. Tokie lyderiai skatina grupės narių dalyvavimą ir prisidėjimą, bei leidžia jiems pasijusti svarbiems sprendimų priėmimo procese. (Niauronytė, 2009).

Tačiau daugelis autorių lyderystės teorijas skirsto pagal tris pagrindinius vertinimo kriterijus:

- **Būdingųjų bruožų požiūriu.**

Dažniausiai lyderiai įsivaizduojami kaip stiprios asmenybės. Taigi ir pirmieji tyrimai apie lyderystę buvo orientuoti į lyderių asmenines savybes. Kokių asmeninių savybių reikia, kad tapti lyderiu.

Handy teigia, kad “iki 1950 m. buvo padaryta apie 100 tokių tyrimų, bet nustatytų ir patvirtintų būdingų asmeninių savybių buvo tik 5% iš visų tirtųjų (Cole, 1990).

Ieškodami lyderiui būdingų bruožų, tyrinėtojai rėmėsi dviem požiūriais: 1) lygino asmenų, kurie tapo lyderiais, ir asmenų, kuriems tai nepavyko, bruožus; 2) lygino efektingų ir neefektingų lyderių bruožus. *Taigi lyderis buvo suprantamas kaip specifinis socialinis-psichologinis fenomenas.* Ankstesnieji lyderystės tyrinėtojai bandė nustatyti asmenines lyderių savybes. Taylor tikėjo, kad sugebėjimas kitus priversti daryti tai, ko asmuo nori ir yra ta būdingoji savybė, kurią arba turi, arba ne. Tačiau, “nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama, vis dar populiori tarp mėgėjų, bet ne tarp profesionalių tyrinėtojų“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Šios teorijos šalininkas 19a. Anglų mokslininkas F. Galtonas bandė atskleisti lyderio psichologinius bruožus, kurie leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį sugebėjimais priimant svarbius sprendimus. Jam priskiriami tokie bruožai kaip, aštrus protas, energija, tvirta valia ir kryptingumas, neeiliniai organizaciniai sugebėjimai ir pasiruošimas prisiimti atsakomybę.

“Ghiselli tyrimas parodė reikšmingą ryšį tarp lyderio efektyvumo ir asmens savybių, tokių kaip inteligentiškumo, iniciatyvumo, pasitikėjimo savimi ir individualumo”. Tačiau Stotgill teigia, kad “asmuo netampa lyderiu turėdamas kažkokią teigiamų savybių kombinaciją, bet lyderio pavyzdinės asmeninės savybės turi svarbų ryšį su pasekėjų savybėmis, veikla ir tikslais”. O Jennings rašė, kad “tyrimai nustatė tokį margą sąrašą savybių lyderio atpažinimui, kad praktiniu požiūriu tai jau nieko nenustato”. “Didžiojo žmogaus” požiūris nepadeda organizacijoms sukurti geresnių lyderių – teorija tiesiog padeda atpažinti lyderį jį sutikus”. Charizma yra dažniausiai laikoma lyderiui būdinga savybe. (*Management in banking, 1992*).

Dauguma tyrimų taip pat liudija, kad “efektinga lyderystė nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus”. Taigi, galima teigti, kad lyderystės būdingųjų bruožų “nepasiteisino, kadangi nė vienas būdingųjų bruožų derinys negalėjo tinkamai atskirti lyderio nuo ne lyderio, efektingo lyderio nuo neefektingo” (Kouzes, Posner, 1990).

Pasak R. Niuronytės (2009), šiuolaikiniai lyderystės specialistai teigia, kad asmeninės savybės yra itin svarbios efektyviai lyderystei - ypač intelektiniai gabumai bei tokie asmeniniai bruožai, kaip dominavimas, komunikabilumas, visuomeniškumas, pasitikėjimas savimi, energingumas ir tam tikras tamprumas. *Efektyvūs lyderiai:*

1. **Yra sąžiningi.** Tai suteikia jiems patikimumo. Komanda jais tiki ir pasitiki. Patikimi lyderiai skatina pasididžiavimą organizacijoje, stipresnę bendradarbiavimo ir komandinio darbo dvasią.
2. **Daro tai, ką pasako.** Jie laikosi savo pažadų ir įsipareigojimų.

3. **Užtikrina**, kad jų veiksmai atitinka juos sekančių žmonių norus. Jie aiškiai supranta kitų vertę ir jų galimybes.
4. **Pripažįsta savo klaidas (savikritiškas)**. Jie supranta, kad bandymas slėpti klaidą yra žalingas ir griaua patikimumą.
5. **Sukuria patikimą ir atvirą klimatą**.
6. **Padedą kitiems tapti sėkmingais ir jaustis galingais (įkvepiantis)**.
7. **Nespaudžia per daug**. Jie skatina komandos narius atlikti daugiau, tačiau supranta, kada jau yra per daug.
8. **„Pasiraito rankoves“ (darbštus)**. Jie parodo, kad nėra tik nominalūs vadovai ar sprendimų priėmėjai. Komandos nariai labiau gerbia lyderius, kai šie parodo norą dirbti išvien.
9. **Vengi frazių, sukeliančių pasipiktinimą, prieštaravimus ir pasipriešinimą (pozityvus)**. Pavyzdžiui, vietoj pasakymo, kad reikia kažką daryti, efektyvūs lyderiai prašo ar rekomenduoja komandai kažką daryti.

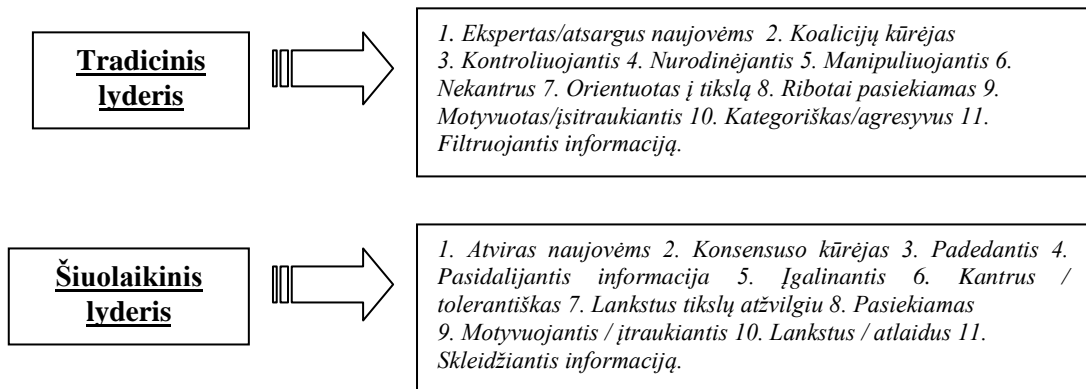
Efektyvūs lyderiai paprastai turi turėti didesnę nei vidutinę intelektinių sugebėjimų lygį. Dar Pirmojo Pasaulinio Karo metu karinės pajėgos naudojosi IQ testais atrinkti potencialius karininkus. Tačiau aukštas IQ dar nereiškia gerų lyderystės sugebėjimų. Efektyvūs lyderiai seka savo emocijas, polinkius, stiprybes ir silpnąsias vietas. Manoma, kad socialinis supratingumas yra svarbiausias faktorius, įtakoiantis lyderystės efektyvumą.

Yra išskiriami tokie pagrindiniai lyderių asmeniniai bruožai- savybės:

1. **pasitikėjimas savimi** (tikėjimas savo jėgomis bei gebėjimu pasiekti užsibrėžtus tikslus; aukšti as efektyvumo lūkesčiai);
2. **savarankiškas mąstymas** (aiškių vidinių standartų, vertybių turėjimas, gebėjimas juos tinkamai išreikšti ir apginti);
3. **įtaigumas** (gebėjimas daryti įtaką kitiems, įkvėpti, motyvuoti, perteikti mintis, idėjas);
4. **ambicingumas** (aukšti tikslai, veiklos atlikimo standartai);
5. **empatija** (gebėjimas įsijausti į kito žmogaus padėtį, emocinę būseną, savo jausmų, norų lūkesčių pažinimas);
6. **strateginis mąstymas** (gebėjimas prognozuoti, atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį bei patirtį);
7. **kūrybiškumas** (naujų idėjų generavimas bei gebėjimas senus dalykus pamatyti naujai);
8. **lankstumas** (gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų situacijų, dirbti su skirtingais žmonėmis).

P. D. Gibson, D. P. Lacy (2000), remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderių tipus: *šiuolaikinį lyderį ir tradicinį lyderį* (2 pav.). Šie mokslininkai pateikia atitinkamas tradicinio ir šiuolaikinio lyderio asmenines savybes, kurių sugretinimas išryškina pagrindines naujosios paradigmos charakteristikas. Anot mokslininkų, lyderystė yra ne individualus,

bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros, kuri turi būti stipriai įsisavinta organizacijos veiklos procesuose.



2 pav. Tradicinio ir šiuolaikinio lyderio savybės

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Gibson, P., D., Lacy, D., P. (2000). *Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes*. Paper presented at the Conference of the Community Development Society, Saint John, New Brunswick, Canada.

Organizacinės psichologijos ekspertas David Javitch (2009) jau 25 metus konsultuojantis įvairiausių organizacijų vadovus, savo surinktas teorines bei praktines lyderiavimo žinias apibendrina šitaip: *geri lyderiai turi viziją; geri lyderiai moka bendrauti; geri lyderiai remia bei veda savo komandą; geri lyderiai pasitiki savimi; geri lyderiai kuria tobulėti skatinančią atmosferą; geri lyderiai valdo bendraudami; geri lyderiai yra sąžiningi; geri lyderiai ugdo pavaldinius; geri lyderiai yra atkaklūs; geri lyderiai vertina kitu.;*

Lyderystės stiliaus (biheivoristiniu) požiūriu.

Buvo „ieškoma efektyviausio vadovavimo stiliaus, pirmiausia dėmesį koncentruojant į vadovo elgesį. Tačiau vėlesni tyrinėjimai parodė, kad pastovi priklausomybė tarp vadovavimo stiliaus ir efektyvumo irgi nebuvo rasta. Tai reiškia, kad nei vienas vadovavimo stilius negali būti geriausias visose situacijose. Todėl šiuolaikinės teorijos, tyrinėjančios vadovavimą, laikosi situacinio požiūrio, teigiančio, kad vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai“ (Damašienė, 2002).

Biheivoristinis požiūris dėmesį sutelkia į lyderiavimo stilius ir funkcijas. Tyrimai parodė, kad tiek funkcijas, susijusias su užduotimi, tiek grupės išlaikymo funkcijas turi atlikti vienas ar keli grupės nariai, jeigu siekiama, kad ta grupė dirbtų efektingai. Dvi lyderiavimo funkcijos - grupės išlaikymo funkcija ir su užduotimi susijusi funkcija- išreiškiamos dviem skirtingais lyderiavimo stiliais. Vadovai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas lyderiavimo stilius, ima smulkmeniškiau prižiūrėti

darbuotojus, norėdami būti tikri, kad užduotis vykdoma patenkinamai. Atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą ir profesinį tobulėjimą. Lyderiams, kuriems būdingas į darbuotojus orientuotas stilius, svarbiau pavaldinių motyvacija, o tik po to- kontrolė. Jie siekia draugiškų, pagarba ir abipusiu pasitikėjimu grindžiamų santykių su savo darbuotojais, kuriems dažnai leidžiama dalyvauti, kuomet priimami juos liečiantys sprendimai. Dažniausiai vadovai naudoja ir vieno, ir kito stiliaus elementus, tik labiau išskiria arba darbuotojus, arba užduotis.

R. Tonnenbaumas ir A. V. H. Schmidtas (1999) - vieni pirmųjų teoretikų, aprašiusių įvairius veiksnius, kurie laikomi lemiamais vadovui pasirenkant lyderiavimo stilių. Jie patys palaikė lyderiavimo stilių, kuris labiau nukreiptas į darbuotojus (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999):

Svarbu pabrėžti, jog kiekvieno žmogaus elgsenos, taip pat ir vadovavimo kitiems, stilius yra unikalus. J. Collins, J. Porras (1994) išskyrė pagrindinius sėkmingo vadovavimo bruožus, kuriuos mano esant bendrus. Beje, šie principai gali būti sėkmingai taikomi ne tik verslo kompanijų darbe, bet ir *valstybės tarnyboje*. Taigi, suformuluoti vadovavimo stiliaus elementai, kuriais pasižymi lyderiai, yra šie:

1. *Nuoširdumas;*
2. *Ryžtas;*
3. *Koncentracija;*
4. *Asmeninis dalyvavimas;*
5. *Darbas su žmonėmis;*
6. *Komunikacija;*
7. *Tikslo siekimas.*

Taigi, galima teigti, kad vadovas, norėdamas būti efektingu lyderiu, daugiau dėmesio turėtų skirti bendravimui su darbuotojais, būti jiems itin dėmesingas, skatinti darbuotojus dalyvauti formuluojant darbo tikslus bei priimant kitus svarbius sprendimus, gerbti ir pasitikėti jais. Bet to, norėdamas tapti efektyviu lyderiu, jis privalo sugebėti žmones priversti pasijusti svarbiais. Jei vadovo tikslai ir sprendimai yra siejami su juo pačiu, tuomet kiti darbuotojai greitai praranda.

- **Atsitiktinumo arba situacijos požiūriu.**

Nei asmeninių savybių ir bruožų, nei elgsenos tyrimai nerodo tiesioginio vadovo savybių arba jo elgsenos ir efektyvaus lyderiavimo ryšio. Bet tai jokių būdu nereiškia, kad tokio ryšio nėra. Priešingai, tai labai svarbūs sėkmingo vadovavimo komponentai. Tačiau kartu vadovavimo efektyvumą lemia ir tam tikri situaciniai veiksniai. Šie veiksniai apima pavaldinių poreikius ir asmenines savybes, užduoties pobūdį ir reikalavimus, aplinkos poveikį, disponuojamą informaciją ir kt. Skirtingos veiklos situacijos reikalauja skirtingų organizacinių struktūrų, skirtingų vadovo savybių ir skirtingų vadovavimo stilių pasirinkimo. Tai reiškia, kad priklausomai nuo konkrečios situacijos reikalavimų vadovas turi sugebėti

keisti ir savo elgseną, nes nė vienas lyderiavimo stilius nėra efektingas absoliučiai visose situacijose (Desler, Duff, 1984).

Todėl tyrinėtojai ėmė bandyti kiekvienoje situacijoje nustatyti tokius veiksnius, kurie nulemdavo konkretaus lyderiavimo stiliaus efektingumą. Visų tokių tyrinėjimų ir teorijų bendras rezultatas – atsitiktinumų požiūris į lyderiavimą, kuris teigė, kad geriausias valdymo būdas, užtikrinantis organizacijos tikslų įgyvendinimą, kinta priklausomai nuo situacijos ar aplinkybių.

Šios krypties tyrimuose reikia pažymėti ir plačiau apžvelgti keturis situacinius modelius, padedančius geriau suprasti vadovavimo proceso sudėtingumą:

Hersey ir Blanchardo situacinis lyderiavimo modelis – vienas pagrindinių atsitiktinumų teorijos požiūrių. Šis modelis nurodo, “kaip lyderiai turėtų derinti savo stilių pagal jų pavaldinių kintančius poreikius siekti laimėjimų, įgyti patyrimo, sugebėjimų ir noro prisiiinti atsakomybę”.

Pasekėjų žinios ir tikslai yra svarbūs veiksniai, nuo kurių priklauso lyderystės stiliaus efektingumas. Kitas Hersey ir Blanchardo situacinio modelio pavadinimas – tai lyderiavimo gyvenimo ciklo teorija. Mokslininkai mano, kad “lyderio santykis su pasekėjais pereina keturias stadijas, kol pavaldiniai tobulėja, todėl vadovai turi keisti savo vadovavimo stilių”(Stoner, J., Freeman, R. Gilbert, D. 2000). Atsižvelgdami į pavaldinių brandumą, vadovai gali pasirinkti vieną iš keturių elgesio stilių: **įsakymą** (mažą dėmesį skirti santykiams ir didelį užduočiai), **įtikinimą** (didelis dėmesys skiriamas užduočiai ir didelis santykiams), **dalyvavimą** (didelis dėmesys skiriamas santykiams, o užduočiai – mažas) ar **delegavimą** (mažą dėmesį skirti santykiams ir užduočiai) (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Antrasis aptariamas modelis - **Fredo E. Fiedlerio sukurtas situacinis lyderiavimo modelis**. 1965 metais F. Fiedleris pateikė naują požiūrį į efektyvų vadovavimą. Pasak jo „vadovavimas efektyvus bus tik tada, kai pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnius. Kita vertus, kai stilius ir aplinka nesiderina, geriau keisti asmeninį stilių, o ne aplinką, nors šį pakeisti labai sunku. F. Fiedlerio modelis paremtas teiginiu, kad nei vienas vadovavimo stilius nėra geriausias. Skirtingai aplinkai reikia ir skirtingo elgesio, todėl efektyvus vadovas sugebės aplinką pritaikyti prie savo asmeninio stiliaus“ (Damašienė, 2002).

Būdo ir tikslo modelis remiasi motyvacinė vilčių teorija, kuri teigia, kad individo motyvacija priklauso nuo jo vilčių ir lūkesčių gauti atlygį ir to atlygio valentingumo, tai yra atlygio patrauklumo tam individui. Nors vadovai gali daryti įtaką savo pavaldiniams pačiais įvairiausiais būdais, tačiau svarbiausias iš jų – galimybė atlyginti pavaldiniams už darbą ir nurodyti, ką jie turi atlikti, kad pelnytų tą atlyginimą. Taigi vadovai nustato „tikslus“ (atsilyginimas) ir „būdus“, kuriais galima juos gauti. (Damašienė, 2002).

Vroomo- Yettono situacinis lyderiavimo modelis (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) buvo suformuluotas 1973 metais, siekiant padėti vadovams nuspręsti, kada ir koku mastu jie turėtų įtraukti

pavaldinius į tam tikros problemos sprendimą. Šis modelis išskyrė penkis lyderiavimo stilius, kurie išsidėsto skalėje **nuo autoritarinio** (vadovas pats sprendžia problemą ir priima sprendimą, naudodamasis turima informacija. Pavaldinių vaidmuo apsiriboja informacijos pateikimu, bet ne alternatyvų paieška ir vertinimu) vadovavimo stiliaus, **iki konsultacinio** (Vadovas supažindina su problema asmeniškai tuos pavaldinius, kuriems ši problema svarbi, išklauso jų idėjas ir pasiūlymus. Tada pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui. Vadovas supažindina su problema savo pavaldinius, išklauso visus pasiūlymus. Po to vadovas pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui) **ir visiško dalyvavimo valdyme** (vadovas kartu su pavaldiniais ieško ir vertina alternatyvas, paskui bando rasti bendrą sprendimą. Vadovo vaidmuo panašus į pirmininkaujančio. Jis nesistengia paveikti grupės, o pasirengęs priimti grupės pasiūlytą sprendimą) (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Sandorių lyderystės teorijos kūrėjai mano, kad ši lyderystės forma yra svarbi organizacijos darbams atlikti. Sandorių lyderystė kartais vadinama mainų lyderyste – ji grindžiama paslaugų mainais, t. y. darbuotojo paslaugos mainomos į įvairius atlygius. Šios lyderystės esmė – ryškus lyderio vaidmuo: jis nustato, ką kiti žmonės turi daryti, išaiškina jiems jų vaidmenis ir užduotis, įkvepia pasitikėjimo užsibrėžtiems tikslams pasiekti, nurodo, kaip bus tenkinami organizacijoje dirbančių žmonių poreikiai pasiekus užsibrėžtus tikslus. (Jonušaitė, 2009).

Pokyčių lyderystės raiškai būdinga skatinti diegti pokyčius, sudaryti sąlygas šiems pokyčiams vykti ir stebėti bei kontroliuoti, kaip tie pokyčiai vyksta. Pokyčių lyderiai skatina kitus darbuotojus veikti, kviečia nesureikšminti asmeninių siekių ir interesų, geba sukurti sąlygas, kad darbuotojai nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama. Pokyčių lyderis siekia keisti, o ne tenkinti darbuotojų lūkesčius (Jonušaitė, 2009).

Galima daryti išvadą, jog pasaulėžiūra yra svarbi lyderiui, pasirenkant jam savo motyvus bei grindžiant vertybes. Svarbu, kad lyderis aiškiai įvardytų savo pasaulėžiūrą. Tačiau dar svarbiau, kad asmeninė pasaulėžiūra, dvasiniai bei tikėjimo klausimai būtų išskirtinai laisvo pasirinkimo dalykas. Vienintelė galima lyderio vykdoma jo asmeninės pasaulėžiūros propaganda gali būti tik jo konkretūs darbai, o taip pat vertybiniai pasirinkimai formuojant santykius organizacijoje. Ši trumpa lyderystės teorijų apžvalga parodo, kaip lyderystės idėja dera su lyderystės teorijoms, kaip asmeninio pašaukimo **fenomenas** jas papildo ir kartu su optimaliu lyderystės stiliumi leidžia spręsti daugelį iškylančių problemų

1.2.2. Lyderystės stilių sugretinimas

Vadovavimo stiliai- tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas komandos narius siekti užsibrėžtų tikslų. Tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas. Tai nepakartojamas ir negalima nukopijuoti nuo kito, negalima

išmukti kursuose. Šį nepakartojamumą pastebėjo dar romėnų mąstytojai. Jie sakė“...Kai dviese daro vieną ir tą patį, išsina ne vienas ir tas pats“. Vadovo darbo stilius individualus, nepakartojamas todėl, kad nepakartojamos jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Čia reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, pastebėti ir puoselėti gerąsias pavaldinių savybes (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Skirtingi autoriai nevienodai apibūdina lyderystės stilius (1 lentelė):

1 lentelė

Lyderystės stiliai (pagal skirtingus autorius)

AUTORIUS	APIBŪDINIMAS
Platonas	Timokratija (timokratas), kai valdymo stilių lemia vadovo ambicijos, valdžios troškimas. Demokratija (demokratas), kai valstybinės pareigos skirstomos burtų ar rinkimų būdu, visi piliečiai lygūs. Oligarchija – tai santvarka, paremta turto cenzu, o pagrindinis vadovo motyvas – gobšumas. Tironija (tironas) , kai valdymo stilių formuoja žiaurūs žmogaus polinkiai.
K.Levinas	Autokratas, liberalas, demokratas.
Zelenevskis J. (lenkų valdymo specialistas)	Direktyvinis stilius - valdymas remiasi pavedimais, tiksliai suformuluotomis instrukcijomis, beveik visiškai ignoruojamas įtikinimas. Integruotas - remiasi motyvais ir įtikinimu. Šis stilius pabrėžia teigiamus emocinius argumentus.
Anglų valdymo specialistai siūlo valdymo stilių skirstyti į tris grupes	Įsakymų stilius , kai vadovas pats priima sprendimus, o pavaldinius tik informuoja ir laukia besąlygiško vykdymo. Įkalbinėjimo stilius , kai vadovas taip pat pats priima sprendimus, tačiau , prieš perduodamas juos, stengiasi įtikinti pavaldinius, jo g tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti. Konsultacinis stilius , kai vadovas nepriima sprendimo, kol neaptaria problemos su vadovaujama grupe ir neišklauso pavaldinių patarimų, pageidavimų, konsultacijų.
Bulgarų valdymo specialistas F.Genovas, nagrinėdamas valdymo stilių pagal vadovo darbo pobūdį, skiria penkias grupes	Biurokratinę, pažangią, paradinę, triukšmingą, dalykinę.
F.Fiedler (1978)	direktyvus stilius – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į užduotį stiliui; palaikymo stilius – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į gerų santykių su pavaldiniais palaikymo stiliui; orientuotas į laimėjimus stilius – vadovavimo stilius, reikalaujantis gana griežtai nustatyti tikslus pavaldiniams bei tikėti, kad jie dirbs visiškai atsidavę. dalyvavimo stilius – vadovavimo stilius, kuriam būdinga turima informacija, remiasi jų idėjomis.

<p>R. Tannenbaum ir H. Schmidt (1995)</p>	<p>Autoritarinis lyderis vienašališkai priima svarbiausius sprendimus, nustato grupės veiklos tikslus; Dalyvavimo lyderiavimo stilius apima daug elgsenos variantų, kuriuos galima suskirstyti į tris tipus: konsultuojantį, konsensuso ir demokratinį; „Laisvų vadžių“ stiliaus lyderis stengiasi minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimdamas sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos</p>
--	---

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Baronienė, D. (2008). *Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida* (Magistro darbas, Šiaulių universitetas), p. 29.

Tai, kad buvo atsižvelgta į lyderiavimo stilių, ypač praplėtė lyderio veiklos tyrimų sferą, akcentavo lyderio ir grupės tarpusavio sąveikos ypatumus, lyderio įtaką atliekamos veiklos produktyvumui. Kita vertus, reikia pripažinti, kad nors lyderis gali demonstruoti santykinai pastovų savo veiklos stilių, šio stiliaus negalima visiškai atsieti nuo konkrečios situacijos ir jai keliamų reikalavimų (kaip liudija kai kurių tyrimų rezultatai, lyderiai gali keisti savo elgesį pagal susiklosčiusiais aplinkybes). Be to, vėliau buvo išskirti ne tik šie trys, bet ir kiti galimi lyderiavimo stiliai arba jų deriniai.

Chmiel N. (2005) taip apibūdina lyderių tipus:

- **Tradicinis lyderis** - tai lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją.
- **Charizmatinis lyderis.** Tai- lyderis, kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.
- **Situacinis lyderis.** Tai - lyderis, kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką..
- **Funkcinis lyderis.** Tai - lyderis, kurio reikia kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.
- **Paskirtas lyderis** - tai - lyderis, arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi.

Asmens lyderio tipas priklauso nuo jo įsitikinimų, vertybių ir prioritetų kombinacijos, kaip ir nuo organizacinės kultūros ir normų, kurios skatina kai kurių stilių naudojimą arba jų atsisakymą. R. Niauronytė (2009) išskiria tokius lyderių tipus:

- **Autokratinis lyderis** sprendimus priima vienas, turėdamas visišką įgaliojimą. Šio stiliaus vadovavimas ypatingai tinkamas tiems darbuotojams, kuriems reikalingas artimas stebėjimas, atliekant tam tikras užduotis. Kūrybingi ir komandiniai darbuotojai piktinasi tokiu vadovavimu, nes jie negali patys keisti procesų ir priimti sprendimų. Tai sukelia nepasitenkinimą darbu.

- „**Laissez-faire**“ („nesikišantis“) **lyderis** neteikia nuolatinės priežiūros, nes aukštos kompetencijos darbuotojams priežiūra pasiekti reikiamam rezultatui praktiškai nereikalinga. Iš kitos pusės, šis stilius siejasi su lyderiais, kurie beveik nevadovauja, neprižiūri komandos narių, o tai sukelia kontrolės trūkumą ir didesnius kaštus, blogas paslaugas ar terminų nesilaikymą.
- **Demokratinis lyderis** įsiklauso į savo komandos idėjas, tačiau pats priima galutinį sprendimą. Komandos nariams suteikiamas pasitenkinimo jausmas prisidedant prie galutinio sprendimo priėmimo. Toks lyderystės stilius geriau nei bet koks kitas padeda komandai įsisavinti atsiradusius pokyčius, nes žmonės žino, kad su jais buvo konsultuojamasi ir jie dalyvavo sprendimo priėmime. Todėl išvengiama ar bent jau sumažinamas iki minimumo pasipriešinimas ir netolerantiškumas. Šios lyderystės trūkumas pasireiškia, kai reikalinga priimti sprendimus per trumpą laiko tarpą ar konkrečiu momentu.
- **Biurokratinis lyderis** yra labai struktūrizuotas bei tvirtai laikosi susikurtų procedūrų. Šio tipo lyderystėje nėra vietos naujiems problemų sprendimo būdams. Tokie lyderiai užtikrina, kad būtų atlikti visi nurodyti žingsniai prieš perduodant reikalą į aukštesnės kompetencijos sferą. Universitetai, ligoninės, bankai ir vyriausybines institucijas paprastai reikalauja šio tipo lyderystės savo organizacijose, kad būtų užtikrinta kokybė, saugumas ir sumažinta korupcija.
- **Charizmatinis lyderis** vadovauja, suteikdamas energijos ir užsidegimo savo komandos nariams. Toks lyderis organizacijai turėtų įsipareigoti ilgam laikui. Jeigu projekto ar darbų sėkmė priskiriama lyderiui, bet ne jo komandai, charizmatinis lyderis sukeltų nemenką pavojų kompanijai, jei nuspręstų pasitraukti ir priimti naujus iššūkius. Tokiu atveju kompanijos darbuotojams reikėtų daug laiko ir sudėtingo darbo, susigrąžinti pasitikėjimą savimi bei priprasti prie kitokio lyderystės tipo.
- **Į žmones orientuotas lyderis**, siekdamas efektyvumo ir našumo, palaiko, apmoko ir lavina savo personalą, taip didindamas pasitenkinimą ir suinteresuotumą darbu.
- **Į užduotis orientuotas lyderis** pagrindinį dėmesį skiria darbui ir konkrečioms kiekvienam darbuotojui paskirtoms užduotims. Šis vadovavimo stilius kenčia nuo tokių pat motyvacijos problemų kaip autokratinė lyderystė, kuri visiškai neatsižvelgia į komandos poreikius. Rezultatų pasiekimas tiesiogiai priklauso nuo glaudžios priežiūros ir kontrolės.
- **Tarnaujantis lyderis** padeda siekti tikslo suteikdamas savo darbuotojams tai, ko jie pageidauja savo produktyvumui didinti. Toks lyderis tampa darbuotojų naudojamu instrumentu, siekiant tikslo, bet ne vadovaujančiuoju balsu. Šis stilius tam tikra prasme panašus į demokratinį, tik rezultatai pasiekiami per ilgesnį laiką, nors darbuotojų įsipareigojimais yra didesni.
- **Veiksmingas lyderis** turi galią atlikti tam tikras užduotis ir apdovanoti ar nubausti komandą už jos darbą. Ši galia suteikta lyderiui įvertinti, taisyti ir mokyti pavaldinius, kai jų produktyvumas nesiekia norimo lygio ir apdovanoti už efektyvumą, kai pasiekiamas norimas rezultatas.

- **Pasikeitimų lyderis** motyvuoja savo komandą būti efektyvia ir našia. Tikslų siekimo pagrindas yra bendravimas. Toks lyderis yra aiškiai matomas, jam svarbiausias bendras vaizdas, o detalėmis rūpinasi jį supantys žmonės. Toks asmuo visuomet ieško naujų idėjų, padedančių įgyvendinti kompanijos viziją.
- **Aplinkos lyderis** yra tas, kuris moko grupę ar organizacinę aplinką paveikti emocinį ir psichologinį asmens vietos suvokimą joje. Šio stiliaus efektyvumui svarbu suprasti ir pritaikyti grupės psichologiją ir dinamiką. Lyderis naudoja organizacinę kultūrą įkvėpti individams ir vystyti naujiems lyderiams.

Reikia paminėti, jog anglų valdymo specialistai siūlo valdymo stilių skirstyti į tris grupes ir vadinti taip:

- 1. Įsakymų stilius**, kai vadovas pats priima sprendimus, o pavaldinius tik informuoja ir laukia besąlygiško vykdymo;
- 2. Įkalbinėjimo stilius**, kai vadovas taip pat pats priima sprendimus, tačiau, prieš perduodamas juos, stengiasi įtikinti pavaldinius, jog tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti;
- 3. Konsultacinis stilius**, kai vadovas nepriima sprendimo, kol neaptaria problemos su vadovaujama grupe ir neišklauso pavaldinių patarimų, pageidavimų, konsultacijų.

Vadovavimo stilius nagrinėjo ir apibūdino F. Fiedler (1978) taip:

- **Direktyvus stilius** – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į užduotį stiliui;
- **Palaikymo stilius** – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į gerų santykių su pavaldiniais palaikymo stiliui;
- **Orientuotas į laimėjimus stilius** – vadovavimo stilius, reikalaujantis gana griežtai nustatyti tikslus pavaldiniams bei tikėti, kad jie dirbs visiškai atsidavę.
- **Dalyvavimo stilius** – vadovavimo stilius, kuriam būdinga turima informacija, remiasi jų idėjomis (Leonienė, 2001).

2 lentelė

Antrepreneriško ir administracinio vadovavimo stilių palyginimas

Didžiausio spaudimo šaltiniai	“Nugalėtojas”	Vertybines elgsenos orientacija	“Globotojas”	Didžiausio spaudimo šaltiniai
Mažėjančios galimybės; Greitas keitimasis: · vartotojo charakteristiko · socialinių vertybių · politinių taisyklių	Vedamas galimybių matymo	Strateginė orientacija Antreprenerinė ← Administravimo →	Vedamas turimų resursų	Socialiniai kontaktai; Sėkmingos veiklos vertinimo kriterijai; Planavimo sistema.

Veiklos orientacija; Rizikos valdymas; Ribotas sprendimų pasirinkimas.	Trumpalaikis radikalumas	Pozicija galimybių atžvilgiu Antreprenerinė ← Administravimo →	Lėta evoliucija	Pasirinkimų daugiavariantiškumas Derybos dėl strategijos; Rizikos mažinimas; Tinkamų variantų valdymas.
Numatomų resursų stoka; Ilgalaikės kontrolės stoka; Tarptautinis spaudimas dėl efektyvesnio resursų naudojimo.	Daugiaetapiškumas, minimaliai užtrunkant kiekviename etape	Pozicija resursų atžvilgiu Antreprenerinė ← Administravimo →	Vienaetapiškumas, visiškai įsipareigojant priimtam sprendimui	Asmeninės rizikos mažinimas; Apyvartos valdymas; Kapitalo paskirstymo sistema; Formali planavimo sistema.
Resursų specifiškumo didėjimas; Ilgas resursų gyvavimo laikas, palyginus su jų poreikiu; Netinkamumo rizika; Rizika būdinga naujai veiklai; Prisirišimo prie resursų nelankstumas.	Epizodinis resursų naudojimas ar nuoma	Resursų kontrolė Antreprenerinė ← Administravimo →	Resursų turėjimas ar pritraukimas	Jėga, statusas ir finansiniai rezultatai; Koordinacija; Efektyvumo vertinimas; Inertiškumas ir pakeitimų kaštai; Veiklos srities struktūra.
Svarbiausių resursų koordinavimas; Savininko kontrolės teisėtumo oponavimas; Darbuotojų savarankiškumo siekis	Nehierarchinė, turinti daug neformalių ryšių	Valdymo struktūra Antreprenerinė ← Administravimo →	Formali hierarchija	Aiškiai nubrėžtų teisių ir atsakomybių poreikis; Organizacijos kultūra; Atlyginimo sistemos; Valdymo teorija.
Individualūs lūkesčiai; Konkurencija; Padidėjęs asmeninės gerovės augimo galimybių suvokimas	Paremtas vertybėmis ir komanda; Neriboti variantai	Atlyginimo ir skatinimo politika Antreprenerinė ← Administravimo →	Paremta resursais; Vedama trumpalaikių duomenų; Skatinimas; Ribotos galimybės	Socialinės normos; Teisiniai reguliavimai; Įtaką daranti informacija; Pastangos paprastais sprendimais spręsti kompleksines problemas; Akcinių poreikiai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Wei-Skillern, J., Austin, J., Herman, L., Stevenson, H., H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. Sage Publications.

Gana įdomiai antreprenerinį ir administracinį valdymo stilius palygina H.Stevenson (1993), akcentuodamas strateginę orientaciją, nuostatą galimybių ir resursų atžvilgiu, poziciją dėl resursų naudojimo kontrolės, valdymą bei atlyginimą už darbo rezultatus. Antrepreneriškai elgsenai būdingą stilių jis pavadino “nugalėtojo”, o administracinį – “globėjo” vardu. “Nugalėtojui” charakteringas pasitikėjimas savo sugebėjimais panaudoti galimybes, nors sprendimo priėmimo metu jis dar nedisponuoja reikalingais resursais. “Globėjas” orientuojasi į jam patiktų resursų efektyvų panaudojimą. Iš 2 lentelėje pateikto antreprenerinio ir administracinio valdymo stilių palyginimo matoma, kad pagrindiniai veiksniai, kurie riboja, antrepreneriškos organizacijos novatoriškumą ir patį antrepreneriškumą, yra pokyčiai aplinkoje. Kita vertus, aplinkos nestabilumas reikalauja ieškoti naujų

veiklos sričių, rasti naujas galimybes, o tai skatina antrepreneriškumą. Ir atvirkščiai, administratoriaus elgseną varžo įvairūs planai, socialiniai ir kitokie įsipareigojimai, palikdami mažai erdvės novatoriškumui ir kūrybiškumui.

Nėra vieno geriausio vadovo tipo, visiems laikams ir visiems valdymo atvejams geriausio stiliaus. Vienas vadovas tame pačiame kolektyve geriausių rezultatų pasieks dirbdamas vienokiu, kitas – kitokiu stiliumi. Be to, vienam pavaldiniui reikia įsakyti, kitam – tik patarti, trečiam – padėti. Taigi vadovas vadovaudamas turi turėti įvairių poveikio priemonių. Kiekviena lyderiavimo teorija ir valdymo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis.

1.3. Lietuvos valstybės tarnybos bei šiuolaikinio valstybės tarnautojo- lyderio sampratos kaita

Valstybės tarnyba – tai tarnyba Lietuvos valstybei ir Lietuvos Tautai, todėl visuomenė turi būti informuojama apie valdžios įstaigų darbą. Valstybės ir savivaldybių institucijų, valstybės tarnautojų sprendimų motyvai turi būti aiškūs, skaidrūs, informacija apie šių sprendimų motyvus turi būti prieinama (*Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas apie valstybės, 2007*).

Valstybės tarnyba kiekvienoje šalyje įgauna savų specifinių bruožų priklausomai nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio. Šalia skirtingų valstybės tarnybos modelių (postų, karjeros ir mišraus) egzistuoja ir dvi skirtingos valstybės tarnybos sampratos. Prancūzijoje, Airijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Švedijoje valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, nes manoma, kad visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Tai plati valstybės tarnybos samprata. Austrijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje, Italijoje valstybės tarnybos samprata susiaurinta iki asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas. Tik viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų (policija, muitinė ir kt.), turi valstybės tarnautojo statusą. (*European Principles for Public Administration, 1999*).

Šalies pasirinktas valstybės tarnybos modelis teisiškai įtvirtinamas valstybės tarnybos įstatyme. Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojo veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms bei teisėms (Tuleikienė, Česnulevičienė, Kvietkus, 2003).

Prancūzė V. Turcey linkusi teigti, kad viena pagrindinių valstybės tarnautojų pareigų yra dirbti savo darbą, paklusti hierarchijos vadovų nurodymams (išskyrus nurodymus nusikalstamai veiklai) ir diskretiškai naudoti tarnybines informacijas. Tyrinėtojos nuomone, tarp valstybės tarnautojų teisių didesnio dėmesio susilaukia teisė tapti valstybės tarnautoju, daryti karjerą. (Turcey, 1996).

Nepaisant dabartinės integracijos į Europos Sąjungą, Lietuvos valstybės izoliacija praeito šimtmečio antrojoje pusėje suformavo netikslią, kartais net klaidingą visuomenės nuomonę *apie viešąsias institucijas ir jų darbuotojus*. Dar ir dabar dažnai painiojamos valstybės tarnautojo, pareigūno ir politiko

sąvokos. Politika ir administravimas, nors ir būdami glaudžiai susiję, yra skirtingo pobūdžio, turi skirtingą prigimtį, jiems taikomi skirtingi teisės aktai. Politika grindžiama laisvų politinių rinkimų metu išreiškiamu visuomenės pasitikėjimu, o administravimas – valstybės tarnautojų profesionaliais sugebėjimais ar asmeninėmis dalykinėmis savybėmis, kurios įvertinamos stojant į valstybės tarnybą. Tuo tarpu valdininko - hibridinio subjekto su neaiškiu teisiniu statusu, pareigomis, teisėmis ir atsakomybe – iš viso nėra (Šarmavičius, 2009).

Šiuolaikinis viešasis administravimas yra labai sudėtinga išteklių paskirstymo sistema, kuri veikia nuolat kintančioje aplinkoje, todėl valdymas turi itin lanksčiai spręsti sudėtingiausius klausimus.

Pastarųjų dešimtmečių viešojo sektoriaus modernizavimas orientuojamas į viešojo sektoriaus pertvarkymą, sistemos ekonomiškumą bei verslo vadybos metodų taikymą. Naujosios viešosios vadybos konceptas, kaip viešojo sektoriaus modernizavimo idėja, akcentuoja įvairaus profilio specialistų profesionalumo reikšmę, realizuojant viešojo sektoriaus funkcijas. Tačiau šių specialistų veiklos logikai užtikrinti nebeužtenka vadovautis vien valstybės tarnybos nuostatais (Tubutienė, 2006).

Viešojo administravimo sistemos pagrindą sudaro įvairios viešojo administravimo institucijos. Jų įvairovė sąlygoja viešojo administravimo sistemos sudėtingumą, o kartu ir didelį klasifikacijų spektrą. Viešojo administravimo institucijos gali būti grupuojamos pagal atliekamas funkcijas, veikimo savarankiškumą, veiklos metodų turinį bei valdžių atskyrimo principą. Bene išsamiausiai viešojo administravimo sistemą nusakantis klasifikavimas yra pagal administracinį-teritorinį padalinimą – trijų pakopų modelis: centrinis, regioninis ir vietinis valdymo lygis.

Centrinis valdymo lygis nukreiptas į viešojo administravimo funkcijų atlikimą visos valstybės mastu. Pagal Viešojo administravimo įstatymą tai būtų centriniai valstybinio administravimo subjektai. Lietuvoje tokias institucijas atitinka:

- Lietuvos Respublikos Prezidento, Seimo ir Vyriausybės institucijos;
 - Ministerijos, departamentai, tarnybos, žinybos ir kitos vykdomosios valdžios institucijos; Centrinės teismo (Aukščiausiasis, Konstitucinis teismai) ir prokuratūros institucijos.
 - Kitos funkcijas visos šalies mastu atliekančios viešojo administravimo institucijos.
- Regioninės institucijos nukreiptos į viešojo administravimo funkcijų atlikimą apskričių mastu:
- Apskričių administracijos;
 - Vykdomosios valdžios institucijoms pavaldžios regioninės įstaigos ir organizacijos;
 - Apygardų, apylinkių, specializuoti teismai, regioniniai prokuratūros organai. Vietinėmis (municipalinėmis) institucijomis laikomos šios:
 - Savivaldybių administracijos ir įstaigos;
 - Savivaldybėms priklausančios seniūnijos, įmonės ir kitos organizacijos. (*Viešojo administravimo institucijų klasifikavimas*).

Administravimas dažniausiai suprantamas kaip organizavimo priemonė, sutelkianti žmogiškuosius ir materialiuosius bei finansinius išteklius, siekiant Viešojo administravimo institucijų klasifikavimas įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, tenkinti įvairių socialinių grupių interesus. Anot autoriaus, terminas viešasis dažniausiai siejamas su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, jų biurokratinio personalu. Taip pat terminas viešasis reiškia administravimo proceso atvirumą žinioms, kontrolei, analizei, vertinimui. Yra išskiriamos trys pagrindinės šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptis:

- viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo;
- viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis;
- inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje (Raipa, 2002).

Galima daryti išvadą, kad efektyvus viešojo administravimo institucijų tikslų bei uždavinių planavimas, demokratiškas vertybių ir tradicijų sąsaja, inovacijų diegimas bei technologijų modernizavimas sudaro itin tvirtą pagrindą viešojo sektoriaus plėtrai.

Europos Sąjungos organizacijos SIGMA, kuri vertina administracinius šalių gebėjimus, naujausiais duomenimis, Lietuva geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus. Tokį vertinimą SIGMA ekspertai pateikė nuodugniai palyginę naujųjų ES šalių valstybės tarnybos reformų nuoseklumą (*ES ekspertai pagyrė Lietuvos valstybės tarnybą, 2009*).

Tačiau, pasak R. Palaičio, tarnautojai turėtų būti labiau pilietiški. Pastebėję, kad procedūra ar procesas yra netobuli, galėtų parodyti iniciatyvą ir informuoti vadovybę, o gal net pasiūlyti, ką ir kaip **pakeisti**.

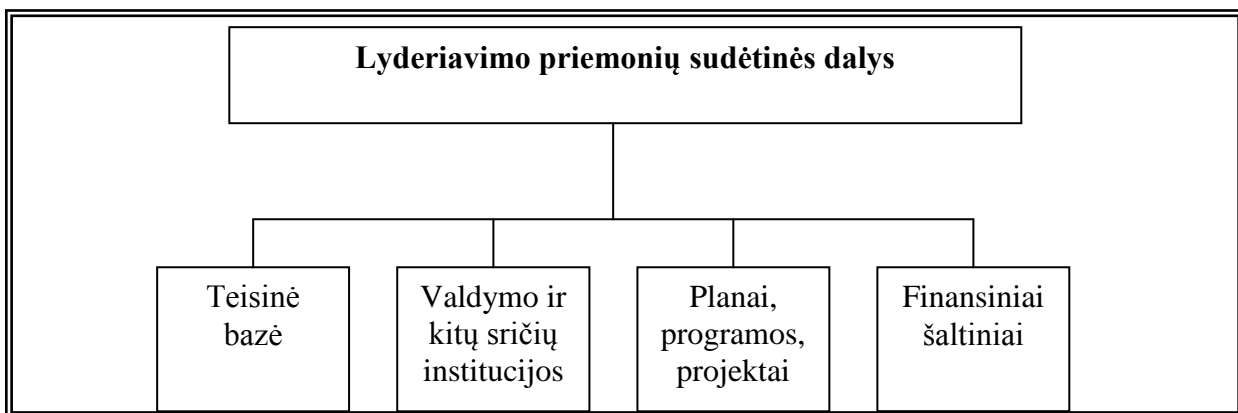
Taigi, siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: ugdyti lyderystės įgūdžius, sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Kitaip tariant, keičiantis viešojo administravimo aplinkai ir pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkciją valstybėje. ***Šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderį įvardija visų pirma kaip komandos narį.*** Atitinkamai mažiau svarbiomis lieka tokios savybės, kaip jėga, drąsa ar principingumas, ir ***iškyla instruktavimo, paramos, mokymo ir komunikavimo gebėjimų svarba.*** Humanitariniuose moksluose ir sociologijoje nagrinėjami lyderystės modeliai pasižymi holistiškumu ar akcentuoja tylųjį vadovavimą kaip vertybę. Tolesnė šio požiūrio plėtra neabejotinai kelia daugybę naujų klausimų lyderystės kaip teorijos raidoje ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje (Smaliukienė, 2009).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis LR Valstybės tarnybos įstatyme nurodytą viešojo administravimo veiklą. (*LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999*).

Viešojo sektoriaus tarnautojo užduotis- būti atsakingu už tam tikrą valstybės valdomos ar administruojamos veiklos dalį (pvz., sveikatos apsaugos, švietimo, statybos, socialinės paramos, smulkaus verslo registravimo, apmokestinimo, aplinkos ir t.t.). Jis paprastai yra valstybės ar regiono, savivaldybės ar kitokio administracinio suskirstymo lygmens viešosios institucijos (ministerijų, rajono, miesto ir savivaldybės institucijų, darbo biržų, mokyklų valdybų ir t.t.) darbuotojas (*Viešojo sektoriaus tarnautojas*).

Nagrinėdamas lyderystę N. Chmiel (2005) išskyrė tris svarbius komponentus: **grupę, įtaką bei tikslą**. Lyderystė paprastai nagrinėjama grupės ir ypač darbo grupės kontekste. Todėl šiuolaikiniai **lyderiai valstybės tarnyboje** yra tie žmonės, kurie daro įtaką kitų grupės narių elgsenai. Akcentuojama, kad turi būti aiškus tikslas, kurį grupė privalo pasiekti. Tad lyderystė yra procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar institucijos tikslai.

Valstybės tarnautojas kaip lyderis – tai toks grupės narys valstybės valdyme, kuris turi daugiausia įtakos kitų grupės narių veiklai. Toks valstybės tarnautojas ieško teisingo kelio, formuluoja ateities viziją, įkvepia ir motyvuoja kitus valstybės tarnautojus, yra įsitikinimo ir lojalumo pavyzdys.



3 pav. Lyderystės priemonės valstybės tarnyboje

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*. Vilnius: Atmintis.

Lyderystė valstybės tarnyboje susideda iš tam tikrų priemonių, kurios pateiktos 3 pav. Jos visos yra būtinos sėkmingai lyderystei valstybės tarnyboje.

R. M. Stogdilis (1990) išanalizavęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pabrėžė, jog yra tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti.

Vienas iš lyderiavimo termino apibrėžimų akcentuoja, **kad lyderiavimas yra grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimas bei lyderio poveikio jiems procesas**. Šį lyderiavimo termino

apibrėžimą galima pritaikyti lyderystei valstybės tarnyboje, kuomet valstybės tarnautojas kaip lyderis yra įsisavinęs keturis esminius aspektus:

1. Lyderiavimas valstybės tarnyboje įtraukia kitus - darbuotojus ir pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams grupės nariai padeda įtvirtinti bei apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui.

2. Lyderiavimas reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp valstybės tarnautojo- lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi galios: jie gali formuoti bei iš tikro formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis dažniausiai turi daugiau galios. **Kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti vadovas viešajame sektoriuje, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas.** Tačiau institucijų veikloje vis dažniau pastebimas faktas, kad to paties lygio vadovai, turintys vienodą formalią galią, vienas nuo kito skiriasi sugebėjimu panaudoti atsilyginimo, baudimo, patrauklumo ar ekspertinę galias.

3. Sugebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui.

4. Lyderiavimas susijęs su vertybėmis. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes bei suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, tam kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas spręsti, eiti paskui lyderį ar ne.

Svarbu pabrėžti, jog **viešosios institucijos vadovo lyderio sisteminis mąstymas** sukuria pagrindą kitokiam požiūriui į lyderio vaidmenį valstybės tarnyboje. Naujausios lyderystės teorijos kalba apie „naujo amžiaus“, „naujos paradigmos“ lyderystę (angl. *"New Millennium"*, *"New Paradigm" leadership*), pabrėždamos holizmo, intuicijos ir kūrybiškumo, sisteminio pasaulio suvokimo svarbą sėkmingam lyderio potencialo realizavimui (Wheatley, 1992; Inkson, Arthur, 2001, Haines, 1998; Kets De Vries, 1999, 2001, 2003; Mintzberg, 2001, Gharajedaghi, 2006; Senge, 2004).

Sisteminio mąstymo samprata viešajame administravime remiasi intuityviu mąstymu ir skatina valstybės tarnautojo kūrybiškumą. Kurdamas „sistemą“ valstybės tarnautojas kaip lyderis priverstas dirbti su savimi – jam tenka kurti hipotezes ir ieškoti savo vietos sistemoje (bendra vizija).

Techniniai aspektai derinami su elgesio aspektais, asmeniniai (asmeninis meistriškumas ir mentaliniai modeliai) su konceptualiais (sisteminis mąstymas). Mokymosi procesas gali prasidėti tiek viršūnėje, tiek vidurinėje grandyje (komandinis mokymasis). Lyderiui keliamas iššūkis – nuolatinį kritinį savęs vertinimą perkelti į kolektyvinio supratimo lygmenį, sukurti organizacijoje nuolatinio mokymosi mechanizmus (Senge, 1990).

Trijų lygmenų valdymo modelis – regioninių bei vietinių valdymo struktūrų savivalda yra regioninės politikos pagrindas bei esmė. Per tai įtvirtinama demokratija. Tuo pačiu visas valstybės valdymo modelis tampa vientisas ir sisteminiu požiūriu harmoningas. Europos patirtis rodo, kad tai

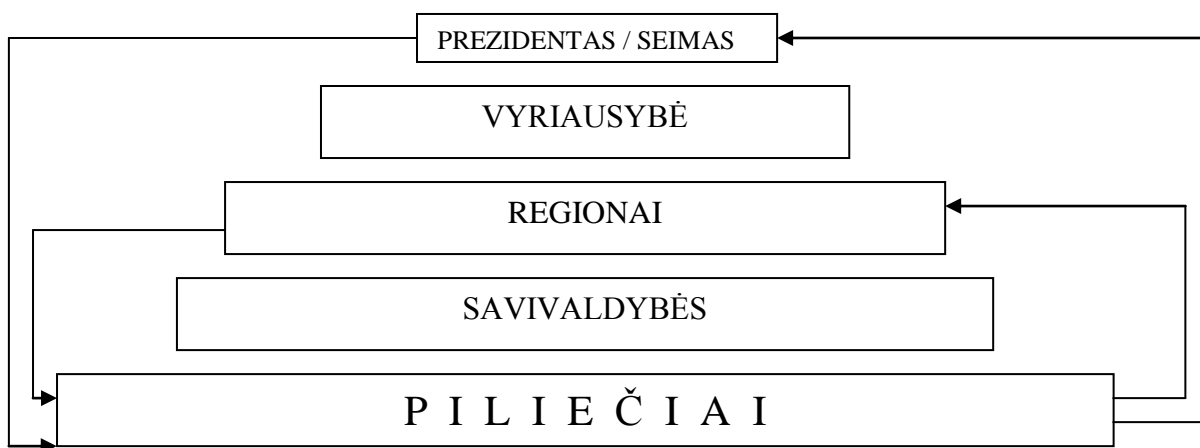
būtinai reikia daryti įstatyminiu pagrindu. Įstatymas garantuoja, kad visi regionai, nepriklausomai nuo jų dydžio, turi vienodas sąlygas, ko regioninė politika ir siekia (Čaplikas, 2002).

4 pav. pateikiamas valstybės ir savivaldos sąveikos modelis, išlaikantis sisteminių požiūrį į valstybės struktūrą. Šiame modelyje panaikinama valstybės institucijų ir gyventojų sąveika valstybės iniciatyva. Savivaldybių ir valstybės administravimo subjektų sąveika yra sudėtinga ir nepagrįsta: sunku apibrėžti atskaitomybės ribas, atskirti bendradarbiavimo – komunikacijos procesus nuo valdymo procesų. Tenka konstatuoti, kad valstybės administracijos ir savivaldybių santykis yra grįstas daugialype kontrole, o ne įstatymuose numatytu bendradarbiavimu (Raišienė, 2003).

Reikia paminėti, jog kaimo bendruomenės laikomos trečiaja savivaldos pakopa. Jos paskirtis – bendradarbiauti su kitomis bendruomenėmis bei aukštesnės pakopos savivaldos institucijomis.

Sparčiai aktyvinant kaimo bendruomenių veiklą, svarbus vaidmuo tenka jų lyderiams. ES šalių patirtis aiškiai parodo, jog kaimo lyderiai bendruomenėms padeda įgyvendinti įvairius kaimo atnaujinimo projektus bei steigti gamintojų organizacijas.

Vietos veiklos grupės (toliau – VVG) Lietuvoje. Nuo 2004 m. įsteigtos 34 VVG, siekiančios aktyviai dalyvauti įgyvendinant *Leader+ programą*. Jos yra įsteigtos visuose Šiaulių apskrities rajonuose. Dauguma asmenų, kurie aktyviai dalyvauja VVG veikloje, mato galimybę veikiant kartu teigiamai įtakoti savo gyvenamosios vietovės gyvenimą bei yra įsitikinę, kad tik kartu dirbant galima įveikti socialinę atskirtį bei skurdą kaimo vietovėse (*Sanglaudos skatinimo veiksmų programa*).



4 pav. Sisteminis valstybės valdymo modelis

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Raišienė, G. (2003). *Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai*, p.23.

[Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą:

[http://209.85.229.132/search?q=cache:lzSTONrQNZUJ:www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php%3Ffid%3D58+Raisiene+g.+2003+Valstyb%C4%97s+valdymo+ir+vietos+savivaldos+ypatumai&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-](http://209.85.229.132/search?q=cache:lzSTONrQNZUJ:www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php%3Ffid%3D58+Raisiene+g.+2003+Valstyb%C4%97s+valdymo+ir+vietos+savivaldos+ypatumai&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a)

a>.

Pagal Kets de Vries (2004), lyderis organizacijoje atlieka du vaidmenis: charizmatinį ir architektūrinį. Efektyviam darbui reikalingi abu vaidmenys, tuo tarpu kai charizmatinis lyderis įkvepia savo pasekėjus siekti vizijos, lyderis-architektas projektuoja visą organizacijos politiką, strategiją ir struktūrą, valdo ir koordinuoja procesus, toks vaidmuo mažiau pastebimas, bet ne mažiau svarbus.

Kiekviena organizacija yra idealiai sukurta pasiekti tam tikrų rezultatų. Jei rezultatai yra blogesni negu tikimasi, tai dizainas turi būti pakeistas. Tai reiškia struktūrų, darbinių procesų, informacijos srautų, tarpusavio ryšių pakeitimą tokiu būdu, kad būtų tenkinami nauji poreikiai (Nadler, Tushman, 1997). Konstruktoriaus vaidmuo atitenka lyderiui. Lyderio užduotis – „išmokyti žmones suprasti sisteminės jėgas, formuojančias pokyčius, identifikuoti pasipriešinimo šaltinius (Senge, 2007).

Konstravimo modelis (angl. *Design Model*) yra pagrindinė socialinio vystymosi ašis. Sugebėjimas pasirinkti ir holistinis mąstymas nulemia vystymosi kokybę. „Konstruktorius daugiau renkasi, o ne siekia numatyti ateitį, jis bando suprasti racionalias, emocines ir kultūrinės pasirinkimo priežastis ir sukurti dizainą, kuris patenkintų daugelį funkcijų. Konstruktorius turi mokėti panaudoti tai, ką žino, suprasti, ko nežino, ir mokytis to, ką jam reikėtų žinoti (Gharajedaghi, Ackoff, 1985).

Lyderis kaip konstruktorius valstybės valdyme remiasi tokiais pat principais. Ieškant geriausio sprendimo reikia suvokti, **kaip vienas sistemos elementas veikia kitus** ar yra veikiamas kitų dalių. Siekiant konstruoti instituciją kaip visumą pagal tam tikrus principus reikia išsiaiškinti subtilybes ir sistemos veiklos principus, surasti pagrindines idėjas/tikslus, vertybes, užduotis, numatyti bendrą koncepciją.

Valdymo suvokimui svarbu išskirti valdytoją-praktiką, realizuojantį valdymo poreikį ir valdymo veiksmus, ir valdytoją-teoretiką, paruošiantį žinias apie valdomą objektą. Nors tai paradoksalu, tokio tipo valdytojai dažnai negali atsakyti į klausimą, kokia tai sistema, kurioje jie veikia. „Tam, kad atsakytume į klausimą, kas yra valdymas reikalingas polisisteminis įžvalgumas, valdytojo- metateoretiko arba metodologo pozicija, tik tokiu atveju valdomą sistemą galima sąmoningai pertvarkinėti, seną tvarką transformuojant į naują. Jeigu norime dirbtinai paveikti sistemą, o ne palikti vystytis natūraliai, tai ją reikia matyti ir suvokti sisteminiu būdu: išskiriant procesus, struktūrą ir medžiagą (Kvedaravičius, 2006). Praktika patvirtina minėtų autorių teorines pozicijas: daugelis vadovų orientuojasi į sistemos funkcionavimo palaikymą ir leidžia sistemai natūraliai gyventi, tokių vadovų uždavinys – palaikyti susiklosčiusią tvarką. ***Daugelis lyderystės programų orientuojasi į lyderystės stiliaus pasirinkimą ir asmeninį vystymąsi, pamirštant, kad visų pirma organizacija turi turėti struktūrą, kurioje lyderystei būtų skiriama atitinkama vieta.*** Specializacija, laiko stoka, nesugebėjimas vystyti holistinę perspektyvą; tradiciniai mąstymo būdai yra tokio fragmentiškumo priežastis (Amabile, 1999).

Daugybė teorijų buvo sukurta tam, kad būtų galima suprasti ir paaiškinti įvairius sistemų transformacijos aspektus kompleksiško kontekste. Norėdama išlikti dinamiškoje aplinkoje sistema privalo keistis. Transformaciniai procesai reikalauja iš sistemos visų jos resursų optimalaus panaudojimo, radiklios rekonceptualizacijos vizijos, misijos, kultūros, strategijos, struktūros, lyderystės ir t.t. lygmenyse. Sugebėjimas mokytis yra kritinis veiksnys keičiantis sistemai (Wall, 2005).

Apibendrinant galima būtų teigti, jog jeigu viešąją instituciją traktuojame kaip sistemą ir vadovaujamės sisteminiu mąstymo principais, tai valstybės tarnautojui kaip lyderiui- valstybės valdymo instruktoriui tenka naujas, kitoks- lyderio, kaip viešosios įstaigos ar institucijos architekto ar konstruktoriaus vaidmuo. Pabrėžiama, jog sisteminis mąstymas sukuria lyderio vaidmeniui valstybės tarnyboje naują pagrindą, kuris susijęs sisteminiu požiūriu į instituciją ir praktiniu sisteminiu mąstymo įrankių panaudojimu *valstybės tarnautojo kaip lyderio darbe*, paremtame svarbiausiomis lyderiavimo teorijomis- **politine bei strategine lyderyste**.

1.4. Lyderystės rūšys valstybės tarnyboje

1.4.1. Politinė lyderystė valstybės tarnybos kontekste

Politinės lyderystės tema nėra pakankamai ištirta. Neaptinkama mokslo studijų, patirties analizės tiek politiniu, tiek vadybiniu ar socialiniu bei kitais aspektais, aptinkama keli pavieniai moksliniai straipsniai šia tema. Vyrauja nuomonė, kad vadovavimas įmonei ir valstybei turi daugiau panašumų, nei skirtumų.

Reikia pabrėžti, jog visuomenei svarbu valstybės tarnautojų atvirumas ir veiklos skaidrumas, todėl jų požiūris į politinius lyderius yra labai svarbus. Tie politiniai lyderiai, kurie užima aukštas pareigas valstybės tarnyboje, gali nepasižymėti lyderiui būdingais bruožais, kurie skatina jį būti nesavanaudišku piliečių atžvilgiu, o įvairiais būdais siekti materialinės naudos. Tokie valstybės tarnautojai įneša į visuomenės gyvenimą nepasitikėjimą, nepagarbą politikams.

J. Welsh (2008) išskiria 6 pagrindines savybes, reikalingas politiniam lyderiui:

1. Užtikrintumas – svarbiausia kiekvieno lyderio savybė. Ir valstybės vadovui, ir verslininkui ji tiek pat svarbi kaip pasitikėjimas. Kai prezidentas arba ministras pirmininkas pristato svarbią įstatymo iniciatyvą arba valdo šalį krizei ištikus, tautai neturi kilti jokių abejonių dėl valstybės vadovo ar vadovės nuoširdumo.

2. Turėti „viziją“ dar viena kiekvienam lyderiui reikalinga savybė. Greitai besikeičiančioje rinkoje verslininkai gali improvizuoti ir stumtelėti įmonę bet kuria kryptimi. **Tačiau tikroji pažanga galima tik pasirinkus aiškiai suprantamą ir įkvepiančią misiją, kaip ir politinės lyderystės atveju.**

3. Įgimtas sugebėjimas samdyti tinkamus darbuotojus yra trečia savybė, kuria būtinai turi pasižymėti tiek verslo organizacijų vadovai, tiek valstybių lyderiai (Welsh, 2008).

Tačiau politikoje viskas yra daug sudėtingiau. Politiniai lyderiai dažnai samdo tiesioginius pavaldinius, kurie turi savo darbuotojus, nors ir nesutinkančius su administracijos politika. Valstybių prezidentai ir ministrai pirmininkai privalo įgyti papildomą teisę samdytis darbuotojus pagal kompetenciją. Jie privalo sugebėti pasirinkti žmones, kurie gali dirbti ir motyvuoti komandas. Be to, politiniai lyderiai turi pasižymėti drąsa, ryžtingumu ir drausmingumu – sugebėti greitai pakeisti tokius darbuotojus, kurie nesugeba dirbti komandoje.

4. Sugebėjimas atsitiesti – ketvirtoji savybė. Tai mokėjimas atsigauti po pralaimėjimo ir visiškai nesijausti nugalėtu. Gerai žinoma istorikė Doris Kerns Gudvin (Doris Kearns Goodwin) teigė, kad geriausi Amerikos prezidentai visuomet sugebėdavo mokytis iš savo klaidų.

5. Efektyviai dirbantys įmonių vadovai pasižymi nepaaiškinamu sugebėjimu matyti tai, kas paslėpta giliau. Taigi paslėptus dalykus sugebantys išvelgti įmonių vadovai gali veikti greičiau. Tam, kad pasiektų užsibrėžtų tikslų, tokią pat savybę turintys politikai gali anksčiau užsitikrinti politinio priešininko paramą.

6. Kiekvienas politinis lyderis, kaip ir įmonės vadovas, turi sugebėti vadovauti. Nėra esminio skirtumo, ar lyderis imasi veiksmų pats, ar paveda užduotis atlikti kitiems- svarbu geras vadovavimas. (Welsh, 2008).

Greta riboto poveikio biurokratijai politinė lyderystė pasižymi ir kitomis imanentinėmis savybėmis, į kurias reikia atkreipti didelį dėmesį.

Pirmiausia, sunkiai nuginčijamas faktas, kad politikai nėra jokie tautos atstovai, įgyvendinantys bendrąją valią. Jie yra tiesiog žmonės, turintys lyderio savybių ir norintys vadovauti. Iš to kyla kitas jų bruožas – kad svarbiausias jų veiklos tikslas, kuriam priskiriami visi atliekami darbai, yra siekis būti perrinktiems eiliniuose rinkimuose. Tačiau nei šios politikų profesinės savybės (ar profesiniai interesai), nei ribotas poveikis biurokratijai neleidžia kvestionuoti jų vaidmens ir fakto, kad biurokratija privalo būti atliepanti politikų viešai reiškiamas preferencijas. Konkuruodami dėl rinkėjų balsų politikai yra priversti kalbėti apie visas visuomenę jaudinančias problemas ir siūlyti jų sprendimo būdus. Teikdami pirmenybę kuriems nors siūlomiems socialinių problemų sprendimo būdams, rinkėjai kartu suteikia jų autoriams, t. y. politikams, ir galią spręsti arba galią įgyvendinti savo siūlymus (Dumbliauskas, 2008).

Iš išorės politiniai lyderiai dalyvauja viešosios vizijos kūrimo procese, į kurį įtraukiami vietos gyventojai. Iš vidaus jie dalyvauja diskusijose su aukščiausiais vadybininkais nustatydami viziją, strateginius tikslus, reikiamus resursus ir įgyvendinimo proceso pagrindinius klausimus. Vertybių tiekimo grandinės pabaigoje, kur vertinami rezultatai, išryškėja politinės kontrolės tobulinimo tendencija.

Atsižvelgiant, kad vietos savivaldybė apibūdinama kaip politinės lyderystės ir organizacinės vadybos hibridas, sąveikos tarp dviejų valdymo mechanizmų struktūra turi strateginę reikšmę. (Žilinskas, 2008).

Politinė lyderystė vis labiau įsipareigoja įvertinti strategiją, turėdama tikslą papildyti vadybininkų vykdomas programas. Lietuvoje yra daug perspektyvių asmenybių, kurias reikia suvienyti Seime, Vyriausybės institucijose. Yra daug nepartinių asmenų, kurie teiktų didesnę naudą valstybei, užimdami ministrų ar kitus svarbius postus. Tačiau trūksta tokių lyderių, kurie nebijotų ir sugebėtų mobilizuoti pozityviai mąstančius Lietuvos piliečius, kurių nuostatos atitiktų daugumos lūkesčius. Tokių reikia visur: versle, miestų valdžiose, valstybės valdyme.

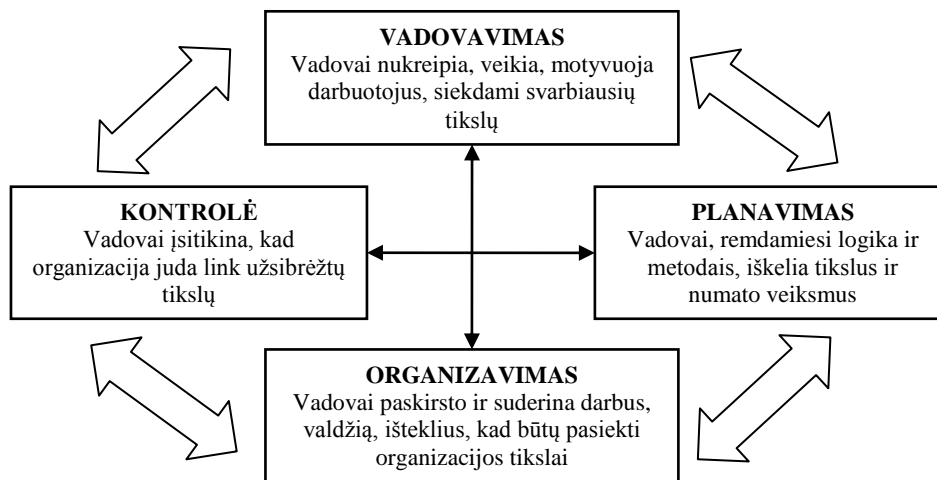
1.4.2. Strateginė lyderystė valstybės valdymo kontekste

Svarbu suvokti, jog valstybės tarnautojas kaip lyderis privalo būti be galo geras strategas. Strateginio valdymo žinių bei patirties šiandien reikia politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo administravimo institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Rengiamos viešosios politikos kryptys, programos ir projektai.

Globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. (Arimavičiūtė, 2005). J. Staponkienė (2004) akcentuoja, jog viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos.

Viešasis sektorius bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra įvardijamas kaip visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. ***Pabrėžiama, jog valstybės tarnautojas kaip lyderis gali daryti didelę ir teigiamą įtaką valstybės strateginiam valdymui, pasitelkdamas darbe lyderiavimo įgūdžius bei priimdamas lankstesnius bei teikiančius geresnį rezultatą sprendimus.*** Tam, kad tinkamai suvokti strateginio valdymo bei planavimo ypatumus, reikia įsigilinti į strateginio valdymo bei planavimo skirtumus tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose.

Strateginis planavimas viešajame administravime- tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška ir konstrukcijos. Jis apima reikalingos informacijos kaupimą, viešojo sektoriaus aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paiešką, politinių sprendimų numatymą ir jų įgyvendinimo galimybes bei sąlygas. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos (5 pav.) – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą.



5 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 13.

Siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas valstybės tarnautojui kaip lyderiui gali suteikti nemažų galimybių:

Pirma, atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.

Antra, išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.

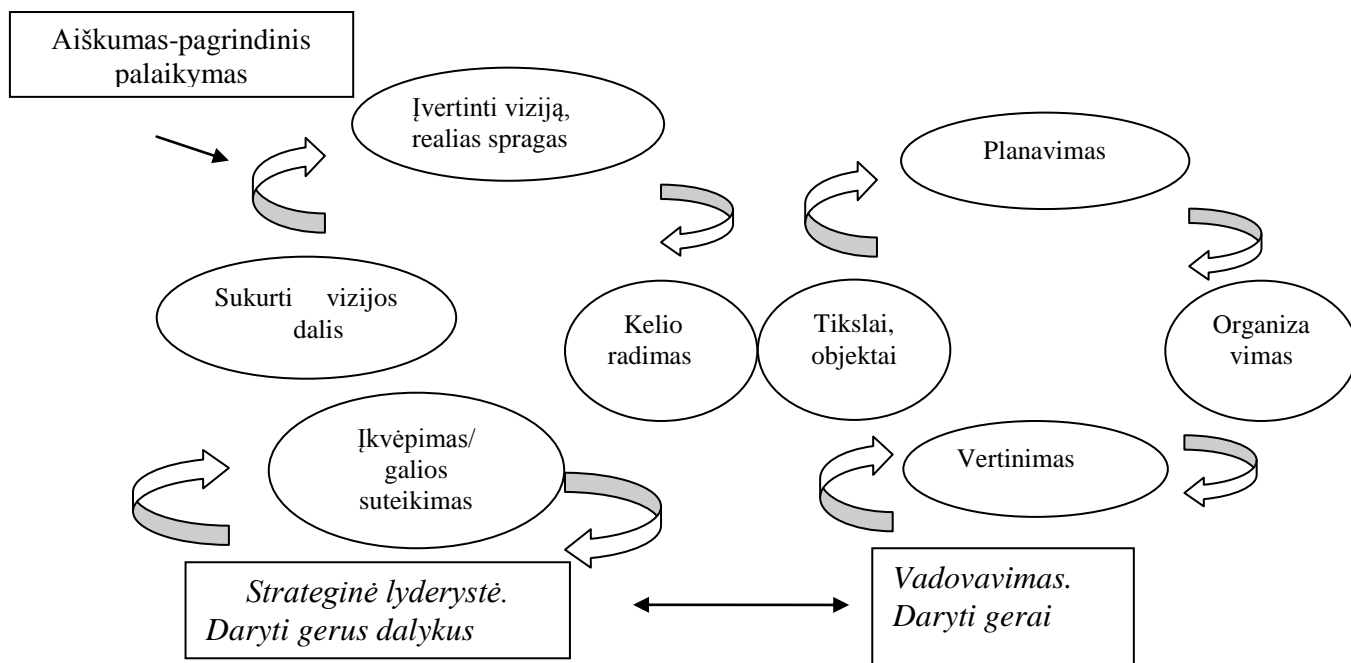
Trečia, strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas.

Ketvirta, strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. **Politikai, sprendimus priimančios vadovai**, pasitelkę strateginį planavimą, gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus (Raipa, 2003).

Svarbu pabrėžti, jog antreprenerinė mokykla remiasi principais, pagal kuriuos **labai svarbus vaidmuo tenka viešųjų institucijų vadovams**. Visais atvejais jie veikia kaip strategijos architektai. Antreprenerinė mokykla, priešingai nei kitos mokyklos, **strateginę perspektyvą vertina ne kaip kolektyvinę, o kaip individualią, sukurtą vadovo, kitaip tariant, valstybės tarnautojo-lyderio**.

Antrepreneriškajame modelyje vadovas veikia daugiau vienas, pagal savo asmeninę viziją, kuri gali netgi nebūti aiškiai deklaruotina ir apibūdinta. Organizacija visiškai priklauso nuo vadovo

(Jucevičius, 1998). Ši mokykla parėžia lyderio savybes ir procesus, būdingus tik jam - intuicija, sveiką protą, išmintį, patirtį, įžvalgumą. Organizacija priklauso nuo individo diktato. Pagrindinis akcentas – vizija, aiškus planas (*Strategic leadership*, 2009).



6 pav. Strateginės lyderystės ir vadovavimo skirtumai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: *Strategic leadership* (2009). [Žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.icomp.org.my/Resources/newsletters/SLD%20newsletter%201.pdf>>.

Remiantis šios mokyklos logika, strategija- unikalus požiūris, nišos paieška. Procesas intuityvus, pagrįstas vizija. Pokyčiai reti. Išorinė aplinka valdoma. Strateginės lyderystės ir paprasto vadovavimo skirtumai pateikiami 6 paveiksle.

Valstybės tarnautojas kaip lyderis daro didelę įtaką strateginiam planavimui bei kritinių situacijų valdymui. Didelė dalis savivaldybių vadovų teigia, kad institucijos veiklos specifika nesudaro pagrindo veiklos planavimui – “savivaldybė nėra gamykla, kurios veiklą galima numatyti iš anksto, čia tenka dirbti su žmonėmis, o jų pageidavimų iš anksto nuspėti tiesiog neįmanoma...”. Galima prieštarauti tokiam teiginiui, nes savivaldybės veikla įgyja tokį pobūdį būtent tada, kuomet ilgalaikiam planavimui skiriama per mažai dėmesio. Daug šiuo metu savivaldybėse įgyvendinamų projektų ir atliekamų darbų galima apibūdinti “gaisrų gesinimo” terminu, kai efektyviai planuojant savivaldybės darbą, jie gali būti iš anksto numatomi bei sprendžiami “problemos prevencijos” principu. Manoma, kad daug pigiau kainuoja gaisro išvengti, negu tiesiog jį gesinti. Tačiau strateginio planavimo nauda neapsiriboja vien aukščiau paminėtais aspektais. Žemiau pateikiami skirtingas valdymo situacijas apibūdinantys teiginiai (3 lentelė):

Kritinių situacijų valdymas valstybės tarnyboje

STRATEGINIS PLANAVIMAS	KRITINIŲ SITUACIJŲ VALDYMAS
Planuoja, numatai veiksmus.	Reaguoja į iškilusias problemas.
Veiki.	Reaguoja.
Numatai, kaip išvengti galimų problemų.	Sprendi iškilusias problemas.
Skatini pavaldinių iniciatyvą veikti kartu.	Peržiūri situaciją ir duodi nurodymus, kaip elgtis.
Vadovauji organizacijai, valdai situaciją.	Esi valdomas. situacija valdo tave ir organizaciją.
Žiūri į ateitį, matai perspektyvą, gali nurodyti veiklos kryptis.	Gali įvertinti tik šią šandieninę situaciją, šios dienos problemas.
Sistemiškai judi pirmyn.	Jūsų šūkis: "Kaip nors pasivyti, išsiversti..."
Veiki organizuotai.	Veiki chaotiškai.
Koordinuojai veiksmus.	Veiki izoliuotai - vienas.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Arimavičiūtė, M. (2004). Strateginio planavimo esmė ir svarba. Pokyčių valdymas organizac.

Galima daryti išvadą, jog efektyvus bei kryptingas strateginis planavimas valstybėje, gali sąlygoti kritinių situacijų išvengimą šalyje. Kiekviena organizacija savo struktūroje privalo turėti specialų organą, per kurį galėtų rengti ateities veiklos strategijas, vykdyti savo funkcijas, nukreiptas į organizacijos tikslų įgyvendinimą, koordinuoti organizacijos narių veiklą. Tokio organo veikla vadinama *valdymu* (Vasiliaskas, A., 2006).

Valstybės vadovai paskirsto ir suderina darbus, valdžią, išteklius, kad būtų pasiekti institucijų tikslai. Vadovas- lyderis turi valdžią savo pavaldinių atžvilgiu, todėl naudinga palaikyti protinę valdžios pusiausvyrą, kuri nesukeltų neigiamų pavaldinių reakcijų. Valdymo procesas įgyvendinamas per valdančiųjų struktūrų tiesioginius vadovus. **Dažniausi tokių vadovų „titulai“: direktorių valdybos pirmininkas, direktorius, valdytojas, prezidentas, viceprezidentas** (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

A. Vasiliaskas (2006) išskiria keturis pagrindinius strategijos rengimo stilius:

Strategijos architekto stilius toks, kai vadovas pats veikia kaip vyriausiasis strategas ir antreprenieris, daro didelę įtaką visam analizės ir kūrimo procesui, net ir smulkmenoms.

Delegavimo kitiems. Darbai paliekami atlikti grupei, o vadovas lieka nuošalyje, tačiau seka įvykių eigą, siūlosi prireikus pagelbėti, rengia ir suderintą strategiją jis tvirtina. Šiuo atveju vadovas retai jaučiasi esąs strategijos "savininku", gali nepakankamai efektyviai paremti atskirus realizavimo veiksmus.

Bendradarbiavimo atveju vadovas į strategijos kūrimo procesą įtraukia pagrindinius menedžerius ir specialistus, su kuriais siekia sukurti visiems priimtina strategijos variantą.

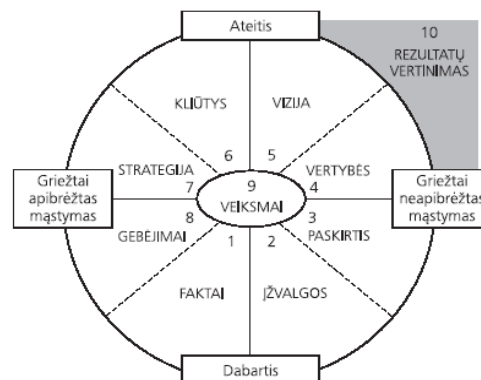
Vertintojo stilius. Vadovas šiuo atveju tik vertina jam pateiktos strategijos variantus, žiūri, kaip atskiros strategijos tarpusavyje susijusios (Vasiliaskas, A., 2006).

Šie strategijos rengimo stiliai yra labai svarbūs valstybės tarnautojui- lyderiui, tam kad lyderis sėkmingai parengtų svarbią valstybės valdymui ar kitam tikslui strategiją, kuri teiktų optimalius rezultatus.

Strateginiai pokyčiai valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Valstybės tarnautojai savo darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Pabrėžiama, jog vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą, o neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius. Svarbu tai, kad tarp jų – ir oficialius pranešimus bei gandus apie būsimus strateginius pokyčius. Jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus.

Žmonių, užduočių, formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize (Ansoff, 1987).

Rengiant strateginių pokyčių programas, pirmiausia analizuojamos pokyčius lemiančios priežastys. Jas nustatčius, galima geriausiu būdu išspręsti problemas, su kuriomis tenka susidurti organizacijai keičiant savo veiklos strateginę kryptį. Žinoma, kiekvienos organizacijos strateginius pokyčius lemia skirtingos priežastys.



7 pav. Savivados modelis

Šaltinis: DuPont Pharma (1996). *Self-Mastery: A Program for Self-Empowerment and Self-Management in Stressful and Changing Times*. Interesting Projects Inc. [Žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą: [http://74.125.77.132/search?q=cache%3AajytHTi96BhQJ%3Awww.vva.lt%2Fstrateginiai_pokyciai.pdf+DuPont+Pharma+\(1996\).&hl=lt&gl=lt](http://74.125.77.132/search?q=cache%3AajytHTi96BhQJ%3Awww.vva.lt%2Fstrateginiai_pokyciai.pdf+DuPont+Pharma+(1996).&hl=lt&gl=lt).

Tam, kad strateginių pokyčių valdymas valstybės tarnyboje būtų sėkmingas, valstybės tarnautojui-lyderiui svarbu šiuos pokyčius suvokti kaip transformacinius (transformational). Jie savo pobūdžiu, drastiškumu ir sparta iš esmės skiriasi nuo evoliucinių (evolutional) pokyčių.

Spręsti dėl įtampos kylančias problemas valstybės tarnautojams labiausiai padeda savivada.

Apatinės apskritimo dalys (7 pav.) siejamos su dabartimi (gebėjimai, faktai, įžvalgos, paskirtis), viršutinės – su ateitimi (vertybės, vizija, kliūtys, strategija). Kairiosios apskritimo dalys (kliūtys,

strategija, gebėjimai, faktai) siejamos su analitiniu, loginiu, racionaliū mąstymu, kitaip dar vadinamu griežtai apibrėžtu mąstymu (hard thinking). Taip mąstant daromos išvados priskiriamos griežtam požiūriui (*Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje, 2006*).

Dešinioios apskritimo pusės dalys (įžvalgos, paskirtis, vertybės, vizija) yra susijusios su vadinamuoju griežtai neapibrėžtu mąstymu (soft thinking), t. y. jausmų, emocijų, intuicijos, kūrybiškumo vyravimu. Taip mąstant daromos išvados priskiriamos negriežtam požiūriui (*Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje, 2006*).

Galima daryti išvadą, jog šiuolaikiniame ir dinamiškame pasaulyje viešojo valdymo bei viešojo administravimo institucijose kyla būtinybė užtikrinti, kad lyderiai, kaip strategai valstybės tarnyboje, turėtų didžiausią įtaką strateginiams pokyčiams bei suvoktų savo vaidmenį juos įgyvendinant ir patys keistųsi, planuodami, taip pat ir petvarkydami savo veiklą ir gyvenimą. Reikia kuo labiau taikyti savo darbuotojams savitvardos ugdymo programą, kiekvienam parengti metodinę medžiagą, kuri užtikrintų reikalingas specialistų konsultacijas ir materialinę paramą, visokeriopai skatintų saviugda užsiimančius darbuotojus. Jeigu matoma, kad įgyvendinant strategiją gali kilti sunkumų, ji turi būti tikslinama, tačiau tai padaryti lankstumo stokojančioje institucijoje būna problemiška. Teoriškai visas viešąsias institucijas mėginama klasifikuoti pagal jų sugebėjimą valdyti strateginius pokyčius.

1.4.3. Kitos lyderystės rūšys valstybės valdymo kontekste

Tiriant lyderystę valstybės tarnyboje **aktualu paminėti darnios lyderystės akcentus.**

R.Boyatzis ir A.McKee (2006) nuomone lyderiai įkvepia savo institucijas, organizacijas bei bendruomenes siekti įgyvendinti svajones, kurios prieš keletą metų atrodė nerealios. Dabar matome, kad nauji produktai bei įvairios paslaugos yra prieinami didesniai žmonių skaičiui nei anksčiau. Iš esmės keičiasi institucijų bei organizacijų struktūra, atsiranda daugiau galimybių dirbti našiai, efektyviai, įdomiai ir jausti pasitenkinimą savo darbu ir pasiektais tikslais. Kuriami nauji procesai ir metodai, kurie padeda įveikti augantį darbo sudėtingumą ir patenkinti sparčios veiklos poreikį. Lyderiai yra budrūs ir supratingi. Jie jaučia kitų žmonių, aplinkos nuotaikas. Jie ištikimi savo įsitikinimams ir nuolat tvirtai gina savo vertybes ir aistringai gyvena visavertį gyvenimą. Lyderiai yra emociškai intelektualūs bei atidūs: jie visada siekia gyventi sąmoningai suvokdami save, kitus, gamtą ir visuomenę. Lyderiai mus uždega savo aiškiomis vizijomis, optimizmu bei giliu tikėjimu, jog jie – ir jų žmonės – gali paversti svajones realybe. Jie paaukoja didelę dalį savo asmeninio gyvenimo, išgyvena milžiniškus sunkumus ir išbandymus bei galimybes, jausdami empatiją bei užuojautą žmonėms, kuriems jie vadovauja ir tarnauja. **Lyderiai, gebantys sukurti darną, yra žmonės, kurie arba**

intuityviai jaučia arba labai stengiasi išsiugdyti emocinį intelektą – tai savivokos, savitvartos, socialinio sąmoningumo ir santykių valdymo kompetenciją.

Lyderiai valstybės tarnyboje privalo veikti sąmoningai, o ne skatinami užgaidos ar pagauti impulso. Darnūs lyderiai iš finansinio, žmogiškojo, intelektinio, aplinkos bei socialinio kapitalo turėtų sukurti galingą organizacijų veiklos receptą.

Viešojo sektoriaus institucijos siekdamos darnumo, pereina tokias fazes: grobikišką, neišmanančią, paklusnią, optimistinę, sumanią, **darnią / globėjišką. Darni / globėjiška** – organizacija pasiekia Everesto viršūnę ir pradeda leistis į apačioje esančius jo slėnius; kai organizacija darni, ji prisideda prie ekologijos bei visuomeninės gerovės; ji nuolat investuoja į savo žmones ir vertina juos kaip brangiausią turtą; yra dalis tinklo santykių; puikiai supranta savo atsakomybę aplinkai ir siekia apsaugoti gamtos išteklius (Sbarcea, 2007). **Daugumai organizacijų dar sunku suvokti, kaip užkopti į Darnumo Everestą. Tačiau šiandienos daugumos modernių organizacijų tikslas – dirbti siekiant pasaulinės gerovės.**

Darni lyderystė, tobulėjimas bei pokyčių gausa sujungia ateitį su praeitimi per nuoseklius gyvus pasakojimus bei įtikinamas socialines vizijas, misijas apie tai, kur visuomenė buvo anksčiau ir kur eina šiomis dienomis. Darni lyderystė perduoda žinias iš kartos į kartą per efektyviai valdomą tęstinumą bei plačiai dalina atsakomybę, neužkraudama jos tik ant nedidelės grupelės pečių (Goodson, Moore, & Hargreaves, 2006).

4 lentelė

Darnios lyderystės bei tvarumo principai valstybės tarnyboje

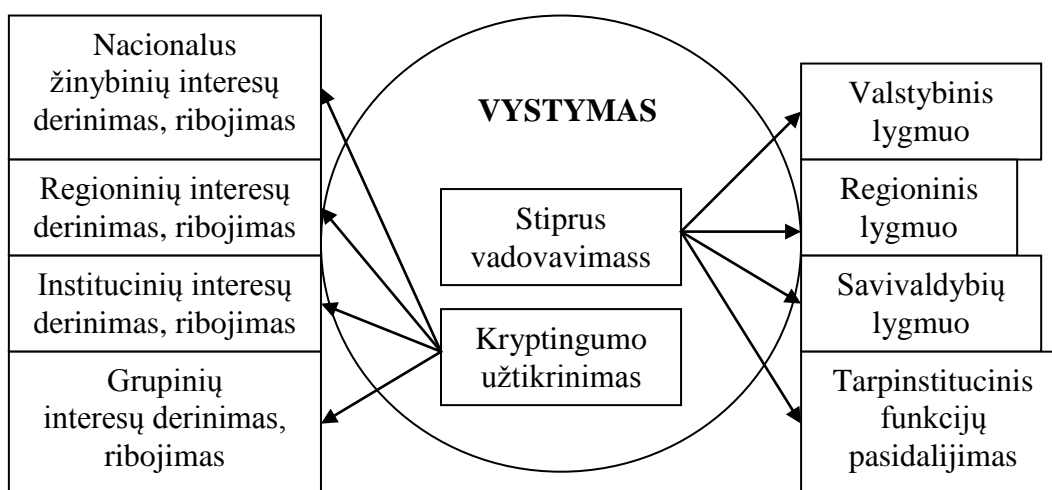
PRINCIPAS	APIBŪDINIMAS
Darni lyderystė yra svarbi	Ji išlaiko, apsaugo ir skatina valstybės tarnyboje tai, kas pats savaime yra darnu, kadangi turtina gyvenimą: pamatinį moralinį gilesnio, platesnio ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi Pirmasis darnios lyderystės principas – tai būti lyderiu mokantis ir būti lyderiu rūpinantis kitais.
Darni lyderystė tęsiasi	Ji išsaugo ir nuolatos tobulina pačius vertingiausius gyvenimo aspektus metai iš metų, nuo vieno lyderio prie kito. Lyderystės perimamumo ir jos tęstinumo iššūkiai – tai darnios lyderystės valstybės tarnybos pokyčių pagrindas.
Darni lyderystė plečiasi.	Ji palaiko kitų lyderystę ir yra nuo jos priklausoma. Sudėtingame pasaulyje nevienas lyderis, institucija ar tauta negali visko kontroliuoti be kitų pagalbos. Darni lyderystė – tai padalinta lyderystė .
Darni lyderystė nekenkia supančiai aplinkai ir aktyviai ją gerina.	Ji „nevagia“ iš geriausių valstybės tarnautojų ir vadovų jų geriausių patirties. Ji aktyviai ieško būdų, kaip pasidalinti savo turimomis žiniomis ir resursais. Darni lyderystė nėra egocentriška, ji yra socialiai teisinga.
Darni lyderystė skatina darnią įvairovę.	Stiprios organizacijos skatina įvairovę ir vengia standartų, kurie silpnina mokymąsi, gebėjimą prisitaikyti ir atsparumą netik tiems pokyčiams bei grėsmėms. Darni lyderystė skatina mokymo ir mokymosi įvairovę bei mokosi iš jos. Ji ragina judėti į priekį, apjungiant visiškai skirtingus komponentus .

Darni lyderystė puoselėja materialinius ir žmogiškuosius išteklius ir jų nešvaisto.	Ji rūpinasi savo lyderiais, skatindama juos rūpintis savimi. Ji atnaujina žmonių energijos resursus. Darni lyderystė yra išmintinga ir sumani lyderystė, nešvaistanti veltui nei savo pinigų, nei žmonių.
Darni lyderystė gerbia praeitį ir iš jos mokosi, kad galėtų sukurti dar geresnę ateitį.	Pokyčių chaoso sukuryje darni lyderystė tvirtai saugo ir išlaiko ilgalaikius tikslus. Daugelis pokyčių teorijų reiškia pokyčius, nepaisant ar neprisimenant praeities. Darni lyderystė „atgaivina“ organizacijų atmintį ir gerbia joje slypinčią išmintį kaip būdą iš jos mokytis, ją išsaugoti ir tobulinti.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Hargreaves, A., Fink, D. (2006). *Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį*. Žiūrėta [2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderiulaukas.smm.lt/II/index.php/iversti-straipsniai/2007/179-vertimai-2007-1.html>>.

Darnią lyderystę nagrinėjo Andy Hargreaves ir Dean Fink (2006) knygoje „*Tvarioji lyderystė*“ Jie pateikė darnios lyderystės apibrėžimą. „Darni švietimo lyderystė ir augimas išsaugo ir gilina žinias apie viską, kas plinta ir tęsiasi, niekam nedarant žalos ir užtikrinant teigiamą poveikį viskam, kas mus supa dabar ir sups ateityje“. Bendraautorai išskiria septynis švietimo pokyčius ir lyderystės tvarumo principus, kurie taip pat gali būti pritaikyti valstybės tarnybos tobulinimui (4 lentelė).

Pasaulyje pabrėžiami tokie darnaus **vystymo** planavimo principai (Masser, 2001): partnerystė ir atskaitomybė; aktyvus dalyvavimas ir skaidrumas; sisteminis požiūris; ryšys su ateitimi lygybė ir teisingumas; ekologiniai suvaržymai; ryšys tarp lokalaus ir globalaus; vietinė svarba



8 pav. Darnaus vystymosi aplinkos sistema valstybės valdyje

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Atkočiūnienė, Z., O. (2008). Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. ISSN 1392–0561. Informacijos mokslai. Nr.46.

Svarbu paminėti, jog *Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003)* yra nustatyti Lietuvos darnaus vystymosi principai, o vienas iš pagrindinių: **Vadovavimo (lyderystės) principas**. Darnaus vystymosi kryptingumo užtikrinimas, racionalus žinybinių, regioninių, institucinių bei grupinių

interesų derinimas, ribojimas bendrų visuomenės interesų labai įmanomas tik esant stipriam valstybinio, regioninio ir savivaldybių lygmens vadovavimui ir aiškiam tarpinstituciniam funkcijų pasidalijimui (8 pav.).

Telkiančios lyderystės klausimas valstybės tarnyboje yra taip pat labai svarbus. Visa komanda yra stipri tiek, kiek ji susitelkia apie lyderio valią, bendrai lyderio įstatytą bei komandos narių laisva valia priimtą vertybinę ašį (įstaigos misija bei vizija, etikos kodeksas, tradicijos). Todėl pats pirmasis lyderio žingsnis grėsmės akivaizdoje yra komunikuoti visos komandos nariams savo valią *būti lyderiu* įvairiomis naujo iššūkio sąlygomis. ***Lyderio sprendimas yra teisingas tuomet, kai sutelkia žmonėse jų vertę, pasireiškiančią veiksmo galia ir pozityviais veiklos vaisiais.*** (Kubilius, 2009). Ališausko R. (2009) teigimu, lyderiai telkia žmones savo institucijose ar organizacijose ir tarp jų

Pagal Lietuvos Respublikos Seimo nutarimą dėl Lietuvos Respublikos programos (2008), Lietuvos valstybės tarnautojams tenka **telkiančios lyderystės** atsakomybė, kuri yra svarbi ir būtina tiek siekiant efektyviai įveikti artimiausio laikotarpio ekonomikos sunkumus, tiek ir įgyvendinant įvairias esmines permainas. Tokią lyderystės atsakomybę Vyriausybė gali realizuoti tik atvirai bei sąžiningai veikdama, per konstruktyvų dialogą su visuomene ir jos grupėmis. (Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2008). A. Kubilius yra įsitikinęs, jog šiomis dienomis Lietuvos politiniame gyvenime vienas iš didžiausių deficitų yra telkiančios lyderystės deficitas.

Apibendrinat darnią ir telkiančią lyderystę valstybės tarnyboje, galima daryti prielaidą, jog tiek darnūs, tiek telkiantys lyderiai yra labai reikalingi valstybės valdyme, o jų, taip pat ir lyderių plačiaja prasme, ugdymo problema reikalauja gilesnės analizės Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo programų kontekste.

1.5. Valstybės tarnautojų mokymo Lietuvoje problematika

Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje vis labiau įgauna sistemišką ir nuoseklų pobūdį. Mokymas tampa kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių ir vykšančių pokyčių. Nors pastaruoju metu valstybės tarnautojų mokymo sistemai skiriama nemažai dėmesio mokslinėse konferencijose ir leidiniuose, vis dar pasigendama kai kurių reikšmingų klausimų sprendimo, ypač tų, kurie sieja neseniai Vyriausybės patvirtintą strategiją su mokymo praktikos tobulinimu pagal besimokančios organizacijos standartą. ***Taip pat labai svarbus yra lyderystės įgūdžių tobulinimo klausimas valstybės tarnyboje.***

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai šiandien būdingi tokie požymiai:

- funkcionuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, kurį sudaro Lietuvos viešojo administravimo institutas ir specializuoti žinybiniai mokymo centrai, įsteigti ministerijų arba kitų valstybės institucijų. Šalia jų veikia universitetiniai kvalifikacijos tobulinimo padaliniai;
- parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;
- pareigybių aprašymuose nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams;
- nekvestionuojama nuostata, jog kiekvienam valstybės tarnautojui būtina periodiškai atnaujinti ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius, lavintis savarankiškai;
- pastaraisiais metais atsiranda naujos mokymo formos, nustatomi prioritetiniai mokymo tikslai, prioritetinės mokymo grupės;
- įvairesnė tampa šiuolaikinio mokymo metodika, daugiausia pagrįsta interaktyviais metodais, pratybomis (*trainings*), dalyvių tarnybinės patirties panaudojimu modeliuojant situacijas ir keliant praktines problemas (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja įdiegti besimokančios organizacijos modelį. Seimui ir Vyriausybei priėmus politinį sprendimą dėl valstybės tarnautojų mokymo modelio labai svarbu tolygiai paskirstyti pastangas trimis kryptimis:

- 1) tobulinant valstybės tarnautojų mokymo finansavimo mechanizmą: nustatant institucijose prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir pirmiausia skiriant lėšas prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms;
- 2) nustatant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų statusą ir jų tarpusavio ryšį;
- 3) kuriant valstybės tarnautojų mokymo informacinę sistemą, kuri sudarytų sąlygas paklaustos ir pasiūlos principui plėtotis ir taip skatintų mokymo paslaugų rinką bei kokybę.

Lietuvos narystė Europos Sąjungoje iškelia sistemiško valstybės tarnautojų mokymo poreikį. Ir čia būtinos sutelktos pastangos ir racionalūs veiksmai stiprinant atskirų institucijų koordinavimą. Šiuo požiūriu labai sveikintinas nuolatinės Tarpžinybinės komisijos administracinių gebėjimų stiprinimo procesui koordinuoti sudarymas rengiantis narystei Europos Sąjungoje.

Būtina pasiekti, kad valstybės institucijose valstybės tarnautojų mokymas taptų vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi. Turėtų būti didinami personalo tarnybų pajėgumai kartu didinant jų įgaliojimus ir atsakomybę personalo vadybos srityje (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas nustato, kad valstybės tarnautojo pareigą ir teisę mokytis šio įstatymo nustatyta tvarka. Už valstybės tarnautojų mokymus atsakingas įstaigos vadovas. Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. Jei valstybės tarnautojų mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su

valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo Valstybės tarnautojų mokymas. (*Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos*, 2007).

Svarbu suvokti, jog **globalizacijos** procesas pasireiškia ekonominėmis, politinėmis, kultūrinėmis, **švietimo** ir kt. sąveikomis. Viešojo administravimo sistema į šį procesą gali reaguoti dvejopai: 1) sudaryti sąlygas jam vystytis; 2) jį reguliuoti (Domarkas, 2001). Abiem atvejais globalizacija daro įtaką viešajam administravimui, o viešasis administravimas savo ruožtu daro įtaką globalizacijos procesui. Be ekonominės, kultūrinės ir kitų globalizacijos elementų įtakos, viešojo administravimo globalizaciją atskirai lemia ir tai, kad valstybės savanoriškai perima kitų valstybių patirtį viešajame administravime. Kaip minėta, dėl viešojo administravimo globalizacijos vyksta įvairių regionų, valstybių viešojo administravimo supanašėjimas, o tame procese nemažą vaidmenį atlieka tarptautinės organizacijos. Valstybės, stodamos į tokias organizacijas, prisiima atitinkamus įsipareigojimus, dėl kurių neretai tenka koreguoti vietines viešojo administravimo sistemas. (Domarkas, Masionytė, 2005).

Literatūroje globalizacijos vertinimas išsiskiria. *Vieni autoriai teigia*, jog globalizacija yra teigiamas reiškinys, jis atveria uždaras sienas ir suteikia galimybę visuomenėms ar valstybėms pasisemti iš kitų valstybių patirties ir perimti iš jų tai, kas geriausia (*Globalizacija. Galimos apibrėžtys.*, 2005).

Tuo lygmeniu galime įžiūrėti visus aspektus, sferas, kurios sudaro, pavyzdžiui, šalies gyvenimo tikrovę. Kitaip tariant, politinį, ekonominį, teisinį, kultūrinį, saugumo, informacinį ir kitus aspektus galima aptikti ir globaliniu lygmeniu, nors reikia pripažinti, jog šiuo lygmeniu jie dar nėra įgavę brandžių formų (Morkūnienė, 2003).

Taigi globalizacija – gana sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kuris sukelia skirtingų reakcijų bei diskusijų. Vargu, ar galima būtų vienareikšmiškai atsakyti, koks tai yra reiškinys, ir kur jis mus nuves (Važgauskaitė, 2005).

Daugiausiai dėmesio viešojo administravimo globalizacijos sąlygomis reikalaujančios yra šios veiklos sritys, **kurios reikalauja specialių mokymų valstybės tarnautojams** (*Government of the Future*, 2000):

- kokybės standartų diegimas ir kontrolė;
- konfliktuojančių jėgų arbitražas;
- valdymo modelių frančizė;
- subalansuotas paslaugų teikimas;
- daugiakultūrinių santykių vadyba;
- kultūrinio identiteto puoselėjimas;
- daugialypės visuomenės atskirų grupių didėjančios nelygybės ir skirtumų mažinimas;
- požiūrio į piliečius kaip į klientus ir donorus skatinimas.

2004 m. pirmojoje pusėje buvo išskirtos šios globalizacijos proceso sritys (*Information by Core Theme*, 2004), **kurios taip pat reikalauja valstybės tarnautojų tobulinimosi bei mokymosi:**

1. Valdymo sistemų ir institucijų tobulinimas.
2. Etikos, skaidrumo ir atskaitomybės skatinimas viešajame sektoriuje.

3. Žmogiškųjų išteklių vystymas, lyderių ugdymas viešajame sektoriuje.

4. Viešojo sektoriaus įvaizdžio, vertybių ir statuso stiprinimas.
5. Viešojo administravimo institucijų decentralizavimas. Daugelis šalių decentralizaciją priėmė kaip praktinę valdymo struktūrą.

6. Konfliktų valdymas. Dažnai viešuosiuose reikaluose konfliktai kyla dėl nesėkmingos valdymo bei viešojo administravimo institucijų veiklos, dar dažniau- dėl nesugebėjimo laiku atsakyti į socialinius-politinius ir socialinius-ekonominius visuomenės poreikius. **Todėl būtina ugdyti gebėjimus, reikalingus panašių konfliktų prevencijai vykdyti arba esamų konfliktų administravimui.**

Šiuolaikinės valstybės vis dažniau vadovaujasi administraciniais naujosios viešosios vadybos principais, o pagrindinės diskusijos globalizacijos sąlygomis vyksta dėl to, ar yra tikslinga, kad **naujosios viešosios vadybos** formos būtų vienodai įgyvendinamos visame pasaulyje. Vienas svarbių ypatybių, išreiškiančių viešojo administravimo sistemos integracijos į globalines erdves problematiką, yra ta, kad viešojo administravimo sistemos raidoje, kuri yra orientuota į bendrus bei universalius viešojo administravimo sistemos kokybės, efektyvumo standartus, tenka derinti prieštarigus viešojo administravimo elementus: vietines bei globalias vertybes, ilgalaikę strategiją, taip pat trumpalaikius politinius tikslus, profesionalią biurokratiją bei konstitucinę demokratiją, centralizacijos ir decentralizacijos tendencijas, savarankiškumą, taip pat priklausomybę, viešojo administravimo sistemų, formų, metodų bei procedūrų įvairovę, etinius, nacionalinius, religinius ir kitus skirtumus, didžiulius informacijos srautus ir ribotas viešojo administravimo sistemos tarnautojų intelektualines galimybes (Raipa, 2002).

Nuo praėjusio dešimtmečio vidurio Lietuvoje atlikta nemažai praktinių tyrimų, kurių tikslas buvo padėti išsiaiškinti valstybės tarnautojų lavinimo poreikius. Tačiau ne itin palanki ekonominė situacija, dažna vyriausybės kaita ir administracinių struktūrų reformos trukdė parengti tinkamus juridinius aktus, nesudarė deramų sąlygų formuoti bei parengti moderniai valstybės tarnyboje dirbančių tarnautojų mokymo-lavinimo strategijai. Minėti tyrimai, naudojant įvairius (struktūrizuoto interviu, anketinės apklausos ir kt.) metodus, pradėti 1996m. Pradiniame etape pasirinktinai buvo apklausiami savivaldybių ir ministerijų darbuotojai. Antrame etape apklausti vadovaujantys darbuotojai (savivaldybių administratoriai, departamentų vadovai, apskričių viršininkai ir ministrų pavaduotojai). Trečiame etape buvo apimta apie 1500 savivaldos, apskričių ir ministerijų lygmens tarnautojų. ***Minėti tyrimai leido***

padaryti išvadą, kad šalies viešajame sektoriuje nepakanka informacijos, apibendrinančios mokymo ir lavinimo poreikių struktūrą, išskiriančios strategines valstybės tarnautojų lavinimo tobulinimo kryptis. (Raipa, Velička, 2003).

Apibendrinant būtų galima teigti, jog nors ir yra rengiamos valstybės tarnautojų programos, kuriomis siekiama ugdyti vadovų lyderystės įgūdžius bei padėti vadovams suprasti savo vadovavimo stilių ir galimybę jį keisti, pateikti įvairius organizacijos strategijos formavimo principus, išmokyti analizuoti, matuoti, konstruoti veiklos procesus, padėti įsisavinti finansinės veiklos vertinimo bei matavimo instrumentus, keisti organizaciją bei naudotis šiuolaikinėmis personalo valdymo priemonėmis, sukurti efektyvią komandą, ją valdyti, taip pat tinkamai komunikuoti savo poziciją ir sprendimus (*Pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo programos įforminimo duomenys*, 2008), ***tačiau svarbu pabrėžti, jog tokių valstybės tarnautojų mokymo programų, kurios didelį dėmesį skirtų lyderiavimo, taip pat vadovavimo įgūdžių stiprinimui bei lavinimui (o tai sąlygoją labai daug spragų valstybės valdyme)vis dar labai trūksta.***

Taigi, kiekvienas lyderiavimo stilius gali būti geras tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis, o lyderystės teorijos apibrėžia, kaip lyderystės idėja dera su lyderystės teorijomis, kaip asmeninio pašaukimo fenomenas jas papildo bei leidžia spręsti daugelį iškylančių problemų. Tiek darnūs, tiek telkiantys, tiek politiniai bei lyderiai- strategai yra labai reikalingi valstybės valdyme, o jų, taip pat ir lyderių plačiaja prasme, ugdymo problema reikalauja gilesnės analizės Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo programų kontekste.

II. LYDERYSTĖS RAIŠKOS VALSTYBĖS TARNYBOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti lyderystės raiškos valstybės valdymo institucijose, buvo naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas– **anketinė apklausa (1 priedas) bei ekspertų apklausa** (struktūrizuotas interviu) institucijų pasirinktų institucijų **vadovams- ekspertams** (interviu protokolai pateikiami 2 priede).

Išdalintos anketos, paliekant savarankišką iniciatyvą patiems jas pildyti bei apklausiami institucijų darbuotojai bei vadovai. Anketa yra pakankamai sudėtinga bei plati, pateikti atsakymų variantai, respondantai rinkosi jiems labiausiai tinkantį atsakymą. Duomenys buvo apdorojami kompiuteriu naudojant SPSS programą. Organizuojant tyrimą, siekta gauti duomenis, kurie leistų išvelgti:

- Lyderystės raišką valstybės valdyme;
- Būdingiausią lyderiavimo teoriją valstybės tarnyboje;
- Vadovavimo stilius, būdingus viešojo valdymo ir administravimo institucijos vadovui;
- Asmenines savybes, kuriomis turėtų pasižymėti valstybės tarnautojai kaip lyderiai.

Pasirinktas anketinės apklausos metodas leido sužinoti apklausiamųjų nuomonę bei požiūrį į valstybės tarnautojų lyderystės ypatumus ir įtaką efektyviam valstybės valdymui. Tyrimui atlikti pasirinktos Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijos. Apklausti 156 darbuotojų bei 21 vadovas.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Cole (1990); Stoner, Freeman, Gilbert (2000); P.D. Gibson, D. P. Lacy (2000); D. Javich (2009); V. Damašienė (2002); A. Stankūnas (2008); R. Niauronytė (2009) ir kt.) samprata apie lyderystės teorijas;
- Išnagrinėta įvairių mokslininkų (N. Chmiel (2005); R. Niauronytė (2009); F. Fielder (1978); H. Stevenson (1993); A. V. H. Schmidts (1999); J. Collins, J. Porras (1994) ir kt.) nuomonė apie lyderystės stilius;
- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų (Turcey (1996); R. Smaliukienė (2009); Senge (1999); Welsh (2008); A. Raipa (2003); Ansoff (1987); A. Hargreaves, D. Fink (2006) ir kt.) samprata apie lyderystę ir jos rūšis valstybės tarnyboje;
- Tyrimui taikyta socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika. Analizuojami specialistų sociodemografiniai duomenys, pateikiama Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų nuomonė apie lyderystę valstybės tarnyboje.

Tyrimo etapai:

1. Tyrime vadovautasi kiekybinių tyrimų metodologija, kurių analizę pradedama nuo teorinės apžvalgos ir baigiama – realių faktų pateikimu. Tuo tikslu išnagrinėta atitinkama mokslinė literatūra lyderystės aspektu.

2. Atlikus teorinę analizę, parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa bei struktūrizuoto interviu protokolas. Rengiant anketą, remtasi įvairių Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų teorijomis lyderystės plotmėje valstybės valdyme.

Apklausoje dalyvavo šių Šiaulių miesto viešojo administravimo institucijų darbuotojai bei vadovai: Savivaldybės; Šiaulių rajono savivaldybės; Darbo biržos; SODROS (Šiaulių sk.); Nevyriausybinių organizacijų konfederacijos; STT; LR atstovo tarnyba; Šiaulių apskrities Teismo.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal institucijas

Viešojo sektoriaus institucijos	Darbuotojai		Vadovai	
	Respondentų sk.	Procentai	Respondentų sk.	Procentai
Šiaulių miesto savivaldybė	14	6,5%	9	5%
Šiaulių rajono savivaldybė	20	9,1%	1	0,6%
Darbo birža	14	6,5%	3	1,7%
Sodra	81	37,1%	5	2,8%
NVO	1	0,4%	0	-
STT	2	0,9%	2	1,1%
LR atstovo tarnyba	9	4,1%	1	0,6%
Šiaulių apskrities Teismas	15	6,9%	0	-
Iš viso	156	71,5%	21	11,8%

3. Apklausos duomenys apdoroti, taikant SPSS programinę įrangą. Išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių viešojo administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų nuomonę apie lyderystę valstybės tarnyboje, kurie išryškina pagrindinius lyderystės valstybės tarnyboje probleminius bruožus.

4. Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie lyderystę valstybės valdyme, pateikiamos išvados bei rekomendacijos lyderystės valstybės tarnyboje klausimais. Sukurtas hipotetinis valstybės tarnautojo kaip lyderio modelis.

Tyrimo generalinė visuma. Tyrimo generalinę visumą sudarė 177 respondentai. Šiaulių miesto viešojo administravimo institucijų darbuotojai (N = 156) bei vadovai (N = 21).

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketos struktūra sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti į viešosios institucijos vadovui būdingą lyderiavimo stilių, valstybės tarnautojų kaip lyderių asmeninių savybių, gebėjimų, kompetencijų ir būdingiausios lyderiavimo teorijos identifikavimą. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą (pvz., kaip suprantama valstybės tarnautojo kaip lyderio sąvoka, kokios turėtų būti vadovo kaip lyderio valstybės tarnyboje asmeninės savybės, kokiose teko dalyvauti lyderystės valstybės valdyme įgūdžių tobulinimo programose). Anketos forma pateikiama 1 priede.

Įžanginėje anketos dalyje buvo paaiškinta pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Anketos pradžioje pateikti dvylika bendro pobūdžio sociodemografinių klausimų, kurie padėjo nustatyti respondentų lytį, amžių, skyrių, kuriame dirba, užimamas pareigas, kvalifikaciją pagal diplomą, vadybinį stažą bei stažą viešajame sektoriuje, valstybės tarnautojo statusą.

Apklausoje dalyvavo tiek viešųjų institucijų darbuotojai, tiek ir vadovai. Toks tyrimo organizavimas leidžia palyginti vadovų ir darbuotojų nuomones tiriamos problemos aspektais. Tyrimo anketos klausimų struktūra pateikta 6 lentelėje.

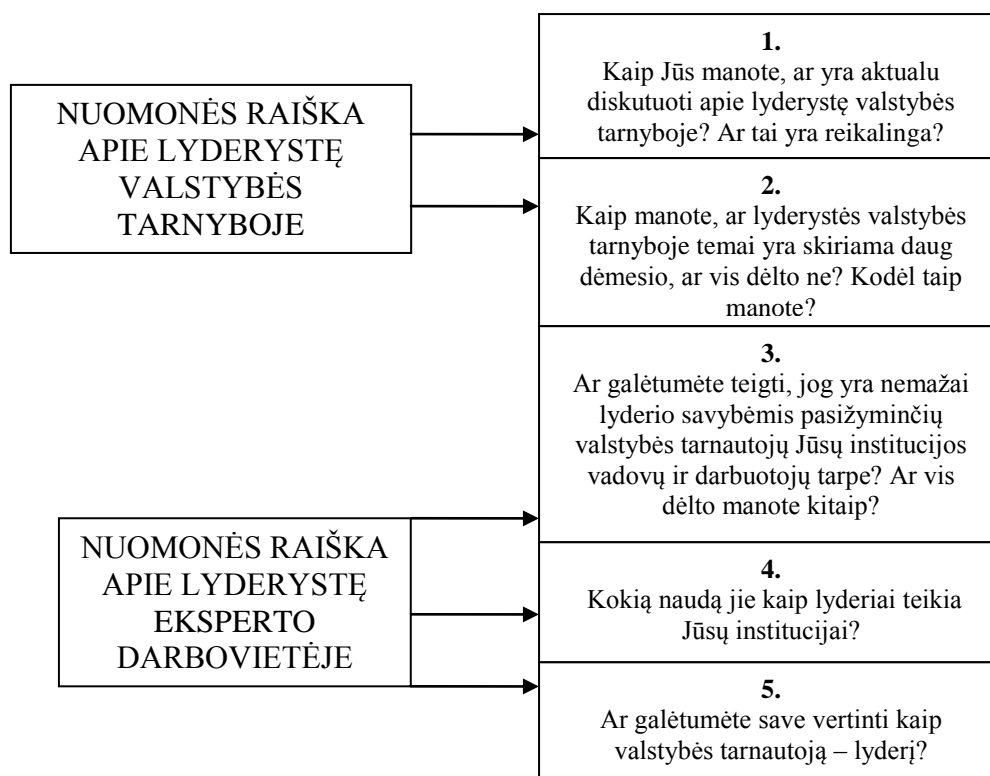
6 lentelė

Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

KLAUSIMŲ BLOKAI	KLAUSIMAI	TIRIAMAI REIŠKINIAI
1. Demografiniai duomenys	1-12 (12 klausimų)	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, kvalifikacija pagal diplomą, institucija ir skyrius, kurioje dirba, pareigos, vadybinio darbo stažas bei stažas viešajame ir privačiame sektoriuose, valstybės tarnautojo statusas.
2. Lyderystės valstybės tarnyboje samprata	13-14 (2 klausimai)	Respondentų požiūris į lyderystę valstybės tarnyboje. Prašoma apibūdinti valstybės tarnautoją kaip lyderį.
3. Valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimai	15	Respondentų nuomonė apie valstybės tarnautojo kaip lyderio gebėjimus, kuriais jis turėtų pasižymėti.
4. Valstybės tarnautojo lyderio asmeninės savybės	15-16	Respondentų požiūris į valstybės tarnautojų kaip lyderių asmenines savybes. Prašoma išskirti tris pagrindines savybes, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas kaip lyderis valstybės valdyme.
5. Vadovui kaip lyderiui būdingos kompetencijos	17	Respondentų nuomonė apie kompetencijas, kuriomis turėtų pasižymėti viešojo sektoriaus vadovai- lyderiai.
6. Lyderystės teorijos valstybės tarnyboje	18	Respondentų nuomonė apie lyderiavimo teorijas valstybės valdyme. Prašoma išskirti penkis svarbiausius teiginius bei juos suranguoti.
7. Institucijos vadovui būdingas	19	Respondentų nuomonė apie įvairius valdymo

vadovavimo stilius		stilius: autokratinį, demokratinį, liberalųjį, orientuotą į užduotį, orientuotą į darbuotojus, antreprenerišką, administracinį ir t.t.
8. Kritinių situacijų valdymas	20	Respondentų požiūris į savo institucijos vadovo gebėjimą spręsti problemas kritinėse situacijose.
9. Lyderystės plėtra valstybės tarnyboje	21	Respondentų požiūris į lyderystės plėtos valstybės tarnyboje poreikį.
10. Valstybės tarnautojų mokymo programos	22-23 (2 klausimai)	Respondentų nuomonė apie aktualiausias vadybos temas valstybės tarnautojų mokymo programose bei dalyvavimą tokiose mokymo programose, kuriose ugdomi lyderystės bei vadovavimo įgūdžiai.

Atliekant empirinį tyrimą, taikyti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Kiekybinės ir kokybinės priegų derinimas užtikrina išsamesnį tiriamojo reiškinio atskleidimą. Struktūrizuoto ekspertinio interviu metu buvo apklausiami Šiaulių miesto savivaldybės, Šiaulių rajono savivaldybės, STT, Darbo biržos, Sodros, NVO, Šiaulių apskrities Teismo vadovai, LR atstovo tarnybos vadovai. Klausimai pateikiami 9 paveiksle:



9 pav. Kokybinio interviu struktūra

Svarbu akcentuoti, jog apklausa buvo anoniminė, nei respondento vardas, nei pavardė tyrimo ataskaitoje nebus nurodomi, todėl ekspertai bus įvardijami taip: „Ekspertas A“, „Ekspertas B“, „Ekspertas C“, „Ekspertas D“, „Ekspertas E“, „Ekspertas F“, „Ekspertas G“.

2.3. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS (*Statisticat Package for Social Sciences*) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, patikimumo koeficientas) bei sudėtingesni statistiniai metodai (faktorinė, koreliacinė analizė). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai dydžiai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Tyrimo naudoti statistiniai rodikliai

Statistinis rodiklis	Statistinio rodiklio apibūdinimas
Reitingo pozicijos numeris	Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
Dažnis	Skaičius, nusakantis kiek imtyje yra nagrinėjama savybe pasižyminčių objektų.
Santykinis dažnis	Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybe pasižymintys objektai.
Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SN) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SN reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SN, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga.

Tyrimo kintamųjų struktūrai tirti panaudotas *faktorinės analizės metodas*. Faktorinė analizė naudota, norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Panaudotas pagrindinių komponenčių metodas ir Varimax rotacija, tai yra kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet ir leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinių struktūrą (Šaparnienė, 2002). Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (esant $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Faktorių interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos.

Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti naudota **koreliacinė analizė**. Ryšių tarp dviejų požymių, matuotų intervalinėmis skalėmis, stiprumas vertintas Spearman'o koreliacijos koeficientu. Koreliacijos koeficientas parodo ryšio tamprumą, o jo ženklas – ryšio pobūdį ir kryptį. Šio koeficiento reikšmė priklauso intervalui nuo -1 iki 1. Reikšmės artimos 1 ar -1 parodo, kad tarp dviejų kintamųjų egzistuoja stipri priklausomybė. Ir, atvirkščiai, reikšmės artimos 0, parodo, kad priklausomybė yra labai silpna. Kai koreliacijos koeficientas lygus 0, tai ryšio tarp kintamųjų nėra.

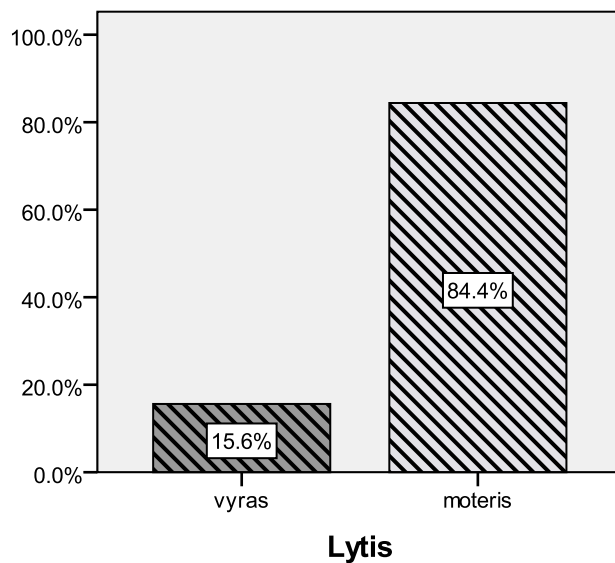
2.4. Tyrimo imties charakteristikos

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų nuostatų priklausomybę nuo:

- lyties;
- amžiaus;
- išsilavinimo;
- kvalifikacijos pagal diplomą;
- užimamų pareigų;
- kokio tipo institucijoje dirba;
- valstybės tarnautojo statusą;
- vadybinio darbo stažą bei stažą viešajame ir privačiame sektoriuose.

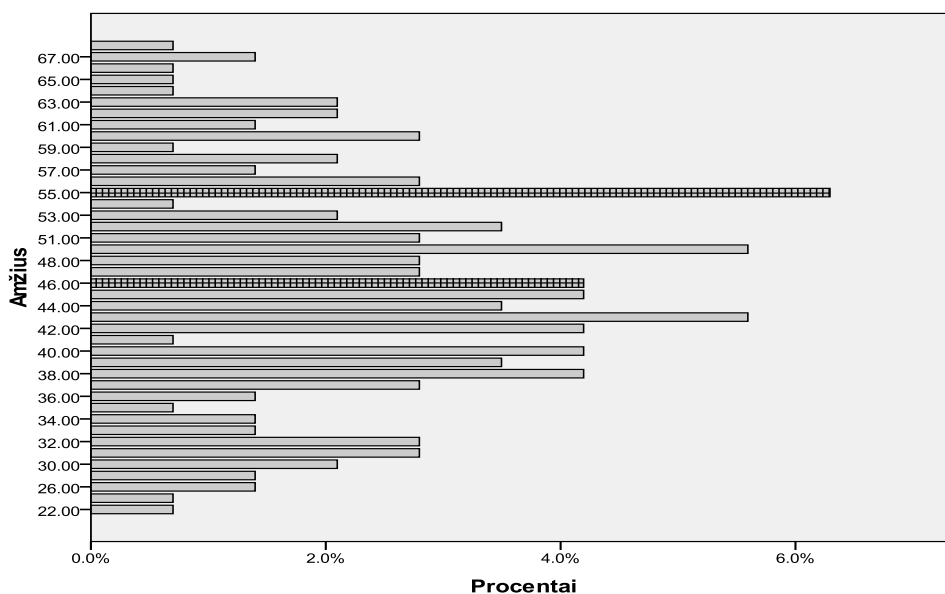
Tyrimo imtyje dalyvavo Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojai bei vadovai. Iš viso tyrime „Lyderystės raiška valstybės tarnyboje: Šiaulių miesto atvejis“ dalyvavo 177 respondentai. Išdalinta 200 anketų. Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojams bei vadovams. Anketų grįžtamumo kvota - 88,5 %. Toks sugrąžintų anketų skaičius gali būti laikomas pakankamu tiriamo reiškinio analizei. Imtyje dalyvavo respondentai: moterys ir vyrai, suskirstyti pagal užimamas pareigas– vadovas, valstybės tarnautojas/specialistas, pagal institucijas kuriose dirba – Savivaldybė, STT, Darbo birža, Sodra, NVO, Šiaulių apskrities Teismas, pagal stažą – viešajame sektoriuje, vadybinis.

Imtyje dalyvavo vyrai ir moterys, suskirstyti pagal užimamas pareigas- vadovai, valstybės tarnautojai/ specialistai, vyresnieji specialistai, skyriaus vedėjai, vedėjo pavaduotojai, kurie dirba įvairiose viešojo valdymo ir administravimo institucijose- Savivaldybėje; Šiaulių rajono savivaldybėje, darbo biržoje, SODROJE (Šiaulių sk.), nevyriausybinių organizacijų konfederacijoje; STT; LR atstovo tarnyboje; Šiaulių apskrities Teisme.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N= 173)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo (žr. 10 pav.), kad imtyje dominuoja moterys (84,4 %), vyrai sudarė tik 15,6 %. Situacija iliustruoja, jog Šiaulių mieste, viešojo valdymo ir administravimo institucijose dirba daugiau moterų arba moterys mieliau sutiko dalyvauti atliekant apklausą.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N= 143)

Išanalizavus anketos duomenis apie respondentų amžių (žr. pav.11), matyti, jog dauguma viešojo administravimo institucijose dirbančių valstybės tarnautojų yra 45- 55 metų amžiaus. Respondentų amžiaus vidurkis- 46 metai, jauniausiam respondentui- 22 metai, vyriausiam 67 metai. Taigi, galime daryti išvadą, jog tyrime dalyvavo respondentai, kurie turi sukaupę didelę darbo patirtį ir turi galimybę

atskleisti naudingą informaciją apie įvairius vadovavimo stilius valstybės tarnyboje bei lyderystės sampratą valstybės valdyme.

8 Lentelė atskleidžia respondentų pasiskirstymą pagal pareigas ir statusą. Duomenys parodo, jog daugiausia apklaustųjų buvo **tarnautojai/specialistai- 73,4%, vadovų- 11,8%.**, bei dauguma respondentų buvo **karjeros valstybės tarnautojai- 69,7%**. Tai rodo, kad didžioji dalis valstybės tarnautojų į Šiaulių viešojo valdymo ir administravimo institucijas priimami konkurso būdu į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis).

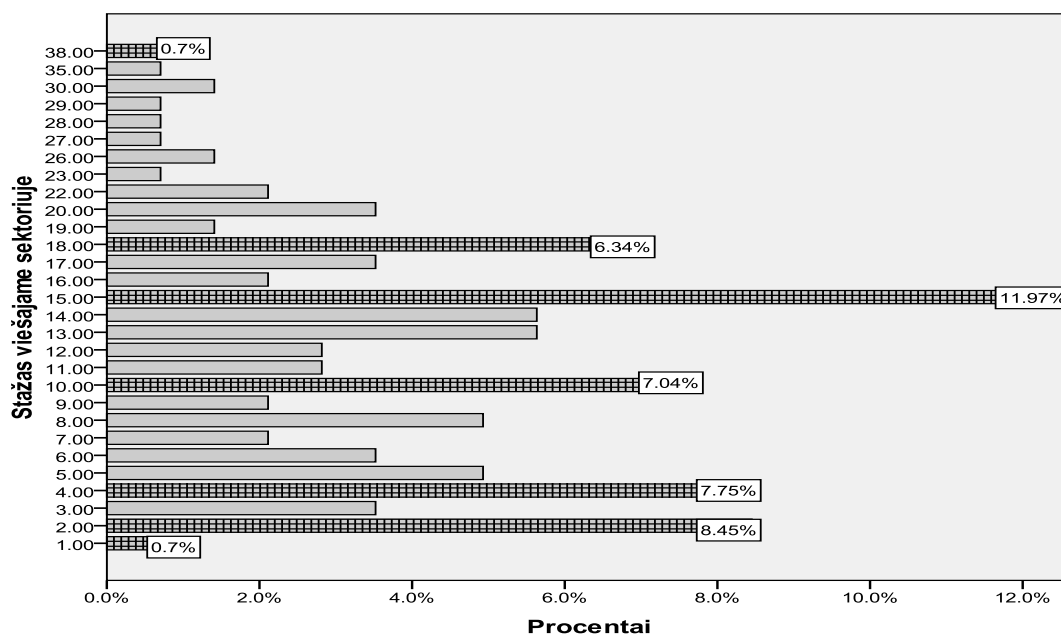
8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir statusą

RESPONDENTO PAREIGOS	SANTYKINIS DAŽNIS	RESPONDENTO STATUSAS	SANTYKINIS DAŽNIS
Tarnautojas/specialistas	73,1%	Karjeros valstybės tarnautojas	69,7%
Vadovas	11,8%	Pakaitinis	3,4%
Skyriaus vedėja	1,7%	Įstatyminis vadovas	1,1%
Vedėjo pavaduotojas	1,1%	Politinio pasitikėjimo	0,6%
Vyresnysis specialistas	1,1%	Samdomas darbuotojas	0,6%
Kita	0,6%		
VISO	89,4%	VISO	75,3%
SN- 0,85		SN- 0,75	

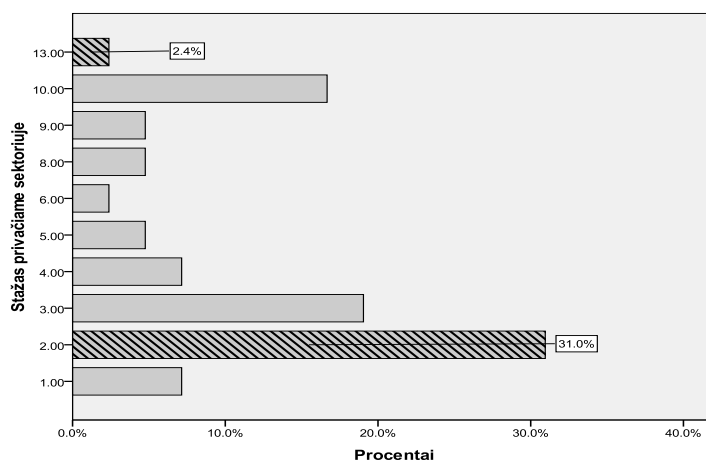
Svarbu pabrėžti, kad į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui netaikomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą, išskyrus kitų įstatymų nustatytus atvejus. Vis dėlto, buvo aktualu panagrinėti valstybės tarnautojų stažą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose.

12 pav. parodo, kad beveik 12% apklaustųjų turi 15 metų darbo stažą viešajame sektoriuje (tai sudaro didžiąją dalį visų respondentų). 0,7% viešųjų institucijų darbuotojų teigė, jog viešajame sektoriuje yra išdirbę 38 metus ir 0,7 % apklaustųjų tik vienerius metus dirba valstybės tarnyboje. Stažo vidurkis- 12 metų. Galima daryti prielaidą, jog darbo stažo įvairovė viešajame sektoriuje padarė didelę įtaką gautiems apklausos rezultatams, nes respondentai, turintys didesnę darbo patirtį viešajame sektoriuje, gali objektyviau įvertinti lyderystės raišką valstybės tarnyboje, negu tie apklaustieji, kurie jos turi nedaug.



12 pav. Respondentų stažas viešajame sektoriuje (N=142, SN= 7,42)

13 pav. iliustruoja respondentų stažą privačiame sektoriuje, kuris yra svarbi detalė nagrinėjant lyderystę valstybės valdyme. Matyti, jog 31% apklaustųjų privačiame sektoriuje dirbo dvejus metus (tai sudaro didžiąją dalį visų respondentų), o 2,4 % - dirbo 13 metų . Stažo vidurkis- 5 metai. Galima daryti prielaidą, jog apklaustieji, išdirbę privačiame sektoriuje 13 metų, yra tiesiogiai susidūrę su lyderystės reiškiniu, negu tie, kurie privačiame sektoriuje dirbo tik vienerius metus.



13 pav. Respondentų stažas privačiame sektoriuje (N=42, SN= 3,44)

Apibendrinant šiuos 2 grafikus galima daryti išvadą, jog respondentai, turintys didelę darbo patirtį tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, gali palyginti lyderystės raišką valstybės tarnyboje ir lyderystę ne viešajame sektoriuje bei objektyviai įvertinti lyderių gebėjimus, asmenines savybes, kompetencijas bei kitus esminius aspektus atliekant anketinę apklausą.

3. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO VALSTYBŲS TARNYBOJE TYRIMO REZULTATAI

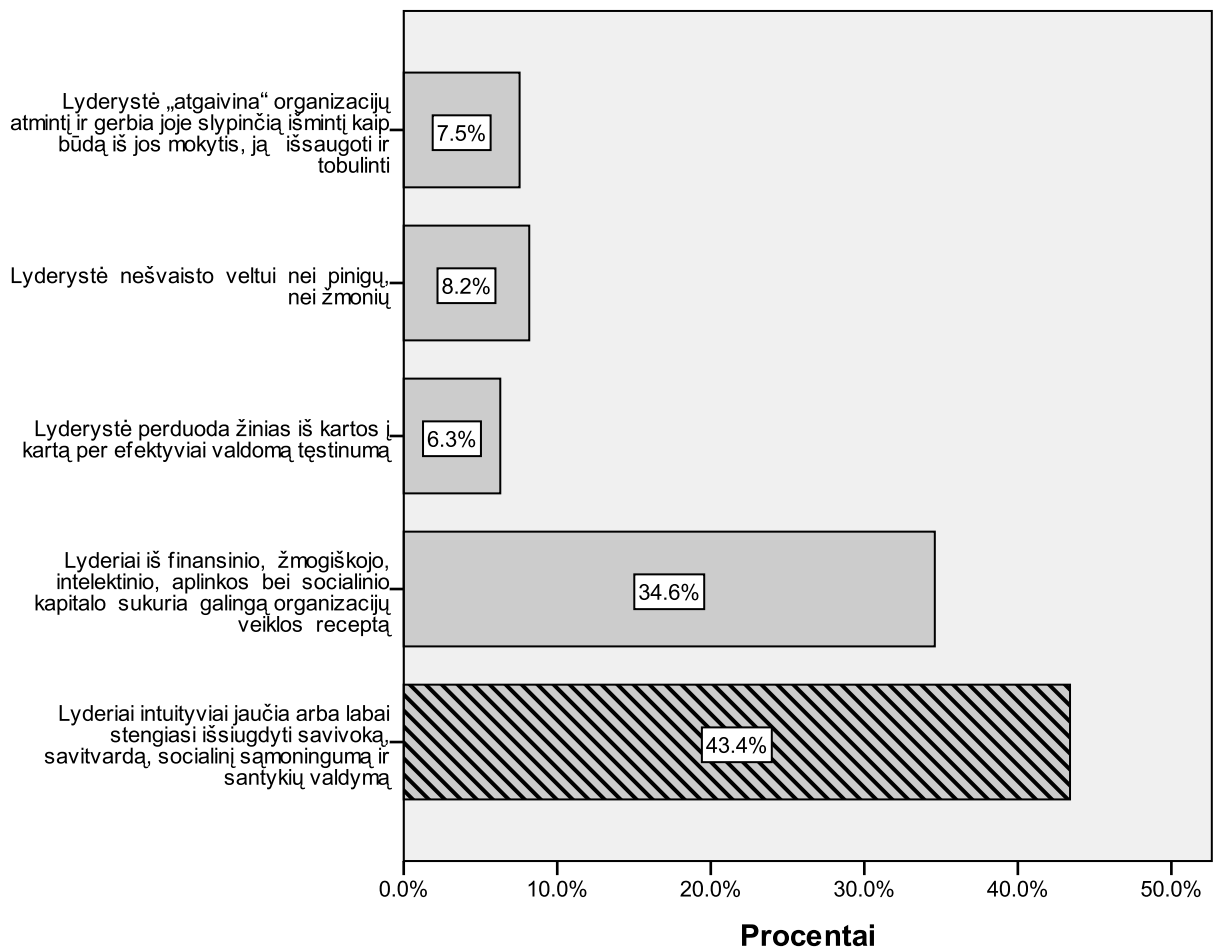
3.1. Lyderystės valstybės tarnyboje samprata: respondentų nuomonės raiška

Daugelis mokslininkų C.R.Appleby (2003), J. Albrechtas (2005), R.Boyatzis, A.Mckee (2006), B. M. Bass (1990), N.Chmiel (2005) ir kt. yra nustatę, kad lyderiui svarbios yra tiek prigimtinės, tiek įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Galimybė kontroliuoti kitus bei daryti jiems didelę įtaką yra vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų. Lyderis skatina veikti, duoti nurodymus, teikia užduotis, išaiškina nesutarimus tarp kitų grupės narių bei priima geriausius sprendimus. Jis reiškia pritarimą ar nepritarimą grupės veiksmams, įkvepia, nuramina, padrašina, yra bet kurios grupės veiklos priešakyje.

Tyrimo metu pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, kaip respondentai apskritai supranta lyderystės reiškinių valstybės tarnyboje. Atliekant anketinę apklausą, buvo prašoma respondentų savo žodžiais įvertinti, koks, jų nuomone, yra valstybės tarnautojas kaip lyderis. Svarbu paminėti, jog didžioji dalis respondentų, apie 70%, neatsakė į pateiktą klausimą, tačiau apibendrinant visus pateiktus atsakymus, buvo suformuluotas bendras valstybės tarnautojo- lyderio apibrėžimas:

Valstybės tarnautojas kaip lyderis- savo profesijos specialistas, orientuotas į tikslą, komandinio darbo lyderis, savo pavyzdžiu skatinantis siekti tikslų valstybės tarnyboje, imlus naujovėms, kompetentingas, pastoviai keliantis savo kvalifikaciją, sugebantis dirbti komandoje, turintis viziją, kūrybinių sugebėjimų, yra lankstus bei nuoširdus bendradarbis.

Respondentų nuomonę apie lyderystės sampratą valstybės tarnyboje taip pat iliustruoja 14 pav. Matyti, jog 43,4% apklaustųjų vieningai teigia, jog *lyderiai intuityviai jaučia arba labai stengiasi išsiugdyti savivoką, savitvardą, socialinį sąmoningumą ir santykių valdymą*. Be to, 34,6% pritaria, jog *lyderiai iš finansinio, žmogiškojo, intelektinio, aplinkos bei socialinio kapitalo sukuria galingą organizacijų veikos receptą*. Teiginiui, jog *lyderystė nešvaisto veltui nei pinigų, nei žmonių*, pritarė 8,2% atsakiusiųjų į šį klausimą viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų. Mažesnę dalis respondentų- 7,5% yra įsitikinę, jog *lyderystė „atgaivina“ organizacijų atmintį ir gerbia joje slypinčią išmintį kaip būdą iš jos mokytis, ją išsaugoti ir tobulinti*. Tik 6,3% valstybės tarnautojų atsakė į klausimą sutinka, jog *lyderystė perduoda žinias iš kartos į kartą per efektyviai valdomą tęstinumą*.



14 pav. Lyderystės samprata valstybės tarnyboje: respondentų nuomonės raiška (N=159)

Svarbu paminėti, jog struktūrizuoto ekspertinio interviu metu, viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovų buvo klausama, ar yra aktualu diskutuoti apie lyderystę valstybės tarnyboje. Paaiškėjo, jog jų nuomonės ganėtinai panašios: „Ekspertas B“ teigė, kad *būtų smagu, jeigu būtų daugiau lyderių valstybės tarnyboje*; „Ekspertas C“ akcentavo *lyderystės diskusijų būtinybę bei siekimą etikos normų, kurios nurodomos teisės aktuose*; „Ekspertas G“ mano, kad *lyderystės ugdymas ir savimonės kėlimas yra svarbus nepriklausomai ar žmogus dirba valstybės tarnyboje, ar privačiame sektoriuje. Manychiau svarbu ne tik diskutuoti, bet ir sudaryti palankias sąlygas lyderiams augti, atsiskleisti. Lyderių ugdymas svarbus dėl vis didėjančių reikalavimų, augančių vartotojų poreikių, iššūkių ir siekio tobulinti visus procesus*. Tačiau „Ekspertas E“ mano, jog valstybės tarnautojai yra paskirti, formalūs ir jų būvimas nėra naudingas.

Paklausti, ar galėtų ekspertai save vertinti kaip valstybės tarnautoją- lyderį, institucijų vadovai atsakė taip:

- „Ekspertas A“ turi daug lyderiui būdingų asmeninių savybių, kurios yra susiformavusios iš anksčiau;

- „Ekspertas B“ galėtų save priskirti lyderių grupei, turi tvirtą nuomonę ir atkakliai jos siekia bei aplinkiniai jį taip pat vertina kaip valstybės tarnautoją- lyderį;
- „Ekspertas C“ stengiasi būti lyderiu, pasisemia idėjų iš kitų žmonių, išlaiko pasiskirstymą;
- „Ekspertas D“ teigia, jog jis yra „paslėptasis lyderis“ - viską aptaria su kolektyvu, mano, jog vienas žmogus gali visko neįžvelgti, todėl jis rodo iniciatyvą, o sprendimus priima kartu su grupe.
- „Ekspertas E“ susilaiko nuo savęs vertinimo;
- „Ekspertas F“ yra politinio pasitikėjimo lyderis, teigia, jog jis yra „paslėptasis lyderis“;
- „Ekspertas G“ teigia, jog vien užimama formali pozicija yra lyderystės išraiška. Tačiau mano, kad tokios asmeninės savybės, kaip strateginis planavimas, aktyvumas, pastovus naujovių diegimas savivaldybėje veda link tikrosios lyderystės.

Taigi, pastebima, jog ekspertai save vertina kaip valstybės tarnautoją- lyderį ir mano, jog lyderystės tema yra svarbi ir aktuali.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešųjų institucijų darbuotojų pačių suformuotą valstybės tarnautojo- lyderio sampratą, lyderystės sampratos valstybės tarnyboje įvertinimą bei ekspertų nuomonę, galima daryti išvadą, jog respondentų nuomone, lyderystė tai:

Intuityvus jautimas ir savivokos, savitvardos, socialinio sąmoningumo, lankstumo bei nuoširdumo ugdymas, vizijos turėjimas, iš finansinio, žmogiškojo, intelektinio, aplinkos bei socialinio kapitalo galingo organizacijų veikos recepto sukūrimas, savimonės kėlimas, santykių valdymas, komandos lyderio skatinimas siekti bendrų tikslų valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimai

Respondentams buvo pateikta 29 teiginių grupė, kuri atspindi įvairius lyderiavimo gebėjimus. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 7 faktorių modelis. Faktorinės analizės rezultatai atsispindi 9 lentelėje.

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas.

Svarbiausių valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimų nustatymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatas

(KMO- 0,83, visa paaiškinta sklaida=58, 5%)

Faktoriaus pavadinimas	Valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimus nustatantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Gebėjimas suburti darbingą komandą	Gebėjimas organizuoti savo paties darbą	6	0,68	0,79	11,37%
	Gebėjimas bendrauti su darbuotojais/kolegomis		0,67		
	Mokėjimas paskirstyti užduotis		0,64		
	Mokėjimas patikslinti komandos tikslus		0,64		
	Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus		0,52		
	Gebėjimas sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą		0,43		
Gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje	Gebėjimas apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus	6	0,66	0,41	9,97%
	Mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį		0,66		
	Gebėjimas suderinti tikslus		0,55		
	Mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas		0,54		
	Gebėjimas bendradarbiaujant siekti savo komandos įsipareigojimų		0,44		
Gebėjimas uždegti komandą	Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus	4	0,72	0,68	8,98%
	Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį		0,71		
	Gebėjimas apjungti komandą harmoningam darbui vardan bendro tikslo		0,69		
	Veiksmų nuoseklumas		0,57		
Gebėjimas būti pavyzdžiu komandai	Sugebėjimas savo valdžią realizuoti neagresyviai	4	0,76	0,69	8,83%
	Gebėjimas būti dominuojančiu, bet ne despotišku, greičiau - entuziastingu		0,63		
	Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu		0,61		
	Gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu		0,53		
Gebėjimas visapusiškai rūpintis komanda	Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	4	0,80	0,51	7,96%
	Gebėjimas rūpintis aktyviu komandos darbu		0,57		
	Mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus		0,54		
	Gebėjimas pažinti žmones		0,38		
Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones	Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones	1	0,53		5,87%
Gebėjimas būti strategu institucijoje	Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai	3	0,76	0,55	5,54%
	Gebėjimas sutelkti bendradarbių pastangas		0,43		
	Komandos narių privalumų bei trūkumų žinojimas		0,42		

Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ($0,38 < L < 0,80$). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 11,37% iki 5,5%. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer- Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,83. Faktorių vidinė

konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo 0,55 iki 0,79. Kadangi koeficientas neperžengia žemiau 0,5 ribos, tai visi faktoriai yra pakankamai homogeniški.

Buvo išskirtos 7 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai:

gebėjimas suburti darbingą komandą (gebėjimas organizuoti savo paties darbą; gebėjimas bendrauti su darbuotojais/kolegomis; mokėjimas paskirstyti užduotis; mokėjimas patikslinti komandos tikslus; gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus; energiją ir talentus; gebėjimas sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą)- faktorius labiausiai identifikuoja B. Leonienės (2001) sampratą apie lyderiavimą;

gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje (gebėjimas apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus; gebėjimas telkti narius; gebėjimas suderinti tikslus; mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas; gebėjimas bendradarbiaujant siekti savo komandos įsipareigojimų; mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį)- faktorius labiausiai identifikuoja R. Razausko (1997) sampratą apie lyderiavimą;

gebėjimas uždegti komandą (nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus; gebėjimas rodyti gerą pavyzdį; veiksmų nuoseklumas; gebėjimas apjungti komandą harmoningam darbui vardan bendro tikslo)- faktorius visiškai identifikuoja J. Albrechto (2005) sampratą apie lyderiavimą;

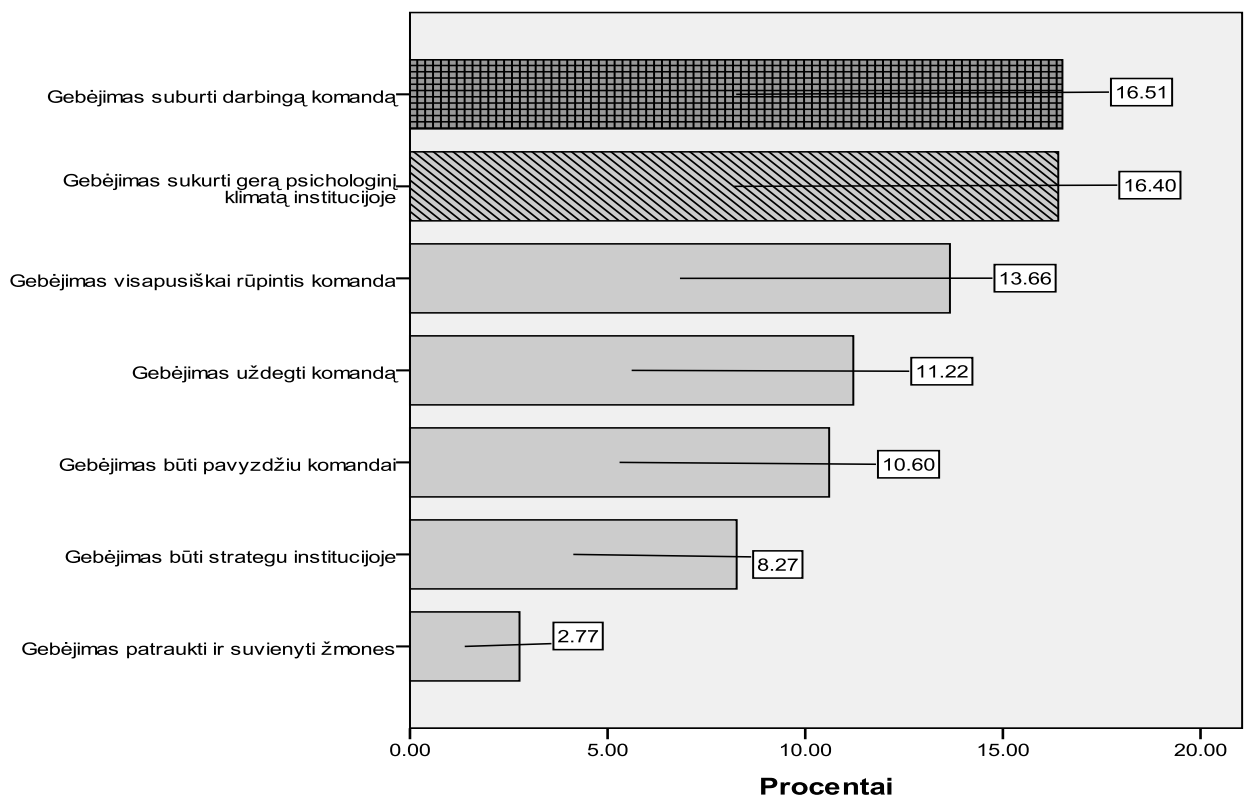
gebėjimas būti pavyzdžiu komandai (sugebėjimas savo valdžią realizuoti neagresyviai; gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu; gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu; gebėjimas būti dominuojančiu, bet ne despotišku, greičiau – entuziastingu)- faktorius labiausiai identifikuoja J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) sampratą apie lyderiavimą;

gebėjimas visapusiškai rūpintis komanda (gebėjimas mokytis iš savo klaidų; sugebėjimas įsiklausyti; mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus; gebėjimas pažinti žmones; gebėjimas rūpintis aktyviu komandos darbu)- faktorius labiausiai identifikuoja R. Razausko (1997) sampratą apie lyderiavimą;

sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones;

gebėjimas būti strategu institucijoje (gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai; gebėjimas sutelkti bendradarbių pastangas; komandos narių privalumų bei trūkumų žinojimas)- faktorius labiausiai identifikuoja R. Razausko (1997) sampratą apie lyderiavimą.

Iš 15 paveikslo galime matyti pagal išskirtus faktorius respondentų nuomonės raišką vertinant valstybės tarnautojų kaip lyderių gebėjimus.



15 pav. Svarbiausi valstybės tarnautojo- lyderio gebėjimai: respondentų nuomonės raiška (N=167)

Galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojas kaip lyderis privalo gebėti organizuoti savo paties darbą, paskirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais/kolegomis, bendradarbiaujant siekti komandos įsipareigojimų, taip pat sugebėti telkti narius, mokėti laiku adaptuotis, keistis bei gebėti laiku keisti savo vadovaujamos komandos elgesį, atskleisti bendradarbių sugebėjimus bei gebėti rūpinis aktyviu komandos darbu.

Žemiau įvertinti gebėjimai uždegti komandą, būti pavyzdžiu komandai, būti strategu institucijoje, patraukti ir suvienyti žmones.

Valstybės tarnautojų- lyderių savo gebėjimų vertinimas

Respondentams buvo pateikta 27 teiginių grupė, kuri atspindi įvairius lyderiavimo gebėjimus. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 7 faktorių modelis. Faktorinės analizės rezultatai atsispindi 10 lentelėje.

Valstybės tarnautojo kaip lyderio savo gebėjimų vertinimo kriterijai: faktorinės analizės rezultatas

(KMO- 0,87, visa paaiškinta skaida= 61,9%)

Faktoriaus pavadinimas	Lyderio savybės nustatantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Gebėjimas suburti harmoningą komandą ir siekti bendro tikslo	Gebėjimas būti dominuojančiu, bet ne despotišku, greičiau - entuziastingu	15	0,83	0,82	22,86%
	Gebėjimas telkti narius		0,73		
	Gebėjimas sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą		0,73		
	Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones		0,69		
	Gebėjimas bendradarbiaujant siekti savo komandos tikslų		0,67		
	Gebėjimas burti ekstravertu, ramiu, patikimu		0,64		
	Gebėjimas rūpintis aktyviu komandos darbu		0,64		
	Sugebėjimas savo valdžią realizuoti neagresyviai		0,64		
	Mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį		0,59		
	Gebėjimas apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus		0,59		
	Mokėjimas patikslinti komandos tikslus		0,55		
	Gebėjimas sutelkti bendradarbių pastangas		0,54		
	Komandos narių privalumų bei trukumų žinojimas		0,51		
	Gebėjimas apjungti komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo		0,46		
	Mokėjimas paskirstyti užduotis		0,36		
Gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje	Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	6	0,74	0,78	12,04%
	Veiksmų nuoseklumas		0,67		
	Gebėjimas pažinti žmones		0,67		
	Mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus		0,56		
	Sugebėjimas įsiklausyti		0,54		
	Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį		0,49		
Gebėjimas būti strategu	Gebėjimas organizuoti savo paties darbą	4	0,81	0,47	7,38%
	Gebėjimas bendrauti su darbuotojais/kolegomis		0,69		
	Gebėjimas suderinti tikslus		0,01		
	Mokėjimas ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai		0,38		
Gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu	Gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu	1	0,81		5,24%
Mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas	Mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas	1	0,51		5,08%
Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus	Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus	1	0,84		4,89%

Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus	Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus	1	0,823		4,47%
---	--	---	-------	--	--------------

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ($0,01 < L < 0,83$). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 22,8% iki 4,5%. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer- Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,87. Faktorių vidinė konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo 0,47 iki 0,82.

Buvo išskirtos 7 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai:

gebėjimas suburti harmoningą komandą ir siekti bendro tikslo (gebėjimas būti dominuojančiu, bet ne despotišku, greičiau – entuziastingu; gebėjimas telkti narius; gebėjimas sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą; sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones; gebėjimas bendradarbiaujant siekti savo komandos tikslų; gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu; gebėjimas rūpintis aktyviu komandos darbu; sugebėjimas savo valdžią realizuoti neagresyviai; mokėjimas paskirstyti užduotis; gebėjimas apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus; mokėjimas patikslinti komandos tikslus; gebėjimas sutelkti bendradarbių pastangas; komandos narių privalumų bei trukumų žinojimas; gebėjimas apjungti komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo; mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį)- faktorių labiausiai identifikuoja J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) sampratą apie lyderiavimą;

gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje (gebėjimas mokytis iš savo klaidų; veiksmų nuoseklumas; gebėjimas rodyti gerą pavyzdį; mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus; sugebėjimas įsiklausyti; gebėjimas pažinti žmones)- faktorių labiausiai identifikuoja R. Razausko (1997) sampratą apie lyderiavimą.;

gebėjimas būti strategu (gebėjimas organizuoti savo paties darbą; gebėjimas bendrauti su darbuotojais/kolegomis; gebėjimas suderinti tikslus; mokėjimas ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai)- faktorių labiausiai identifikuoja R. Razausko (1997) sampratą apie lyderiavimą;

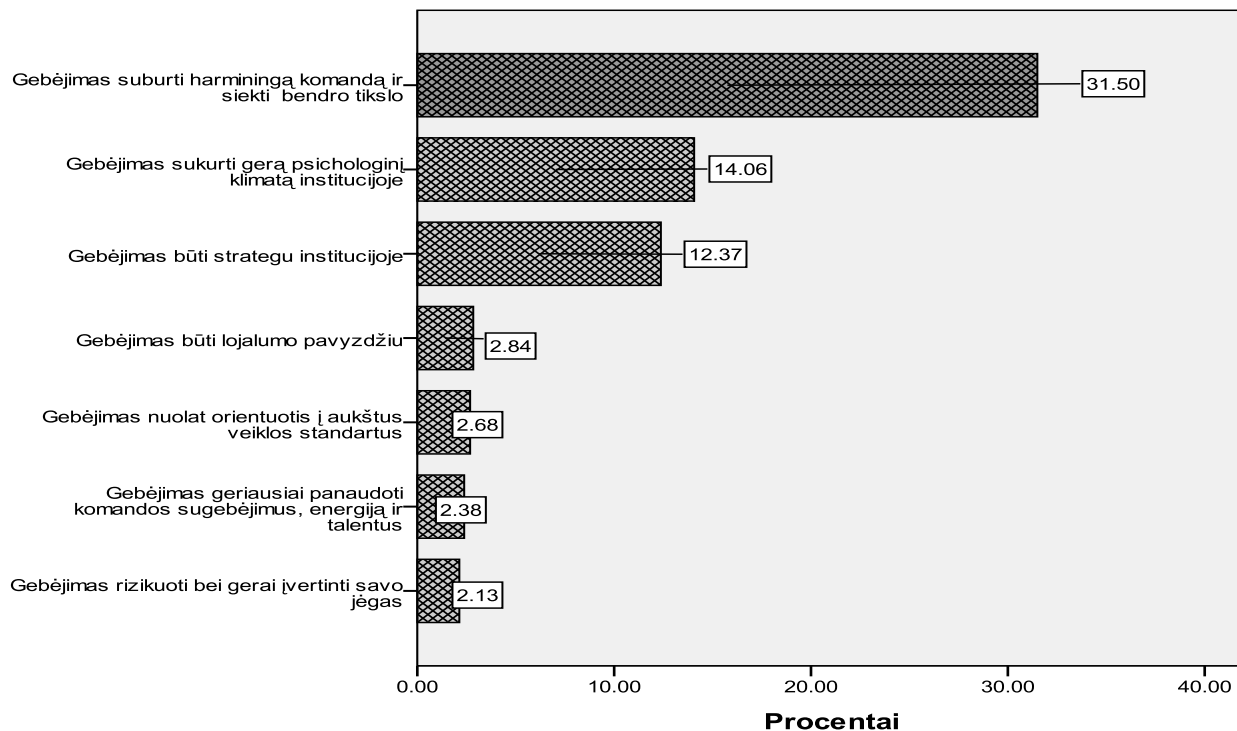
gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu;

mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas;

gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus;

nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus.

Iš 16 paveikslo galime matyti pagal išskirtus faktorius respondentų nuomonės raišką vertinant save kaip valstybės tarnautoją- lyderį.



16 pav. Valstybės tarnautojo kaip lyderio savęs vertinimas: respondentų nuomonės raiška (N=135)

Galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojai, įvertinę savo, kaip lyderių, gebėjimus, visų pirma, išskiria savo gebėjimą suburti darbingą komandą ir siekia bendro tikslo (31,5%). Gebėjimą sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje, respondentai įvertino 14, 6%, t.y. antras pagal svarbumą gebėjimas. Apklaustieji taip pat mano, jog jie geba būti strategu institucijoje.

Žemiau įvertinti gebėjimai būti lojalumo pavyzdžiu, nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus, geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją, talentus, rizikuoti bei gerai įvertinti savo jėgas.

Palyginant abiejų faktoringių analizių rezultatus, galima teigti, jog **gebėjimą suburti darbingą ir harmoningą komandą** bei **gebėjimą sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje** (žr.15 pav. ir 16 pav.), respondentai įvertino kaip siekiamus valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimus, o tie apklaustieji, kurie save vertina kaip lyderį, taip pat minėtus gebėjimus pabrėžė kaip savo paties svarbiausius. Tai rodo, kad Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose lyderiai pasižymi dviem svarbiausiais gebėjimais:

- Gebėjimu suburti darbingą ir harmoningą komandą ir siekti bendro tikslo;
- Gebėjimu sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje.

Svarbiausių valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimų sąryšio nustatymas

Siekiant nustatyti svarbiausių valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimų statistinį sąryšį, buvo atlikta Spearman'o koreliacinė analizė. Koreliacinis ryšys (pagal B. Bitiną, 2006): 0- 0,20 (ryšio tarp požymių iš esmės nėra); 0,20- 0,40 (ryšys tarp požymių silpnas); 0,40- 0,60 (ryšys esminis); 0,60- 0,80 (ryšys stiprus); 0,80- 1 (ryšys labai stiprus).

11 lentelė

Svarbiausių valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimų sąryšis

	<i>Gebėjimas suburti darbingą komandą</i>	<i>Gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje</i>	<i>Gebėjimas visapusiškai rūpintis komanda</i>	<i>Gebėjimas uždegti komandą</i>	<i>Gebėjimas būti pavyzdžiu komandai</i>	<i>Gebėjimas būti strategu institucijoje</i>	<i>Gebėjimas patraukti ir suvienyti žmones</i>
<i>Gebėjimas suburti darbingą komandą</i>	1 N=167	0,712** N=165	0,642** N=165	0,446** N=165	0,486** N=164	0,605** N=167	0,446** N=165
<i>Gebėjimas sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje</i>	0,712** N=165	1 N=167	0,657** N=165	0,446** N=165	0,578** N=165	0,606** N=167	0,375** N=165
<i>Gebėjimas visapusiškai rūpintis komanda</i>	0,642** N=165	0,657** N=165	1 N=165	0,391** N=168	0,544** N=168	0,526** N=168	0,339** N=167
<i>Gebėjimas uždegti komandą</i>	0,446** N=165	0,446** N=165	0,391** N=168	1 N=168	0,323** N=166	0,367** N=166	0,292** N=167
<i>Gebėjimas būti pavyzdžiu komandai</i>	0,486** N=164	0,578** N=165	0,544** N=166	0,323** N=166	1 N=167	0,527** N=167	0,429** N=167
<i>Gebėjimas būti strategu institucijoje</i>	0,605** N=167	0,606** N=167	0,526** N=168	0,367** N=168	0,527** N=167	1 N=170	0,479** N=168
<i>Gebėjimas patraukti ir suvienyti žmones</i>	0,446** N=165	0,375** N=165	0,339** N=167	0,292** N=167	0,429** N=167	0,479** N=168	1 N=168

* - $p < 0,01$

** - $p < 0,05$

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys silpnas

Nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys (žr. 11 lentelę) tarp *gebėjimas suburti darbingą komandą ir gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą organizacijoje* ($r=0,712$; $p < 0,05$); *gebėjimo visapusiškai rūpintis komanda organizacijoje* ($r=0,642$; $p < 0,05$); *gebėjimo uždegti komandą organizacijoje* ($r= 0,446$; $p < 0,05$) ; *gebėjimo būti pavyzdžiu komandai organizacijoje* ($r= 0,486$; $p < 0,05$); *gebėjimo būti strategu institucijoje organizacijoje* ($r= 0,605$; $p < 0,05$); *gebėjimo patraukti ir suvienyti žmones organizacijoje* ($r= 0,446$; $p < 0,05$). Pakankamai aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

Galima daryti prielaidą, kad *gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą* ir *gebėjimo suburti darbingą komandą* stiprus tarpusavio ryšys ($r=0,712$; $p < 0,05$) kyla iš vadovo ir darbuotojų (komandos) tarpusavio pasitikėjimo, bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų, vienybės, supratimo. Kiekvieno vadovo kaip lyderio indėlis ir pastangos kuria darnią aplinką institucijoje bei sėkmingai telkia perspektyvią ir darbingą komandą.

Tarp *gebėjimo suburti darbingą komandą* ir *gebėjimo visapusiškai rūpintis komanda* yra taip pat pakankamai stiprus ryšys ($r=0,642$; $p < 0,005$). Galima daryti išvadą, jog vadovas, kuris suburia darbingą komandą, taip pat geba ja visapusiškai rūpintis, teikti konsultacijas, profesinę bei psichologinę pagalbą komandos nariams.

Taip pat pakankamai stiprus ryšys ($r=0,605$; $p < 0,05$) nustatytas tarp *gebėjimo suburti darbingą komandą* ir *gebėjimo būti strategu institucijoje*. Taigi, tyrimas parodė, jog valstybės tarnautojas– strategas privalo ir sutelkia darbingą, bendrų,- socialinių, ekonominių bei politinių tikslų siekiančią komandą.

Stiprus ryšys ($r=0,657$; $p < 0,05$) yra nustatytas ir tarp *gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje* ir *gebėjimo visapusiškai rūpintis komanda*. Todėl galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojai bei vadovai, kurie visapusiškai rūpinasi komanda, jai teikia įvairiapusę profesinę paramą ir psichologinę pagalbą, kas sukuria darnų klimatą institucijoje.

Taip pat pakankamai stiprus ryšys ($r=0,606$; $p < 0,05$) yra tarp *gebėjimo būti strategu institucijoje* ir *gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje*. Galimas daryti prielaidą, jog vadovas kaip lyderis valstybės tarnyboje turėtų būti tiek geras strategas, tiek geras psichologas bei lankstus tam, kad tarpusavyje suderintų strategines ir psichologines kompetencijas ugdant komandą.

Vidutiniai ryšiai nustatyti tarp:

- Gebėjimo uždegti komandą ir gebėjimo suburti darbingą komandą (**$r=0,446$; $p < 0,05$**);
- Gebėjimo būti pavyzdžiu komandai ir gebėjimo suburti darbingą komandą (**$r=0,486$; $p < 0,05$**);
- Gebėjimo patraukti ir suvienyti žmones ir gebėjimas suburti darbingą komandą (**$r=0,446$; $p < 0,05$**);
- Gebėjimo uždegti komandą ir gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje (**$r=0,446$; $p < 0,05$**);
- Gebėjimo būti pavyzdžiu komandai ir gebėjimo sukurti gerą psichologinį klimatą (**$r=0,578$; $p < 0,05$**);

- Gebėjimas būti pavyzdžiu komandai ir gebėjimo visapusiškai rūpintis komanda ($r=0,544$; $p<0,05$);
- Gebėjimo būti strategu institucijoje ir gebėjimo visapusiškai rūpintis komanda ($r=0,526$; $p<0,005$);
- Gebėjimo būti strategu institucijoje ir gebėjimo būti pavyzdžiu komandai ($r=0,527$; $p<0,005$);
- Gebėjimo patraukti ir suvienyti žmones ir gebėjimo būti pavyzdžiu komandai ($r=0,429$; $p<0,05$);
- Gebėjimo patraukti ir suvienyti žmones ir gebėjimo būti strategu institucijoje ($r=0,479$; $p<0,05$).

Taigi, pagal gautus rezultatus galima teigti, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose valstybės tarnautojai *geba suburti darbingą komandą* bei *sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje*, kuomet gebama adaptuotis, keistis ir keisti vadovaujamos grupės elgesį, rizikuojama, gerai ir apgalvotai įvertinamos jėgos, glaudžiai bendradarbiaujant siekiama savo komandos įsipareigojimų.

3.2. Lyderystės teorijos ir būdingiausias valstybės tarnautojo kaip lyderio asmeninės savybės

Svarbu pabrėžti, kad pirmosios lyderystės teorijos nagrinėjo sėkmingų lyderių savybes ir elgseną, vėlesnės teorijos domėjosi sekėjų vaidmeniu bei kontekstine lyderystės prigimtimi. Todėl labai svarbu išsiaiškinti kokia lyderiavimo teorija yra būdingiausia valstybės tarnyboje ir kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti valstybės tarnautojas kaip lyderis.

Pabrėžiama, jog susisteminius įvairių autorių lyderystės teorijų panašumus ir skirtumus, respondentams buvo pateikiama dešimties teorijų schema, kurios darbo autoriaus buvo traktuojamos kaip pagrindinės: *transakcinė arba valdymo teorija, transformacinė teorija, elgsenos teorija, lyderystės stiliaus teorija, charizmatinio lyderio teorija, asmenybės- situatyvinė teorija, dvasingumo teorija, atsitiktinumo arba situacinė teorija, tarnystės teorija, būdingųjų bruožų teorija*.

Respondentų nuomonė apie lyderiavimo teorijas yra pateikta 12 lentelėje, pagal kurios duomenis galima daryti išvadą, jog apklaustieji yra įsitikinę (28,7 %), kad komandos narių stipriausių savybių realizavimo skatinimas ir esminių komandos narių poreikių patenkinimas. Stiprus ryšys tarp lyderio ir pasekėjų. Tai rodo, jog respondentams yra svarbiausia *transformacinė lyderiavimo teorija*, kuri teigia, kad transformaciniai lyderiai skatina komandos narius abejoti nusistovėjusiais požiūriais, įskaitant pačių lyderių požiūrius. Jeigu esminis komandos narių poreikis yra suprantamas kaip jų vidinis pasitenkinimas darbu ir iš to kylantis užsidegimas bei entuziazmas, tai transformaciniai lyderiai skatina pasekėjus surasti savo pašaukimą bei jį realizuoti ir taip patiems tapti vidiniais, o jei tikslinga ir išoriniais lyderiais.

Lyderystės teorijos valstybės tarnyboje

	Lyderystės teorija	Įvertinta 1 balu	Įvertinta 2 balais	Įvertinta 3 balais	Įvertinta 4 balais	Įvertinta 5 balais	SN
1.	Lyderystė grindžiama apdovanojimų ir bausmių sistema	4,5 %	2,8 %	2,8 %	1,1 %	6,2 %	1,66
2.	Komandos narių stipriausių savybių realizavimo skatinimas ir esminių komandos narių poreikių patenkinimas. Stiprus ryšys tarp lyderio ir pasekėjų	28,7 %	12,9 %	11,8 %	9,0 %	8,4 %	1,39
3.	Svarbu dėmesį sutelkti į žmonių santykius, į jų dinamiškumą	3,9 %	12,9 %	13,5 %	12,6 %	10,7 %	1,23
4.	Vadovai naudoja įvairių vadovavimo stilių elementus, tik labiau išskiria arba darbuotojus, arba užduotis	2,8 %	5,6 %	3,9 %	5,8 %	5,1 %	1,36
5.	Šalininkų subūrimas, vadovavimas jiems dėl išskirtinių savo asmeninių savybių	12,4 %	9,6 %	3,9 %	4,5 %	3,9 %	1,39
6.	Svarbu žmogiškieji lyderio bruožai ir jo motyvai, lyderio vaizdiniai ir sekėjų motyvai jo sekti	15,2 %	14,6 %	16,3 %	7,3 %	3,4 %	1,18
7.	Lyderystė garantuoja etinių vertybių pasirinkimą	1,7 %	4,5 %	5,6 %	4,5 %	16,3 %	0,98
8.	Geriausias valdymo būdas kinta nuo situacijos ar aplinkybių	4,5 %	6,2 %	7,3 %	12,8 %	12,9 %	1,32
9.	Pasekėjų asmenybės visokeriopo augimo skatinimas, prisiimamas tarnaujančio lyderio vaidmuo	2,8 %	4,5 %	6,2 %	7,9 %	11,8 %	1,32
10.	Asmeninės savybės yra itin svarbios efektyviai lyderystei- ypač intelektualiniai gabumai	16,9 %	16,9 %	6,2 %	10,1 %	9,0 %	1,46

Svariausios respondentų išskirtos lyderystės teorijos

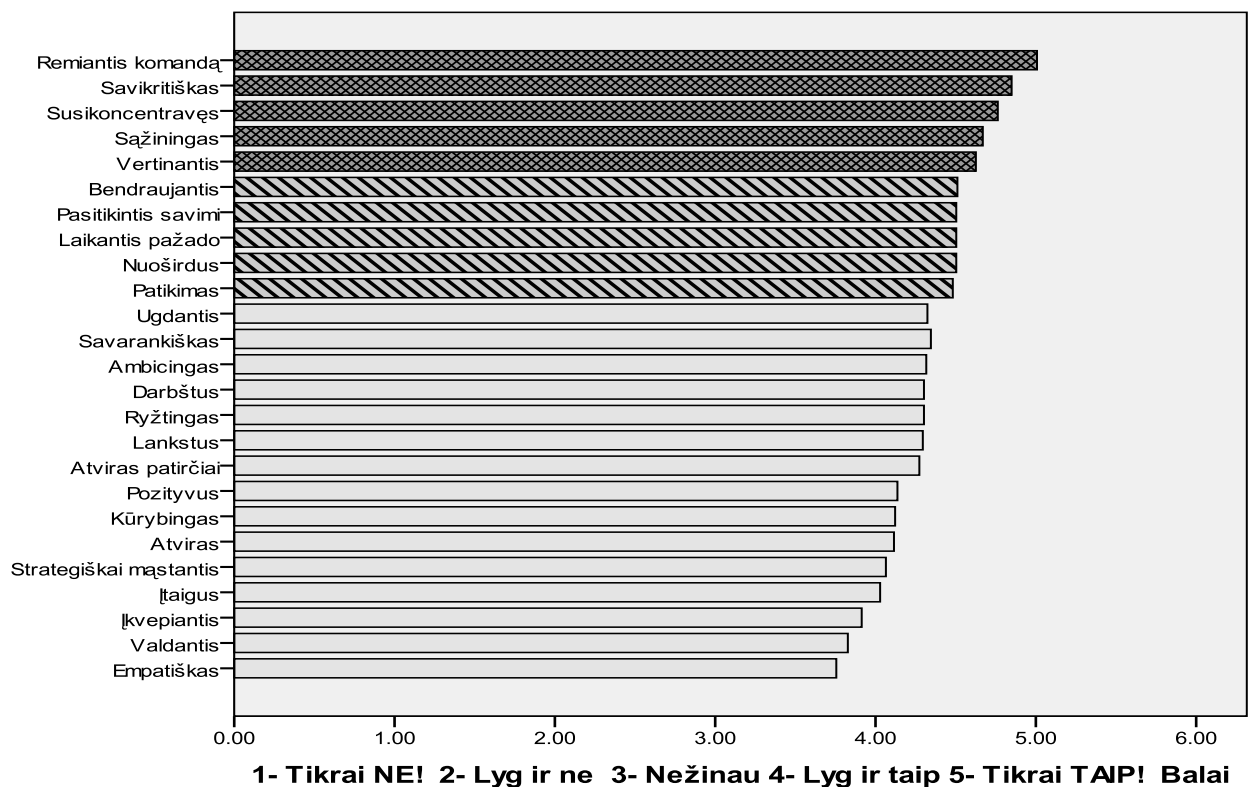
(1- svarbiausia teorija, ..., 5- mažiausiai svarbi teorija)

Pastebima, kad 16,9% apklaustųjų mano, jog *asmeninės savybės yra itin svarbios efektyviai lyderystei- ypač intelektualiniai gabumai*. Tai rodo, jog respondentams yra labai svarbi **būdingųjų bruožų teorija**, kuri liudija, kad lyderio psichologiniai bruožai leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį sugebėjimais priimant svarbius sprendimus. Jam priskiriami tokie bruožai kaip, aštrus

protas, energija, tvirta valia ir kryptingumas, neeiliniai organizaciniai sugebėjimai ir pasiruošimas priimti atsakomybę.

Asmenybės- situatyvinę teoriją (svarbu žmogiškieji lyderio bruožai ir jo motyvai, lyderio vaizdiniai ir sekėjų motyvai jo sekti) valstybės tarnautojai priskiria vidutinio svarbumo teorijoms (16,3%), o *situacinės lyderystės teoriją* (geriausias valdymo būdas kinta nuo situacijos ar aplinkybių) bei *dvasingumo lyderystės teoriją* (lyderystė garantuoja etinių vertybių pasirinkimą) respondentai įvertino kaip mažiausiai svarbias.

Kaip jau buvo minėta, apklaustieji mano, jog būdingųjų bruožų teorija yra itin svarbi lyderystei valstybės tarnyboje, todėl būtina išsiaiškinti, kokie asmeniniai bruožai yra svarbiausi valstybės tarnautojui kaip lyderiui (žr. 17 pav.):



17 pav. Valstybės tarnautojo- lyderio asmeninės savybės: respondentų nuomonės raiška (N=171)

Galima daryti išvadą, jog respondentai įsitikinę, kas svarbiausi valstybės tarnautojo- lyderio bruožai yra: *komandos rėmimas, savikritiškumas, susikcentravimas, sąžiningumas, kitų vertinimas, mokėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, pažado laikymasis, nuoširdumas, patikimumas.*

Apklaustieji taip pat išskyrė svarbiausias vadovo kaip lyderio asmenines savybes: strategiškai mąstantis, ambicingas, lankstus, turintis didelę patirtį, žinias, humaniškas, priiimantis atsakomybę,

tikintis tuo, ką daro, besidžiaugiantis rezultatais, sąžiningas, pasitikintis komanda, susikoncentravęs, remiantis komandą, susikoncentravęs, integralus, optimistas.

Svarbu paminėti, jog „Ekspertas C“ mano, jog valstybės tarnautojams- lyderiams yra svarbu būti sąžiningais, lojaliems valstybei, pilietiškais, tikėti žmonėmis bei ką daro valstybei ir norėti gražaus santykio su visuomene. Taip pat pabrėžia, jog jo institucijoje dirba apie 85% valstybės tarnautojų, pasižyminčių lyderio savybėmis, kurie daro instituciją teigiama ir be korupcijos. „Ekspertas D“ teigė, jog lyderiai valstybės tarnyboje privalo būti žingeidūs, komunikabilūs, suprasti darbo esmę. Jie suteikia kitokį „toną“, požiūrį bei skatina kitus. „Ekspertas E“ teigė, jog institucijoje, kurioje dirba, yra daug lyderių, tačiau jie „užkliūna“, todėl geriausia juo nebūti, nes nėra naudos. Vis dėlto, „Ekspertas F“ tiki, jog lyderiai padaro daugiau, dirba darniai ir gerina atmosferą institucijoje. „Ekspertas B“ ir „Ekspertas A“ mano, jog institucijose, kuriose dirba yra daug lyderio savybėmis pasižyminčių valstybės tarnautojų, kurie gerina rezultatus ir pritraukia daugiau žmonių. „Ekspertas G“ teigė, kad jo darbovietėje yra nemažai gabių, perspektyvių ir pasižyminčių lyderio savybėmis darbuotojų. Organizacijos vidaus sistemos pertvarka ir motyvacijos sistemos sukūrimas galėtų padėti atsiskleisti šiems darbuotojams. Lyderiai dažnai yra idėjų generatoriai, aktyvūs ir drąsūs. Jie nebijo pateikti gal kartais ir nepopuliarių, bet labai naudingų pasiūlymų, rekomendacijų. Jei turi tvirtą savo nuomonę ir ryžtingai ją gina. Lyderiai moka motyvuoti savo pavaldinius ir kokybiškai organizuoja jų veiklą.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus ir ekspertų nuomonę, galima būtų teigti, kad:

- Valstybės tarnautojai turėtų vadovautis *transformacine lyderiavimo teorija*, kuri teigia, kad geriausias lyderis yra tas, kuris sugeba išvelgti ir skatinti komandos narių stipriausių savybių realizavimą ir geriausiai patenkinti esminius komandos narių poreikius bei *būdingųjų bruožų teorija*, kuri liudija, kad lyderio psichologiniai bruožai leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį sugebėjimais priimant svarbius sprendimus.
- Valstybės tarnautojų- lyderių svarbiausios asmeninės savybės turėtų būti: *komandos rėmimas, savikritiškumas, susikoncentravimas, sąžiningumas, kitų vertinimas, mokėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, pažado laikymasis, nuoširdumas, patikimumas, lojalumas, pilietiškumas, idėjų generavimas, drąsa, ryžtingumas.*
- Vadovo kaip lyderio svarbiausios asmeninės savybės: *strategiškai mąstantis, ambicingas, lankstus, turintis didelę patirtį, žinias, humaniškas, prisiimantis atsakomybę, tikintis tuo, ką daro, besidžiaugiantis rezultatais, sąžiningas, pasitikintis komanda, susikoncentravęs, remiantis komandą, susikoncentravęs, integralus, optimistas.*

3.3. Lyderiavimo stiliai valstybės tarnyboje

Analizuojant vadovavimo stilius Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose, svarbu prisiminti J. Kasiulio bei V. Barvydienės (2005) sampratą, jog vadovavimo stiliai- tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos ir taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų. Tai nepakartojamas ir negalima nukopijuoti nuo kito bei negalima išmokti kursuose. Šį nepakartojamumą pastebėjo dar romėnų mąstytojai. Jie pabrėžė“...Kai dviese daro vieną ir tą patį, išeina ne vienas ir tas pats“. Vadovo darbo stilius individualus bei nepakartojamas todėl, kad nepakartojamos jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Čia reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija ir sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, pastebėti bei puoselėti gerąsias pavaldinių savybės.

Todėl nagrinėjant lyderystės reiškinį valstybės tarnyboje, negalima neišnagrinėti vadovavimo stilių valstybės tarnautojų- vadovų tarpe.

Atliekant struktūrizuotą interviu paaiškėjo, jog „Ekspertas A“ yra įsitikinęs, jog *nuo vadovavimo stiliaus priklauso darbas, tam reikalinga atsakomybė ir aktyvumas.*

Respondentams buvo pateikta 35 teiginių grupė, kuri atspindi įvairius lyderiavimo gebėjimus. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 6 faktorių modelis. Faktorinės analizės rezultatai atsispindi 13 lentelėje.

13 lentelė

Lyderiavimo stiliaus nustatymo kriterijai : faktorinės analizės rezultatas

(KMO- 0,65, visa paaiškinta skaida=50,4%)

Faktoriaus pavadinimas	Lyderiavimo stilių nustatantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
APLINKOS LYDERIS	Nuolatinis ieškojimas nauju idėjų	9	0,75	0,84	13,42%
	Energijos ir užsidegimo suteikimas savo komandos nariams. Būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas		0,71		
	Grupės psichologijos ir dinamikos pritaikymas organizacijoje, kad būtų sukurta darni aplinka		0,70		
	Būdingas įsiklausymas i savo komandos idėjas		0,66		
	Dėmesys skiriamas darbui ir paskirtoms užduotims		0,63		
	Būdingas personalo palaikymas, apmokymas ir lavinimas		0,62		
	Nepriimamas sprendimas, kol neaptarta problema su vadovaujama grupe ir				

	neišklausomi pavaldinių patarimai, pageidavimai, konsultacijos		0,56		
	Tvirtas ir struktūrizuotas procedūrų laikymasis		0,55		
	Galios turėjimas atlikti tam tikras užduotis ir apdovanoti ar nubausti komanda už jos darbą		0,54		
LIBERALUSIS LYDERIS	Rėmimasis vertybėmis ir komanda. Būdingos neribotos galimybės, trumpalaikis radikalumas, nehierarchine valdymo struktūra	6	0,73	0,49	10,09%
	Stengimasis minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimant sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos		0,64		
	Rėmimasis resursais. Būdingas skatinimas, ribotos galimybės, lėta evoliucija, formali hierarchija.		0,59		
	Būdinga įgimta lyderyste		0,58		
	Elgimasis demokratiškai bei sprendimai priimami konsensuso būdu		0,48		
	Suteikimas savo darbuotojams tai, ko jie pageidauja		0,27		
TIMOKRATINIS LYDERIS	Būdingas gobšumas	5	0,76	0,47	8,21%
	Būdingas žiaurumas		0,75		
	Būdingos ambicijos, valdžios troškimas		0,54		
	Savarankiškas sprendimo priėmimas, stengiamasi įtikinti pavaldinius, jog tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti		0,41		
	Būdingas komandos nariu neprižiūrėjimas		0,29		
CHARIZMATINIS LYDERIS	Rėmimasis motyvais ir įtikinimu	7	0,66	0,46	7,19%
	Gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, komandos įkvėpimas darbui		0,63		
	Tikslus instrukcijų formulavimas		0,59		
	Rėmimasis motyvais ir įtikinimu		0,49		
	Šalininkų subūrimas ir ėmimas jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių		0,43		
	Dėmesys skirtas užduotims		0,40		
Mokėjimas savo įgūdžius panaudoti kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.	0,37				
BIUROKRATINIS LYDERIS	Gana griežtai nustatomi tikslai pavaldiniams bei tikimasi, kad jie dirbs visiškai atsidavę	3	0,51	0,33	6,14%
	Vienašališkas svarbiausiu sprendimu priėmimas, nustatomi grupės veiklos tikslai		0,48		
	Pasireiškimas tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir tai trunka tik tam tikra laika		0,25		
AUTOKRATINIS LYDERIS	Būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas	5	0,61	0,09	5,40%
	Gebėjimas savo įtaką tiesiogiai susieti su užimama oficialia padėtimi		0,59		
	Savarankiškas sprendimo priėmimas, pavaldiniai tik informuojami ir laukiamas besąlygiškas vykdymas		0,45		
	Būdingas požiūris, jog visi žmonės lygūs		-0,36		
	Savarankiškas sprendimo priėmimas, kuomet turimi visiški įgaliojimai		0,35		

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ($0,27 < L < 0,75$). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 13,4% iki 5,4%. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer- Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,65. Faktorių vidinė konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo 0,09 iki 0,84.

Buvo išskirtos 6 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai:

APLINKOS LYDERIS (nuolatinis ieškojimas nauju idėjų; energijos ir užsidegimo suteikimas savo komandos nariams; būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas; grupės psichologijos ir dinamikos pritaikymas institucijoje, kad būtų sukurta darni aplinka; būdingas įsiklausymas į savo komandos idėjas; dėmesys skiriamas darbui ir paskirtoms užduotims; būdingas personalo palaikymas, apmokymas ir lavinimas; nepriimamas sprendimas, kol neaptarta problema su vadovaujama grupe ir neišklausomi pavaldinių patarimai, pageidavimai, konsultacijos; tirtas ir struktūrizuotas procedūrų laikymasis; galios turėjimas atlikti tam tikras užduotis ir apdovanoti ar nubausti komanda už jos darbą);

LIBERALUSIS LYDERIS (rėmimasis vertybėmis ir komanda, būdingos neribotos galimybės, trumpalaikis radikalumas, nehierarchine valdymo struktūra; stengimasis minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimant sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos; suteikimas savo darbuotojams tai, ko jie pageidauja; būdinga įgimta lyderyste; elgimasis demokratiškai bei sprendimai priimami konsensuso būdu; rėmimasis resursais, būdingas skatinimas, ribotos galimybės, lėta evoliucija, formali hierarchija);

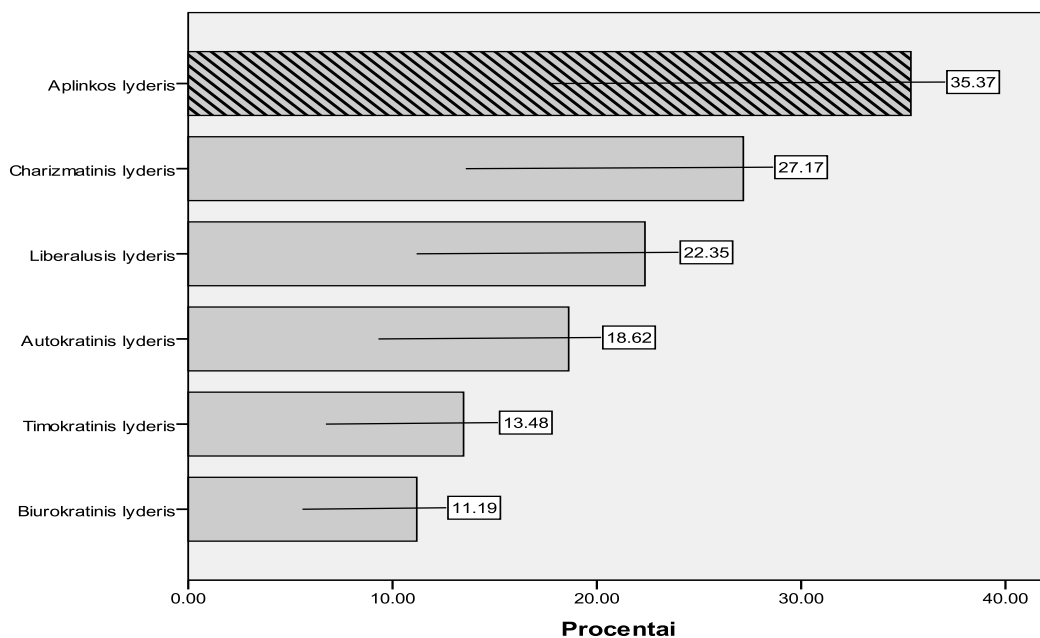
TIMOKRATINIS LYDERIS (būdingas gobšumas; būdingas žiaurumas; būdingos ambicijos, valdžios troškimas, būdingas komandos narių neprižiūrėjimas, savarankiškas sprendimo priėmimas, stengiamasi įtikinti pavaldinius, jog tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti);

CHARIZMATINIS LYDERIS (rėmimasis motyvais ir įtikinimu; gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, komandos įkvėpimas darbui; šalininkų subūrimas ir ėmimas jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių, tikslus instrukcijų formulavimas; rėmimasis motyvais ir įtikinimu; dėmesys skirtas užduotims; mokėjimas savo įgūdžius panaudoti kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti);

BIUROKRATINIS LYDERIS (gana griežtai nustatomi tikslai pavaldiniams bei tikimasi, kad jie dirbs visiškai atsidavę; pasireiškimas tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir tai trunka tik tam tikra laika; vienašališkas svarbiausiu sprendimu priėmimas, nustatomi grupės veiklos tikslai);

AUTOKRATINIS LYDERIS (būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas; gebėjimas savo įtaką tiesiogiai susieti su užimama oficialia padėtimi; savarankiškas sprendimo

priėmimas, kuomet turimi visiškai įgaliojimai; būdingas požiūris, jog visi žmonės lygūs; savarankiškas sprendimo priėmimas, pavaldiniai tik informuojami ir laukiamas besąlygiškas vykdymas).



18 pav. Lyderių tipai valstybės tarnyboje: respondentų nuomonės raiška (N=148)

Kiekvienas vadovas renkasi savitą vadovavimo stilių, kuria institucijos viziją, strategiją, formuoja politiką ir kultūrą. Tyrime buvo svarbi respondentų nuomonė vadovo- lyderio valdymo stiliaus išaiškinimui. Iš 18 paveikslo duomenų matyti (pagal išskirtus faktorius) respondentų nuomonės raiška vertinant savo vadovą- lyderį, kaip turintį *aplinkos, charizmatinio bei liberalaus lyderio* tipo savybių.

Gauti rezultatai leidžia manyti, jog 18,6% apklaustųjų ir 13,5% respondentų mano, jog jų vadovas turi netgi autokratinio ir timokratinio lyderio savybių, 11,2% valstybės tarnautojų teigia, kad jų vadovas pasižymi biurokratinio lyderio savybėmis.

Galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto valstybės tarnautojai savo institucijos vadovą vertina, kaip nuolat ieškančią naujų idėjų, jam būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas, grupės psichologijos ir dinamikos pritaikymas institucijoje, gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, šalininkų subūrimas ir ėmimas jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių bei stengimasis minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimančius sprendimus, jei tai nekeičia institucijos vykdomos politikos.

Reikia akcentuoti, jog nepakanka vien išsiaiškinti, kokiems lyderių tipams priskiriami Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovai. Svarbu išnagrinėti, kokios kompetencijos jiems yra būdingiausios.

Vadovui kaip lyderiui būdingos kompetencijos

<i>Nr.</i>	<i>KOMPETENCIJA</i>	<i>SANTYKINIS DAŽNIS</i>
1.	<i>Komunikacija</i>	73,6% (N=131)
2.	<i>Komandinis darbas</i>	74,2% (N=132)
3.	<i>Tarpasmeninių santykių valdymas</i>	61,2% (N=109)
4.	<i>Santykių su klientais valdymas</i>	70,8% (N=126)
5.	<i>Savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas</i>	58,4% (N=104)
6.	<i>Lankstumas</i>	64,6% (N=115)
7.	<i>Gebėjimas motyvuoti darbuotojus sekti geru pavyzdžiu</i>	67,4% (N=120)
8.	<i>Pasitikėjimo atmosferos kūrimas</i>	85,7% (N=117)
9.	<i>Pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo</i>	61,8% (N=110)
10.	<i>Tikslų/vizijos turėjimas</i>	59,6% (N=106)
11.	<i>Komandų kūrimas ir vadovavimas joms</i>	57,95 (N=103)
12.	<i>Konfliktų sprendimas</i>	56,6% (N=99)
13.	<i>Pavaldinių ugdymo(si) sistemos tobulinimas</i>	52,8% (N=92)
14.	<i>Techninė kompetencija</i>	46,1% (N=82)

Norint išskirti penkias svarbiausias kompetencijas, būdingas vadovui kaip lyderiui valstybės tarnyboje, reikia remtis 14 lentelės duomenimis. Rezultatai rodo, jog svarbiausios kompetencijos, anot respondentų, yra šios:

- ***Pasitikėjimo atmosferos kūrimas* 85,7% (N=117)- lyderystės kompetencija;**
- ***Komandinis darbas* 74,2% (N=132)- pagrindinė kompetencija;**
- ***Komunikacija* 73,6% (N=131)- pagrindinė kompetencija**
- ***Santykių su klientais valdymas* 70,8% (N=126)- pagrindinė kompetencija**
- ***Gebėjimas motyvuoti darbuotojus sekti geru pavyzdžiu* 67,4% (N=120)- lyderystės kompetencija.**

Galima daryti išvadą, jog apklaustųjų duomenimis, svarbiausia kompetencija yra pasitikėjimo atmosferos kūrimas, kuri priklauso *lyderystės kompetencijų grupei*. Tai rodo, jog 87,7% viešųjų institucijų vadovų yra kompetentingi gero psichologinio klimato kūrimo srityje, taip pat geba dirbti komandoje, puikiai moka apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus bei sugeba motyvuoti darbuotojus.

3.4. Politinė ir strateginė lyderystė valstybės tarnybos kontekste

Atliekant mokslinį tyrimą apie lyderystę valstybės tarnyboje, buvo siekta išsiaiškinti politinės bei strateginės lyderystės svarbą valstybės tarnyboje.

Politinės lyderystės tema nėra pakankamai ištirta, neaptinkama mokslo studijų, patirties analizės tiek politiniu, tiek vadybiniu ar socialiniu bei kitais aspektais, yra vos keletas pavienių mokslinių straipsnių šia tema. Tačiau visuomenei vis dėlto svarbu suvokti, koks turi būti politinis lyderis valstybės valdyme. Respondentams buvo pateiktos 5 politinio lyderio savybės (pagal J. Welsh, 2008), kurių įvertinimas bei savęs vertinimas pateiktas 15 lentelėje:

15 lentelė

Politinio lyderio savybių vertinimas

POLITINĖS LYDERYSTĖS BRUOŽAI	Santykinis dažnis		Santykinis dažnis	RESPONDENTO SAVĖS VERTINIMAS
Sugebėjimas būti užtikrintu ir užtikrinti kitus	75,1 %	↔	27,7 %	Sugebėjimas būti užtikrintu ir užtikrinti kitus
SN= 0,43				SN= 0,55
Vizijos turėjimas	76,8 %		32,8 %	Vizijos turėjimas
SN= 0,39				SN= 0,63
Sugebėjimas atsitiesti	71,8 %		28,8 %	Sugebėjimas atsitiesti
SN= 1,58				SN= 0,59
Gebėjimas matyti tai, kas paslėpta giliau	71,2 %		27,1 %	Gebėjimas matyti tai, kas paslėpta giliau
SN= 0,49				SN= 0,59
Gebėjimas vadovauti	80,2 %		22,0 %	Gebėjimas vadovauti
SN= 0,41				SN= 0,59

Nors J. Welsh (2008) išskyrė “vizijos turėjimą“ antra pagal svarbumą politinio lyderio savybę, pagal 15 lentelės duomenimis matyti, jog respondentų manymu (76,8 %, SN=0,39), svarbiausia politinė savybė yra *vizijos turėjimas*. Svarbu pabrėžti, jog daugiausia apklaustųjų- 32,8 % (SN=0,63) mano, jog jie pasižymi *vizijos turėjimu*.

Tai rodo, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų valstybės tarnautojai bei vadovai turi pačią svarbiausią, jų manymu, *politinio lyderio savybę- vizijos turėjimą*.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog vizijos turėjimas bei kiti politinės lyderystės akcentai yra neatsiejamos strateginės lyderystės dalys. Todėl galima daryti prielaidą, jog tiek politinė, tiek strateginė lyderystė turi nemažai sąlyčio taškų.

Siekiant ištirti strateginės lyderystės raišką valstybės tarnyboje, buvo pasirinkta nagrinėti kritinių situacijų valdymą, nes mūsų manymu, tai geriausiai iliustruoja, ar Šiaulių viešojo valdymo ir

administravimo institucijose yra strateginės lyderystės raiškos vadovų tarpe, ar vis dėlto ne. Duomenys pateikiami 16 lentelėje.

Gauti duomenys rodo, jog institucijų vadovai pasižymi *veiksmų kaip spręsti problemą numatymu* (56,2%), *operatyviu veikimu iškilus problemai* (47,2%), *vadovavimu organizacijai, situacijos valdymu* (48,3%), *sisteminu judėjimu pirmyn sprendžiant problemą* (44,9%), *veiksmų koordinavimu, iškilus problemai* (49,4%).

16 lentelė

Kritinių situacijų valdymas viešojo valdymo ir administravimo institucijose

STRATEGINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA	TAIP	taip	Nežinau	taip	TAIP	ĮPRASTO VADOVAVIMO RAIŠKA
Planuoja, numato veiksmus, kaip spręsti problemą	56,2%	16,3%	10,7%	3,9%	42,2%	Tik reaguoja į iškilusias problemas
Operatyviai veikia iškilus problemai	47,2%	23,6%	10,7%	5,6%	1,1%	Reaguoja, nėra veikimo
Numato , kaip išvengti galimų problemų	37,1%	27,1%	11,8%	5,6%	7,9%	Nuolat sprendžia iškilusias problemas
Skatina pavaldinių iniciatyvą veikti kartu esant problemai	38,8%	26,4%	10,1%	6,2%	6,7%	Peržiūri situaciją ir duoda nurodymus pavaldiniams, kaip elgtis esant problemai
Vadovauja organizacijai , valdo situaciją	48,3%	29,2%	7,3%	1,1%	1,7%	Yra valdomas , situacija valdo jį (Jūs) ir organizaciją
Žiūri į ateitį, mato perspektyvą	43,3%	24,2%	12,9%	5,1%	2,8%	Gali įvertinti tik šiandieninę situaciją
Sistemiškai juda pirmyn sprendžiamas problema	44,9%	22,5%	14,6%	4,5%	2,2%	Jo (Jūsų) šūkis: ”Kaip nors pasivyti, išsiversti...”
Veikia organizuotai sprendžiant problemas	43,8%	25,8%	11,8%	3,4%	3,9%	Veiki chaotiškai sprendžiant problemas
Koordinuoja veiksmus , kuomet iškyla problema	49,4%	23,6	9,0	3,9%	2,8%	Veiki nesistemiškai , kuomet iškyla problema

Vis dėlto, 42,2% respondentų išreiškė nuomonę, jog jų institucijų vadovai tik reaguoja į iškilusias problemas. Tai rodo, jog viešųjų institucijų vadovams trūksta strateginės lyderystės įgūdžių.

Įprasto vadovavimo teiginiai yra ženkliai mažesnės procentinės išraiškos, todėl galima daryti išvadą, kad viešųjų institucijų vadovai vis tik **pasižymi strateginio lyderio bruožais, veikia strategiškai esant tam tikrai situacijai einant pareigas valstybės tarnyboje.**

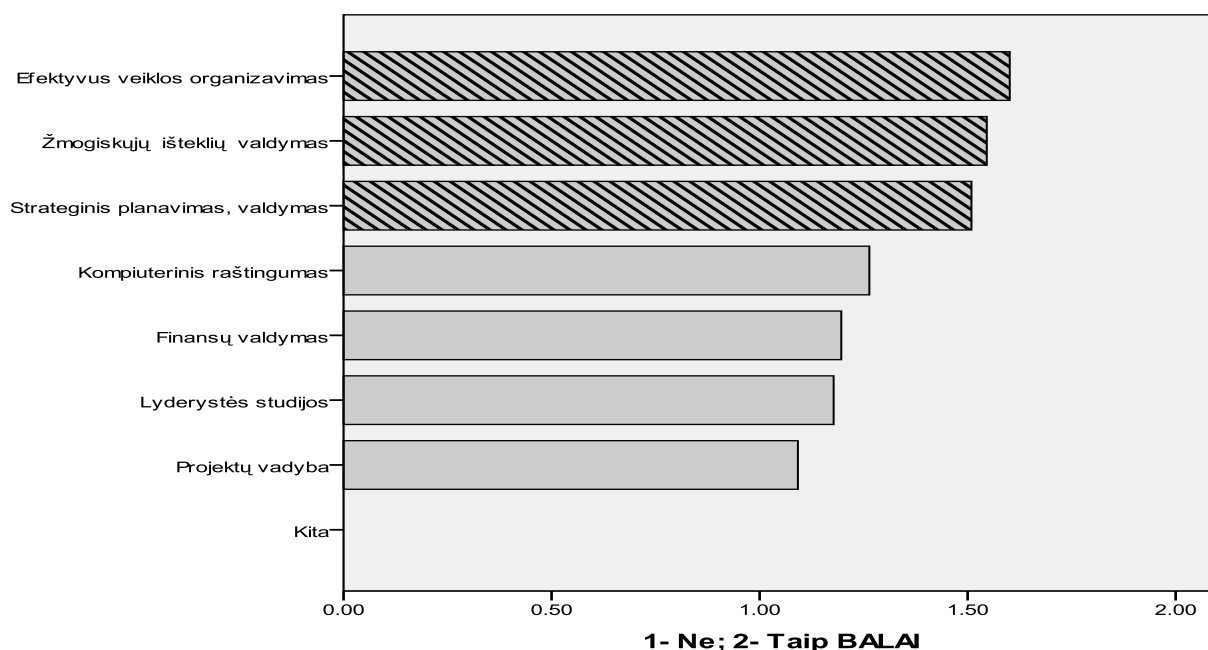
Apibendrinant strateginę ir politinę lyderystę valstybės tarnyboje galima teigti, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojai bei vadovai turėdami aiškią ateities viziją, gebėdami vadovauti bei atsitiesti, planuoja, numato veiksmus, kaip spręsti problemą, koordinuoja veiksmus, kuomet iškyla problema, vadovauja institucijai, valdo situaciją, sistemingai juda pirmyn sprendžiamas problema, operatyviai veikia iškilus problemai.

3.5. Valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų plėtros problematika Šiaulių mieste

Reikia akcentuoti, jog tokių valstybės tarnautojų mokymo programų, kurios didelį dėmesį skirtų lyderiavimo, taip pat vadovavimo įgūdžių stiprinimui bei lavinimui (o tai sąlygoja labai daug spragų valstybės valdyme) vis dar labai trūksta. Todėl moksliniu tyrimu buvo siekta įrodyti, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose lyderystės įgūdžių tobulinimas yra didelė problema.

Tyrimas parodė, jog 61% respondentų teigė, jog yra labai reikalingas lyderystės įgūdžių tobulinimas valstybės tarnautojų tarpe, 20% apklaustųjų mano, jog pakankami reikalinga lyderystės plėtra valstybės tarnyboje, 4% respondentų nežino ar verta tobulinti lyderystės įgūdžius ir tik 4,5% Šiaulių miesto valstybės tarnautojų teigė, jog lyderystės plėtra valstybės tarnyboje yra nereikalinga.

Respondentų taip pat buvo prašoma išreikšti nuomonę, kokios yra valstybės tarnautojams aktualiausios vadybos temos. Duomenys pateikiami 19 paveiksle:



19 pav. Aktualiausios vadybos temos valstybės tarnautojams: respondentų nuomonės raiška (N=163)

Akivaizdu, jog *efektyvus veiklos organizavimas* yra aktualiausia vadybos tema respondentams. Antrą pagal svarbumą apklaustieji išskiria *žmogiskųjų išteklių valdymą*, o *strateginio planavimo ir valdymo* lieka trečioje vietoje pagal svarbumą viešųjų institucijų darbuotojams.

Pastebima, jog *lyderystės studijos* yra tik *šešta pagal svarbumą* vadybos tema Šiaulių miesto valstybės tarnautojams. Taigi, jog viešųjų institucijų darbuotojams *lyderystės įgūdžių tobulinimo programos nėra aktualios arba joms skiriama minimaliai dėmesio.*

Taip pat tyrimas parodė, jog 66% apklaustųjų nėra dalyvavę jokiose mokymo programose, susijusiose su lyderystės įgūdžių tobulinimu valstybės tarnyboje ir tik 25% respondentų teigė esą dalyvavę šiose mokymo programose:

- Strateginis planavimas;
- Viešosios politikos sprendimų priėmimo procesai;
- Projektų valdymas;
- Komandinis darbas;
- Efektyvus veiklos organizavimas;
- Žmogiškųjų išteklių valdymas;
- Efektyvaus vadovavimo pagrindai ir situacijos valdymas;
- Talentų vadyba, kaip išsaugoti geriausius darbuotojus;
- Rizikos valdymas;
- Konfliktų valdymas;
- Vertinimo pokalbis;
- Vidinė komunikacija ir organizacijos kultūra;
- Bendrojo vertinimo modelio taikymas;
- Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose;
- **Vadovų lyderystės įgūdžių formavimas;**
- **Lyderystės studijos;**
- Kompiuterinis raštingumas;
- Efektyvus vadovavimas;
- Laiko valdymas.

Vadovų lyderystės įgūdžių formavimo bei lyderystės studijose dalyvavo tik po vieną respondentą. Situacija parodo, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose darbuotojai bei vadovai **nedalyvauja** lyderystės įgūdžių tobulinimo mokymo programose.

Reikia paminėti, jog „Ekspertas A“ interviu metu teigė, jog nėra giliau susipažinęs su lyderystės mokymais, „Ekspertas G“ tvirtai žino, jog šiai temai skiriamas dėmesys. Vykdomi įvairūs bendri tarptautiniai projektai su kitų šalių valstybinėmis institucijomis, kurių metu vykdomos stažuotės ir dalinamasi gerąja vadovavimo patirtimi, skaitomos paskaitos lyderystės tema. Tačiau pastebi, kad institucijos vidaus sistemoje trūksta priemonių, kurios skatintų darbuotojų iniciatyvumą, tobulėjimą bei lyderiavimą. „Ekspertas B“ mano, jog lyderystės valstybės tarnyboje temai yra skiriama mažai dėmesio, trūksta programų, mažai skatinimo idėjų, kurios priverstų tuo domėtis. Įdomu tai, jog „Ekspertas C“

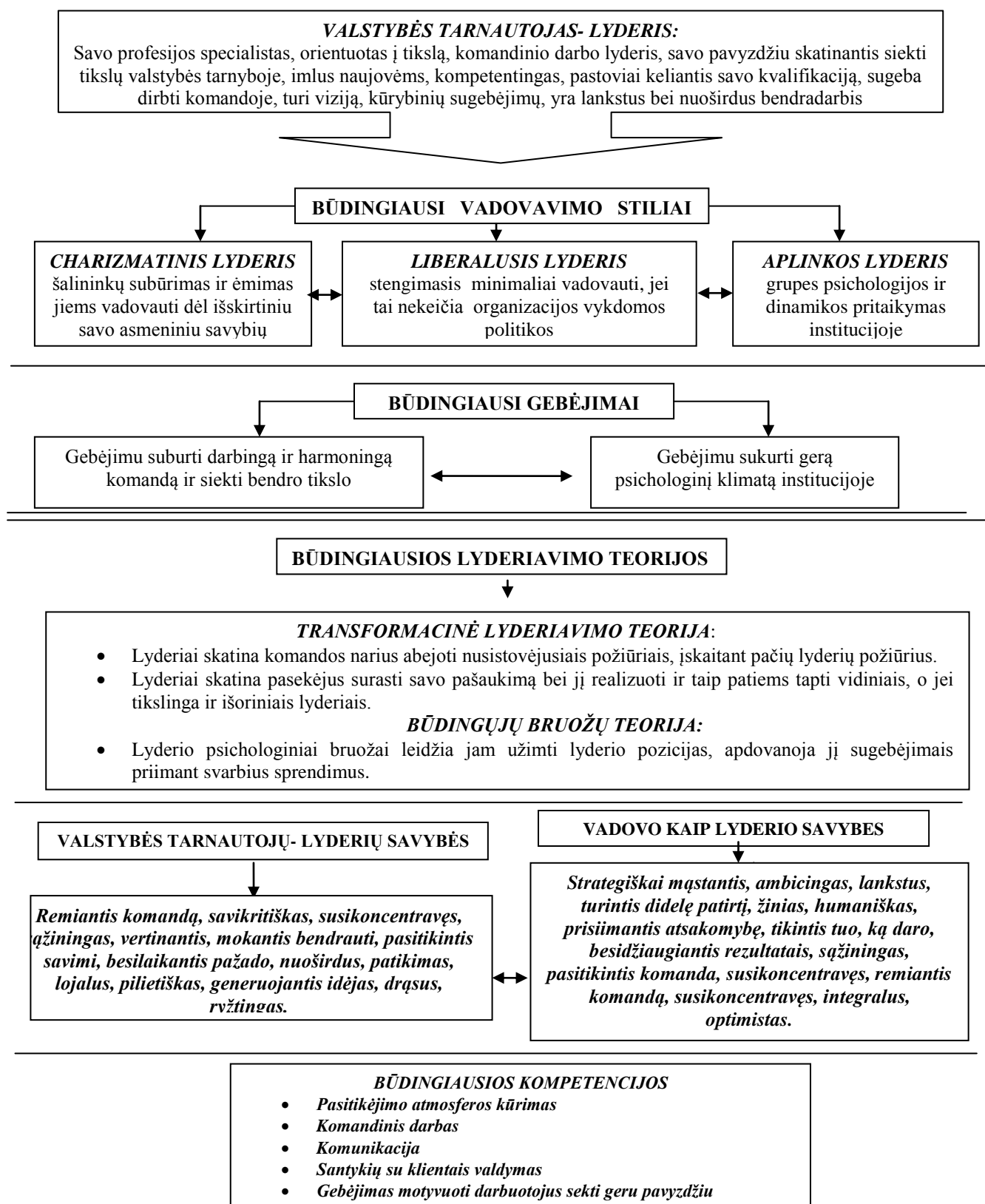
manymu, žiniasklaidoje lyderystė valstybės tarnyboje pateikiama neigiamai, o „Ekspertas F“ įsitikinęs, jog lyderystė valstybės valdyme nėra skatinama.

Apibendrinant įvairių išsakytą ekspertų nuomonę bei anketinės apklausos rezultatus apie lyderystės įgūdžių tobulinimą valstybės valdyme, galima daryti išvadą, jog lyderystės tema nėra pakankamai aktuali Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojams ir vadovams, trūksta skatinimo tuo domėtis, mažai dalyvaujama tokio pobūdžio seminaruose, kursuose, mokymo programose. Tai yra didelė spraga valstybės valdymo sistemoje, nes įprastas, o ne modernus, vadovavimas valstybės tarnybos kontekste gali stabdyti geresnių rezultatų atsiradimą valdant valstybę.

3.6. Hipotetinis valstybės tarnautojo kaip lyderio modelis¹

Remiantis gautais anketinės apklausos bei interviu rezultatais buvo suformuotas hipotetinis valstybės tarnautojo- lyderio modelis, kurio įtvirtinimas valstybės tarnyboje galėtų būti valstybės tarnybos tobulinimo instrumentas (žr. 20 pav., p. 86).

¹ Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009) mokslinime straipsnyje „Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje“ pateikia kitokią lyderystės ir vadovavimo raišką valstybės tarnyboje (žr. 4 priede)



20 pav. Hipotetinis valstybės tarnautojo- lyderio modelis

3.7. Išoriniai veiksniai bei strateginiai ryšiai, sąlygojantys suformuoto valstybės tarnautojo-lyderio modelio įtvirtinimą valstybės valdyme

Vizija. Patobulinta valstybės tarnyba, akcentavus lyderystės svarbą valstybės valdyme:

1. Išsiaiškinus kokia lyderiavimo teorija yra efektyviausia valstybės tarnyboje, kokie lyderio asmeniniai bruožai turėtų būti svarbiausi valstybės tarnautojui kaip lyderiui, išanalizavus kokia yra lyderystės raiška viešojo valdymo ir administravimo institucijose bei atlikus problemos išorinių, vidinių veiksmų, SSGG analizę, *suformuotas ateities lyderio modelis valstybės tarnyboje.*

2. *Suformuotas ateities lyderio modelis įtvirtintas valstybės valdymo sistemoje, pabrėžus svarbiausią nuostatą, jog pagrindinis išteklius, kuris turėtų būti paverstas pranašumu – tai žinios.* Todėl valstybės valdymo kultūroje, kurioje akcentuojama lyderystės svarba, turi atsirasti lyderių, kurie sugeba aplink save kurti palankią žinioms atsirasti atmosferą bei lyderių, nebijančių ir sugebančių mobilizuoti pozityviai mąstančius valstybės tarnautojus Lietuvos ateičiai su doktrina, kurios nuostatos atitiktų daugumos lūkesčius. Tokių lyderių reikia visur- tiek versle, tiek miestų valdžiose, o svarbiausia- valstybės valdyme.

Misija:

Aktyvus dalyvavimas valstybės tarnautojų mokymo programose, kurios vysto bei ugdo lyderystės įgūdžius valstybės tarnyboje bei intensyvi žinių skaida apie lyderiavimą, kurios analizė atskleidžia valstybės tarnybos tobulinimo galimybes.

Politiniai veiksniai. Atsiveriančios galimybės reikalauja naujų pokyčių valstybės tarnautojų ugdymo sistemoje, kuriai tenka svarbus vaidmuo ugdyti valstybės tarnautojų *lyderio savybes, gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus, vadovauti komandai, vertinti asmenines kompetencijas, nustatyti profesinio tobulėjimo poreikį* (*Lyderystės samprata valstybės tarnyboje.* Valstybės tarnautojų mokymo programa, 2009.01.06). Tam, kad būtų sėkmingai įtvirtintas ateities valstybės tarnautojo-lyderio valstybės valdyme modelis, būtina suvokti *valstybės tarnautojų mokymo svarbą:*

1. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą bei taip sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permmainų iššūkius.

2. Būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine

parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo veiksmingumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.

3. Būtinybė veiksmingai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese, atstovauti Lietuvos interesams, tinkamai ir laiku įgyvendinti ES sprendimus lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį.

4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius. (*Valstybės tarnautojų mokymo svarba*).

Ekonominiai veiksniai. Sudėtinga valstybės ekonominė būklė sąlygoja ne tik visuomenės kultūrinių, dvasinių ir ypač dorovinių vertybių nuosmukį. Taigi, nuo jos labai priklauso ir valstybės tarnautojų (kaip visuomenės dalies) požiūris į šalies ateitį, į pareigą tarnauti žmonėms. Čia ypač svarbu didinti jų kompetencijas įvairiose srityse, o *ypač tobulinti lyderiavimo įgūdžius, ugdyti strategines lyderio kompetencijas*, norint įkvėpiančiai ir novatoriškai gerinti esama padėtį valstybėje.

Taigi, Valstybės tarnautojų mokymo finansavimas:

- Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokytį gali būti naudojamos ir ES struktūrinės paramos lėšos;

Svarbu akcentuoti, jog ES struktūrinė parama Lietuvai 2007–2013 m., kuri buvo skiriama iš Europos socialinio fondo, Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo, sudaro daugiau kaip **23 milijardus litų**. Ši suma prilygsta vienam papildomam valstybės biudžetui (*Kaip pasinaudoti ES parama savo verslo plėtrai?*, 2008).

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa skirta visų darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų sparčiam mobilizavimui, nes investicijos į Lietuvos žmonių **gebėjimus, žinias**, aktyvumą, patikimai garantuoja ilgalaikį tobulėjimą. Šiai veiksmų programai skirta 13,8 proc. ES struktūrinės paramos lėšų (*ES struktūrinė parama 2007-2013 m. laikotarpiui Lietuvoje*, 2008).

Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę bei socialinę pažangą tiesiogiai sieja su investicijomis į žmonių išsilavinimą, mokymąsi, tobulėjimą, įskaitant ir valstybės tarnautojus. Investicijos į žmones bei aktyvios ir dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus esminis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje aplinkoje. Siekdama ekonominio augimo, užimtumo didėjimo ir Lisabonos tikslų įgyvendinimo Lietuva yra nustačiusi nacionalinius prioritetus, o tame tarpe prioritetą „skatinti užimtumą ir investicijas į **žmogiškąjį kapitalą**“. Šalies švietimo sistema plačiąja prasme privalo tobulėti, kad galėtų užtikrinti svarų indėlį į nacionalinių prioritetų įgyvendinimą. Švietimo pertvarkos žingsnius diktuoja Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Šių nuostatų įgyvendinimo programa nustato prioritетines švietimo pertvarkos kryptis, kurios deramai atspindėtos ir

Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje (18 lentelė). (2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2006, spalio 6).

Šiuolaikiniame pasaulyje mokymasis vis labiau suprantamas bei vertinamas kaip holistinė patirtis, kurią individas įgyja per visą savo gyvenimą. Taip yra todėl, kad nė viena atskira ar net visos kartu formalaus švietimo pakopos negali suteikti kompetencijų rinkinio visam gyvenimui. **Švietimo sistema plačiąja prasme turi skatinti ir padėti visapusiškai tenkinti mokymosi visą gyvenimą poreikius. Todėl ji turi tapti lanksti bei panaikinti barjerus visais mokymosi tipais, formomis bei būdais įgytu kompetencijų įvertinimui, pripažinimui, tobulinimui, o taip pat naujų kompetencijų įgijimui, atsižvelgiant į besimokančiojo tikslus ir poreikius. (2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2006, spalio 6).**

Ekonomikos augimo veiksmų programai numatoma skirti didžiausią paramos lėšų dalį – net 45,7 proc. Labai svarbu, kad net 10 proc. lėšų numatoma skirti ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirtiems moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai (*Struktūriniai fondai, 2008*).

Sanglaudos skatinimo veiksmų programa turi įgyvendinti svarbią viziją apie darnesnę visuomenę. Taigi gyvenimo aplinkos bei kokybės gerinimui, mažinant atskirų regionų skirtumus, skiriama 39,1 proc. visos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos (*Struktūriniai fondai, 2008*).

Techninės paramos veiksmų programa – specialioji, papildoma veiksmų programa, skirta administruoti teminėms veiksmų programoms. Šiai veiksmų programai skirta nedaug- 1,4 proc. ES struktūrinės paramos lėšų (*ES struktūrinės paramos įsisavinimas 2007-2013 m., 2008*).

Reikia atkreipti didelį dėmesį, jog ES ir Lietuvos regioninės politikos prioritetais 2007 – 2013 m. išlieka žmogiškųjų išteklių rėmimas ir efektyvus panaudojimas, harmoningas bei subalansuotas vystymasis Bendrijoje.

Europos regioninės plėtros fondas (ERPF) yra vienas iš keturių struktūrinių fondų, pagrįstai laikomas pagrindiniu fondu, nes jo finansuojamos investicijos dominuoja (pagal Lietuvos 2004-2006 metų Bendrąjį programavimo dokumentą šio fondo investicijos sudarys daugiau kaip pusę visų keturių struktūrinių fondų Lietuvai numatytos paramos sumos). (*Europos Sąjungos struktūrinių fondų įtaka Lietuvos ekonomikai, 2005*).

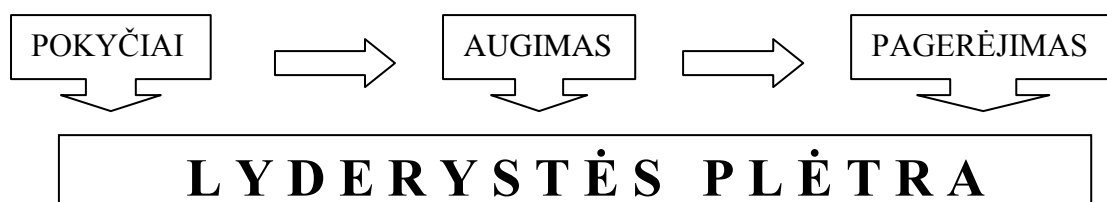
Europos socialinis fondas (ESF) finansuoja ir remia tuos projektus, kurie sprendžia nedarbo, socialinės atskirties mažinimo ir užimtumo problemas (*EU Structural Funds for Lithuania (2005)*).

ESF taip pat finansuoja Europos Bendrijos iniciatyvą **EQUAL**, skirtą naujų priemonių kovoje su nelygybe ir diskriminacija darbo rinkoje skatinimui.

Plėtros planų ir programų rengimas yra svarbiausias bei pagrindinis ES struktūrinių fondų programavimo etapas. Šio proceso pasekmes ES valstybėms narėms galima suskirstyti į keturis skyrius (struktūra, žmogiškieji ištekliai, sistemos, priemonės), iš kurių svarbiausias- **žmogiškieji ištekliai**, kurie apima tinkamą apmokyto ir patyrusio tiek **valstybės tarnyboje, tiek privačiame sektoriuje** personalo skaičių, socialinių-ekonominių partnerių, politikų ir kitų institucijų deramą dalyvavimą bei pasinaudojimą išorės konsultantų ir mokslininkų paslaugomis.

- Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti *ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus* valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (Valstybės tarnybos įstatymo 46 str. nuostatos (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708)). Nuostata dėl mokymo finansavimo pradėta įgyvendinti nuo 2005 metų sausio 1 dienos. Iki to laiko institucijos privalėjo mokymui skirti *ne mažiau kaip 1 procentą* valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų;
- Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, *pirmiausia* naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms;
- Valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose veiklos planuose ir išlaidų sąmatose, kurios kasmet teikiamos Finansų ministerijai pagal kodą „Kvalifikacijos kėlimas 1.01.3.15“;
- Kvalifikacijos kėlimo išlaidas į apskaitą įtraukia visos institucijos. Prie šių išlaidų taip pat priskiriamos išlaidos stažuotėms organizuoti, seminarams, konferencijoms, kursams, pratyboms, paskaitoms rengti ir t.t. (*Valstybės tarnautojų mokymo svarba*).

Yra suteikiamos finansinės galimybės valstybės tarnautojų- lyderių rengimui. Tereikia noro, ambicijų bei užsidegimo, kad būtų išties suprantama lyderystės svarba valstybės valdymo sistemoje. Tai iliustruoja žemiau pateiktas 20 paveikslas:



21 pav. Lyderystės plėtros samprata valstybės tarnyboje

Šaltinis: Šimelevič, K., Bagdzevičienė, R. *Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksmų, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą*, KTU. [žiūrėta 2007-09-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegProc.doc>.

Socialiniai veiksniai. Kiekviena valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucija privalo surasti priemonių ir būdų, kaip mobilizuoti institucijos narių energiją ir jų gabumus tam, kad būtų užtikrinta saugi ir tvirta *socializacijos*² aplinka. Pagrindinis valstybės tarnautojų mokymo ir kompetencijų tobulinimo *tikslas – ugdyti valstybės tarnautojų lyderio savybes, išsiaiškinti kokia lyderystės teorija yra efektyviausia valstybės tarnybai, išryškinti lyderystės principus, gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus, vadovauti komandai, vertinti asmenines kompetencijas, nustatyti profesinio tobulėjimo poreikį.* Taip pat- socialaus, veiklaus žmogaus ugdymas. Taigi, labai svarbu „užauginti“ ir išugdyti tokį valstybės tarnautoją, kuris tiek asmenybės, žmogiškumo, tiek profesinės veiklos prasme būtų *lyderis* ir darytų visuomenei *gera. Tam tikslui yra sukurtas ateities valstybės tarnautojo- lyderio modelis, „paliekant praeičiai“ negatyvaus valstybės tarnautojo įvaizdžio stoką.*

Žmogiškųjų išteklių veiksniai. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Prieš porą dešimtmečių tie reikalavimai gana apibendrintai suformuluoti D. Osborne ir T. Gaebler pasiūlytuose dešimtyje principų, kuriais vadovaujantis valdžios institucijos galėtų keisti savo veiklos esmę ir tapti labiau *antrepreneriškomis.*

Tokie principai, užkoduoti nurodytos knygos dalių pavadinimuose, skatina ugdyti tokias valdžios įstaigų savybes, kad valdžia taptų:

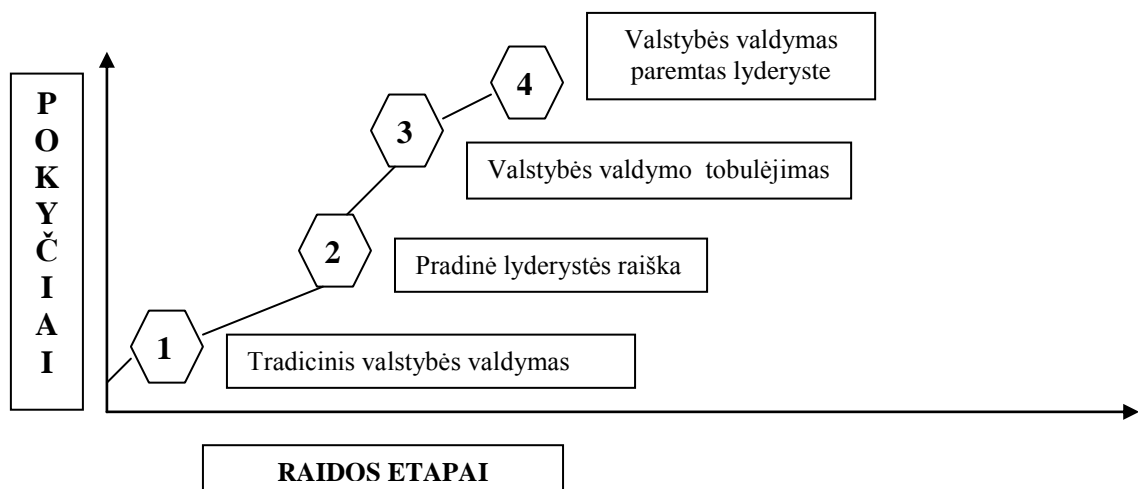
- 1) katalizuojanti – labiau koordinuojanti, o ne vairuojanti;
- 2) visuomenės dalyvavimu paremta –labiau įgalinanti, o ne tarnaujanti;
- 3) konkurencinga – sudaranti sąlygas paslaugų teikimo konkurencijai;
- 4) misiją įgyvendinanti – sugebanti tobulinti taisyklėmis grindžiamą valdymą;
- 5) į rezultatus orientuota,
- 6) klientų, o ne biurokratijos, poreikius tenkinanti;
- 7) verslininkiška – labiau uždirbanti, o ne išlaidaujanti;
- 8) numatanti;
- 9) decentralizuota;
- 10) į rinką orientuota.

Apibendrinat siektinus valdžios įstaigų bruožus, ryškėja tokie pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams:

² Pagal kai kuriuos apibrėžimus socializacija suprantama tik kaip „vaiko mokymosi gyventi visuomenėje procesas“. Ši sąvoka taip pat taikoma ir suaugusiesiems, kai jis mokosi elgesio, laukiamo iš jų naujame darbe, institucijoje ar amžiaus grupėje.

- turėti aiškia viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius.
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Siekiant Šiaulių miesto viešųjų institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, ***plėtoti lyderiavimo įgūdžius***. Būtina atsižvelgti ir į išorinę aplinką. Tie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą. Valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksmų, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, akcentuoja ir daugelis kitų autorių. Tai savo ruožtu pabrėžia, kad daug dėmesio turi būti skiriama tarnautojams lavinti ir kvalifikacijai tobulinti. Atsižvelgiant į valstybės tarnybos raidos ypatybes, įvairiose valstybėse tie uždaviniai sprendžiami skirtingai, ir todėl tų klausimų analizė iki šiol aktuali viešojo administravimo sistemos tobulinimo aspektu. ***Galbūt sukurtas ateities valstybės tarnautojo-lyderio modelis įneš naują valstybės valdymo sampratą ir turės teigiamą įtaką*** (21 pav.).



22 pav. Valstybės valdymo, paremto lyderyste, raidos etapai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Mačerinskas, J., Matekonienė, J. (2003) *Regionų ekonominės plėtros teorijos*. Tiltai, 2, p. 55-66. Vilnius.

Pagrindiniai strateginiai ryšiai.

Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:

1. Vyksta viešojo valdymo ir administravimo sistemos pokyčiai (susiję su integracija į ES), kur ypatingas dėmesys yra skiriamas vadovavimui bei ***lyderystės raiškai valstybės valdyme***. Todėl integracija į ES skatina: vadovautis ES institucijų rekomendacijomis ir direktyvomis, perimti institucinę

ir administravimo patirtį iš ES valstybių, tarpinstitucinio koordinavimo ir bendradarbiavimo poreikį, didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, ***vadovavimo bei lyderystės įgūdžius***.

2. Rengiamos ir įgyvendinamos įvairios valstybės tarnautojų mokymo programos, kurios ugdo vadovavimo įgūdžius, paremtus *lyderyste* valstybės valdyme. Jos padeda valstybės tarnautojui *priimti racionalius sprendimus pasitelkiant lyderio savybes*. Tam tikslui yra sudarytos teisinės prielaidos: šiuolaikiniams valdymo metodams diegti, *valstybės tarnautojų mokymo sistemai sukurti*, asmenų aptarnavimui ir viešųjų paslaugų kokybei gerinti, valstybės tarnautojų atskaitomybei gerinti, e. valdžios koncepcijai įgyvendinti.

Silpnųjų ištaisymas pasinaudojant galimybėmis:

1. Nepakankamai efektyvus valstybės tarnybos organizavimo mechanizmas atrenkant ir vertinant valstybės tarnautojus bei ***nepakankamai suvokiama lyderystės svarba valstybės valdyme. Valstybės tarnyboje vadovai visais valdymo lygiais stokoja lyderiui reikalingos kompetencijos***. Tam, kad būtų užpildytos šios spragos valstybės valdyme, yra sukurta teisinė bazė, reglamentuojanti viešojo administravimo pagrindus, bei vientisai valstybės tarnybos valdymo ir ***valstybės tarnautojų karjeros*** sistemai funkcionuoti;

2. Darbo užmokesčio fondas paprastai planuojamas remiantis praeitų metų rodikliais, o ne žmogiškųjų išteklių poreikio įvertinimu, atsižvelgiant į institucijų strateginius tikslus ir nuolat kintančias funkcijas. ***Tai rodo vadovavimo, lyderiavimo ir kontrolės spragą***. Todėl lankstesnė darbo užmokesčio sistema, kuria galima būtų pritraukti specialistus iš privataus sektoriaus (***kuriame ryškiai išreiškiama lyderio pozicija organizacijoje***), o tai duotų naudos viešajam sektoriui.

Stiprybių panaudojimas grėsmėms išvengti:

Siekama ateityje įdiegti valstybės tarnybos personalo valdymo sistemą, kuri būtų ***plačiai susijusi su lyderiavimu*** tam, kad būtų išvengta augančio nepasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, o taip pat ***vadovais, kurie stokoja lyderio savybių bei menkai įkvepia visuomenę optimizmui*** bei būtų išvengta nepakankamo viešojo administravimo institucijų ***valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderiavimo, administracinių gebėjimų stiprinimo***.

Silpnųjų šalinimas grėsmėms sumažinti:

Baigus kurti valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą (informacijos stoka kelia neaiškumą ***kaip turi būti vadovaujama įvairiuose valdžios institucijų lygmenyse***), daugiau dėmesio skyrus strateginių tikslų įgyvendinimui, priežiūrai ir vertinimui, ypatingai pabrėžus, jog ***valstybės valdymui labai svarbus strateginis planavimas ir prognozavimas, o valstybės tarnautojas-lyderis turi būti ypatingai geras strategas*** bei išryškinus problemą, jog ***valstybės tarnyboje vadovai visais valdymo lygiais stokoja lyderiui reikalingos kompetencijos***, galbūt ateityje būtų sukurtas „pozityvus“ valstybės tarnautojo įvaizdis.

Tam, kad viešojo valdymo ir administravimo sistemos efektyvus stiprybių panaudojimas ir galimybių įgyvendinimas, tinkamas silpnųjų ištaisymas pasinaudojant galimybėmis, aiškus stiprybių panaudojimas grėsmėms išvengti bei tinkamas silpnųjų šalinimas grėsmėms sumažinti būtų sėkmingai įgyvendinami, aktualu įtvirtinti naują valstybės tarnautojo- lyderio modelį, kuris patobulins valstybės tarnybą.

IŠVADOS

Išanalizavus lyderystę įvairiais aspektais, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

- Keičiantis viešojo administravimo aplinkai bei pobūdžiui, taip pat keičiasi ir požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkciją valstybėje. Šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderį traktuoja visų pirma kaip komandos narį, kuris daro didelę įtaką kitų grupės narių elgsenai. Akcentuojama, jog turi būti suformuojama aiški vizija, kurią grupės nariai privalo įgyvendinti. Tad lyderystė yra procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įvykdyti grupės ar institucijos tikslai.
- Kiekvienas lyderiavimo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis, o lyderystės teorijos apibrėžia, kaip lyderystės idėja dera su lyderystės teorijomis, kaip asmeninio pašaukimo fenomenas jas papildo ir kartu leidžia spręsti daugelį išskylančių problemų.
- Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: ugdyti lyderystės įgūdžius, sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Jeigu viešąją instituciją traktuojame kaip sistemą ir vadovaujamės sisteminio mąstymo principais, tai valstybės tarnautojui kaip lyderiui-valstybės valdymo instruktoriui tenka naujas, kitoks – lyderio, kaip viešosios įstaigos ar institucijos architekto ar konstruktoriaus vaidmuo.
- Politinės lyderystės tema nėra pakankamai ištirta. Neaptinkama mokslo studijų, patirties analizės tiek politiniu, tiek vadybiniu ar socialiniu bei kitais aspektais, kurie padėtų išsiaiškinti, ar Lietuvoje yra pakankamai lyderių, pasižyminčių pagrindinėmis politinio lyderio savybėmis.
- Šiuolaikiniame ir dinamiškame pasaulyje viešojo valdymo bei viešojo administravimo institucijose kyla būtinybė užtikrinti, kad lyderiai, kaip strategai valstybės tarnyboje, turėtų didžiausią įtaką strateginiams pokyčiams bei suvoktų savo vaidmenį juos įgyvendinant ir patys keistųsi, planuodami, taip pat ir pertvarkydami savo veiklą.
- Tiek darnūs, tiek telkiantys lyderiai yra labai reikalingi valstybės valdyme, o jų, taip pat ir lyderių plačiąja prasme, ugdymo problema reikalauja gilesnės analizės Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo programų kontekste.

Atlikus kiekybinį (anketa) ir kokybinį (interviu) tyrimus, pateikiamos **praktinės tyrimo išvados:**

- Šiaulių miesto viešųjų institucijų darbuotojai bei vadovai lyderystę traktuoja kaip intuityvų jautimą ir savivokos, savitvardos, socialinio sąmoningumo, lankstumo bei nuoširdumo ugdymą, vizijos turėjimą, iš finansinio, žmogiškojo, intelektualinio, aplinkos bei socialinio kapitalo galingo organizacijų veikos recepto sukūrimą, savimonės kėlimą, santykių valdymą, komandos lyderio skatinimą siekti bendrų tikslų valstybės tarnyboje.
- Atliekant anketinę apklausą paaiškėjo, kad *gebėjimą suburti darbingą ir harmoningą komandą* bei *gebėjimą sukurti gerą psichologinį klimatą institucijoje* respondentai įvertino kaip siekiamus valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimus, o tie apklaustieji, kurie save vertina kaip lyderį, taip pat minėtus gebėjimus pabrėžė kaip savo paties svarbiausius. Tai rodo, kad Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose lyderiai pasižymi dviem svarbiausiais gebėjimais, kurių stiprus tarpusavio ryšys kyla iš vadovo ir darbuotojų (komandos) tarpusavio pasitikėjimo, bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų, vienybės, supratimo.
- Tyrime dalyvavusių didžioji dalis valstybės tarnautojų savo institucijos vadovą vertina, kaip turintį *aplinkos, charizmatinio bei liberalaus lyderio* tipo savybių- nuolat ieškančių naujų idėjų, jam būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas, grupės psichologijos ir dinamikos pritaikymas institucijoje, gerų santykių su komandos nariais palaikymas, šalininkų subūrimas ir ėmimas jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių bei stengimasis minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimančiam sprendimus, jei tai nekeičia institucijos vykdomos politikos.
- Apklaustųjų duomenimis, svarbiausia kompetencija yra *pasitikėjimo atmosferos kūrimas*, kuri priklauso *lyderystės kompetencijų grupei*. Tai rodo, viešųjų institucijų vadovai yra kompetentingi gero psichologinio klimato kūrimo srityje, taip pat geba dirbti komandoje, puikiai moka apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus bei sugeba motyvuoti darbuotojus.
- Valstybės tarnautojai turėtų vadovautis *transformacine lyderiavimo teorija*, kuri teigia, kad geriausias lyderis yra tas, kuris sugeba išvelgti ir skatinti komandos narių stipriausių savybių realizavimą ir geriausiai patenkinti esminius komandos narių poreikius bei *būdingųjų bruožų teorija*, kuri liudija, kad lyderio savybės leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį sugebėjimais priimančiam svarbius sprendimus.
- Valstybės tarnautojų- lyderių svarbiausios asmeninės savybės turėtų būti: *komandos rėmimas, savikritiškumas, susikoncentravimas, sąžiningumas, kitų vertinimas, mokėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, pažado laikymasis, nuoširdumas, patikimumas, lojalumas, pilietiškumas, idėjų generavimas, drąsa, ryžtingumas*.
- Vadovo kaip lyderio svarbiausios asmeninės savybės: *strategiškai mąstantis, ambicingas, lankstus, turintis didelę patirtį, žinias, humaniškas, prisiimantis atsakomybę, tikintis tuo, ką daro,*

besidžiaugiantis rezultatais, sąžiningas, pasitikintis komanda, susikoncentravęs, remiantis komanda, susikoncentravęs, integralus, optimistas.

- Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų valstybės tarnautojai bei vadovai turi pačią svarbiausią, jų manymu, *politinio lyderio savybę- vizijos turėjimą bei pasižymi strateginio lyderio bruožais*, veikia strategiškai esant tam tikrai situacijai einant pareigas valstybės tarnyboje. Vadovai turėdami aiškią ateities viziją, gebėdami vadovauti bei atsitiesti, planuoja, numato veiksmus, kaip spręsti problemą, koordinuoja veiksmus, vadovauja institucijai, valdo situaciją, sistemingai juda pirmyn spręsdamas problemą bei veikia operatyviai.
- Apie lyderystės temą nėra pakankamai diskutuojama Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų ir vadovų tarpe, trūksta skatinimo tuo domėtis, mažai dalyvaujama tokio pobūdžio seminaruose, kursuose, mokymo programose. Tai galima traktuoti kaip yra didelę spragą valstybės valdymo sistemoje, nes tradicinis, neparemtas lyderyste vadovavimas valstybės tarnybos kontekste gali stabdyti geresnių rezultatų siekimą valdant valstybę.
- Siekiant, kad viešojo valdymo ir administravimo sistemos efektyvus stiprybių panaudojimas ir galimybių įgyvendinimas, tinkamas silpnybių ištaisymas pasinaudojant galimybėmis, aiškus stiprybių panaudojimas grėsmėms išvengti bei tinkamas silpnybių šalinimas grėsmėms sumažinti būtų sėkmingai įgyvendinami, *aktualu įtvirtinti naują valstybės tarnautojo- lyderio modelį, kuris patobulins valstybės tarnybą.*

Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo **hipotezė**, jog nemaža dalis Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų pasižymi lyderiui būdingais gebėjimais, savybėmis, kompetencijomis, tačiau pastebimas nepakankamas lyderystės įgūdžių tobulinimas specifinėse lyderystės mokymo programose, seminaruose, kursuose.

REKOMENDACIJOS

Siekiant valstybės valdyme ir administravime optimalesnių sprendimų priėmimo, reikalingi tokie valstybės tarnautojai- lyderiai, kurie būtų savo profesijos specialistais, orientuoti į tikslą, komandinio darbo lyderiai, savo pavyzdžiu skatinantys siekti tikslų valstybės tarnyboje, imlūs naujovėms, kompetentingi, pastoviai keliantys savo kvalifikaciją, sugebantys dirbti komandoje, turintys viziją, kūrybinių sugebėjimų, būtų lankstūs bei nuoširdus bendradarbis.

Remiantis praktinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, tiek Šiaulių miesto, tiek ir visos Lietuvos valstybės tarnautojams galima rekomenduoti:

- Siekiant geresnio darbuotojų bei vadovų kompetentingumo, reikėtų suaktyvinti **lyderystės bei vadovavimo sistemings/nepetraukiamus mokymus institucijose**.
- Kadangi, tiek darbuotojams, tiek vadovams trūksta kai kurių bendrųjų žinių, pažintinių įgūdžių, lyderiavimo bei vadovavimo teorinių žinių, turėtų būti giliau sprendžiamas darbuotojų bei vadovų lyderystės kompetencijų bei gebėjimų tobulinimo klausimas įvairiuose kursuose, seminaruose, mokymo programose.
- Kadangi, šiuolaikiniame viešajame administravime yra didelė kvalifikuotų bei kompetentingų lyderių paklausa, remiantis mūsų suformuotu **hipotetiniu valstybės tarnautojo- lyderio modeliu**, būtų patobulinta valstybės tarnyba.
- Lietuvos bei kitų šalių universitetų programų bei modulių rengėjams siūlome hipotetinį valstybės tarnautojo- lyderio modelį įtraukti į dėstomųjų dalykų, susijusių su vadovavimo bei lyderystės mokymu, programos turinį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų Kolegija;
2. Amabile, T. M. (1999). *Harward Business Review on Breakthrough Thinking*. Los Angeles: Harward Business Review Press;
3. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth;
4. Appleby, C., R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Charibdė;
5. Arimavičiūtė, M. (2004). *Strateginio planavimo esmė ir svarba*. Pokyčių valdymas organizacijoje;
6. Atkočiūnienė, Z., O. (2008). *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi*. ISSN 1392–0561. Informacijos mokslai. Nr.46;
7. Bass B.M. (1990) 18(3)) *From transactional to trasformational leadership: Learning to share the vaision*. Organizational Dynamics;
8. Bagdonas; E., Bagdonienė; L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas : Technologija;
9. Baronienė, D. (2008). *Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida* (Magistro darbas, Šiaulių universitetas);
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. -K.: Technologija;
11. Bitinas B.(2006). *Edukologinis tyrimas*. Vilnius: Kronta;
12. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas : nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla;
13. Boyatzis R.; Mckee A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius;
14. Brent D., Ellison L. and Bowring-Carr Ch. (1997). *School Leadership in the 21st Century Second edition*.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika;
16. Cole, G., A. (1990). *Management. Theory and practice*. – London: DP Publicationas Ltd;
17. Collins, J., Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York. 1st Edition, Harper Collins Publishers Inc;
18. Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*. Vilnius: Atmintis;
19. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). *Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos*.
20. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiaurės leidykla;
21. Desler, G., Duff, J., F. (1984). *Personel management*. Ontario. Prentice Hall Canada Inc.;
22. Domarkas, V. (2001). *Laikmečio iššūkiai viešajam administravimui*. Kn. A.Krupavičius (Red.). Pilietinė visuomenė ir viešoji valdžia. Kaunas: Technologija;
23. Domarkas, V., Masionytė, R. (2005). *Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 11. Kauno technologijos universitetas;

24. DuBrin, J., A. (1995). *Leadership*. Houghton Mifflin Company, New Jersey;
25. DuPont Pharma (1996). *Self-Mastery: A Program for Self-Empowerment and Self-Management in Stressful and Changing Times*. Interesting Projects Inc;
26. *European Principles for Public Administration* (1999). SIGMA papers. No 27;
27. Fiedler F.E. (1978). *The contingency model and the Dynamics of the leadership process// Advances in experimental social psychology*. Vol.11/ Ed. By L.Berkowitz.- New York: Academic Press.;
28. Gharajedaghi, J., Ackoff, R., L. (1985). *Toward A systems Theory of Organization*. Seaside: Intersystems Publications;
29. Gibson, P., D., Lacy, D., P. (2000). *Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes*. Paper presented at the Conference of the Community Development Society, Saint John, New Brunswick, Canada;
30. Goodson, I., Moore, S. & Hargreaves, A. (2006). *Teacher nostalgia and the sustainability of reform: The generation and degeneration of teachers' missions, memory, and meeting*, *Educational Administration Quarterly*;
31. *Government of the Future* (2000). OECD. No 514272000;
32. Greiner, L. (1972). *Evolution and Revolution as Organisations Grow*. – Harvard Business Review 76(3);
33. Gupta. P. (2004). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius;
34. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija;
35. Jucevičius, R. (1997). *Strateginis organizacijų vystymasis*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras;
36. Kanter, R., Stain, B., Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It*. - New York: Free Press;
37. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija;
38. Kets de Vries, M., F., R. (2004). *What Makes the Leader Great?* Strategic Directions, Vol.20.Nr.8;
39. Kouzes, J., M., Posner, B., Z. (1990). *The leadership challenge*. San Francisco, Oxford;
40. Kirkpatrick S.A., Locke E.A. *Leadership: Do Traits Matter ?// Academy of Management Executive*, 1991, May;
41. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas;
42. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje*. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>;
43. Leonienė, B.(2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa;
44. Mačerinskas, J., Matekonienė, J. (2003) *Regionų ekonominės plėtros teorijos*. Tiltai, 2. Vilnius;
45. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla;

46. *Management in banking* (1992). CIB – Study text.;
47. Masser, I. (2001). *Managing our urban future: the role of remote sensing and geographic information systems*. *Habitat International*, Vol. 25, Issue 4, December;
48. Morkūnienė, J., (2003). *Globalizacija: taikos kultūra, žinių visuomenė, tolerancija*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas;
49. Nadler, D., A., Tushman, M., L. (1997). *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press;
50. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Viešasis administravimas. Monografija, p. 274-292. Kaunas: Technologija;
51. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas. Gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Paėiolis;
52. Senge, P. (2007). *Collaborating for Systemic Change*. MIT Sloan Management review. Nr.2;
53. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Currency Duobleday;
54. Staponkienė, J. (2004). *Strateginio valdymo ypatumai vieėšojo sektoriaus organizacijose*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*;
55. Stogdill, R., M. (1990). *Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
56. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D.,R. (1999). *Lyderiavimas*;
57. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.;
58. Šaparnienė D. (2002). *Kompiuterinis raėtingumas*. Daktaro disertacija;
59. Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change*. - New York: John Wiley;
60. Tubutienė, V. (2006) *The development of professional competences of public servants in Lithuania (Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje)*, Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 4, Šiaulių universitetas, Šiauliai;
61. Tuleikienė, L., Česnuleviėienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras;
62. Turcey, V. (1996). *The Role of the Civil Service in a Democratic Society – the French Experience*. In: *Ethics in civil service*. Warsaw: National school of public administration;
63. Usha, B., K. (2003). *Self Managing Leadership*. - India: Pandav Bhawan, Mount Abu (Rajasthan);
64. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija;
65. Wall, S., J. (2005). *The Protean Organization: Learning to Love Change*. *Organizational Dynamics*, Nr.34;
66. Wei-Skillern, J., Austin, J., Herman, L., Stevenson, H., H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. Sage Publications;
67. Želvys, R.(2003). *ėvietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus univeriteto leidykla.

INTERNETINIAI ŠALTINIAI

1. Ališauskas, R. (2009). *Projekto „Lyderių laikas“ logotipas*. Lyderių laikas. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/logotipas.html>>;
2. Alonderis, A. (2009). *Ar lyderiai pakeis vadus?* [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://success.lt/straipsniu-autoriai/ivairus-straipsniai/ar-lyderiai-pakeis-vadus-naujas-4>>;
3. *Atrankos kriterijai ir procedūra* (2006). Rytojaus lyderiai. [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiai.karjera.vu.lt/2007mlyderiai/AtrankosKriterijaiProcedura/&Language=lt_LT>;
4. Burdulis, K., J. (2004, birželio 25). *Lyderio krizė Lietuvoje*. „Atgimimo straipsniai“. Nr. 25 (802). [Žiūrėta 2009-06-09] Prieiga per internetą: <<http://www.atgimimas.lt/articles.php?id=1088144729>>;
5. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. Kauno technologijos universitetas. Nr. 27. ISSN. 1648-2603. [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:67Q_7IxMbZ4J:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_E.Butkeviciene_E.Vaidelyte_G.Zvaliauskas_p.36-44.pdf+lyderystes+raiska+lietuvos+valstybes+tarnyboje&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESj2zYktA8NuhdfhSgpRP0eZgkIKzLWpbcmUCWU32xevNT4SykGa59NLF2HMJrlaYiMWJOWJeLutK900wJAA20Ls_CpRRKvxOZNgdIVj9z7u6kDIc5a0M6tMrmCnRy80zoq0oH40&sig=AFQjCNFy6oDv4AmQ9gX9Ho41ZJxcGZqwow>;
6. Čaplikas, V. (2002). *Ko galėtume pasimokyti iš suomių? Žemaičių žemė*. Nr. 1 [Žiūrėta 2008-10-03]. Prieiga per internetą: <<http://samogitia.mch.mii.lt/kultura/Caplikas.htm>>;
7. Dumbliauskas, V. (2008). *Politikų ir biurokratų sąveika: ankstyvieji požūriai*. ISSN 1392–1681. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:A0MLNz3J4VEJ:www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/50>>;
8. *ES ekspertai pagyrė Lietuvos valstybės tarnybą* (2009, vasario 25). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1521715486>>;
9. *Europos Sąjungos struktūrinių fondų įtaka Lietuvos ekonomikai* (2005). Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [Žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <[http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:nd0dftXJczcJ:www.lrinka.lt/uploads/files/dir15/12_0.php+Europos+regionin%C4%97s+pl%C4%97tros+fondas+\(toliau+](http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:nd0dftXJczcJ:www.lrinka.lt/uploads/files/dir15/12_0.php+Europos+regionin%C4%97s+pl%C4%97tros+fondas+(toliau+)

+ERPF)+yra+vienas+i%C5%A1+keturi%C5%B3+strukt%C5%ABrini%C5%B3+fond%C5%B3,+pa
gr%C4%AFstai+laikomas+pagrindiniu+fond&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShaQdPFMRte3
SqAbY8vnFAe RFuyr1crqbFsevYH9xVdABcLwPePrKMI2AweQnDxnX-
qc4wD8BmmB1vFH0xajxDPL3mUki69qYpk3W4
X5P6O0oMfTEY LCWU4HH5WztnS1cSccu&sig=AFQjCNFjr1wdm1cOK4F2ASbqYAkJDak-
mw>;

10. *2007-2013 m. ES struktūrinių fondų reglamentų projektų poveikio vertinimas. Galutinės ataskaitos santrauka* (2006, gruodžio 6). [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą:
<http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2004/Strukturiniai_fondai_santrauka_lt.pdf>;
11. *ES struktūrinė parama 2007 – 2013 m.* (2008). [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą:
<<http://www.esparama.lt/lt/pasirengimas/>>;
12. *ES struktūrinė parama 2007-2013 m. laikotarpiui Lietuvoje.* Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą: <<http://esf.socmin.lt/index.php?-959049792>>;
13. *ES struktūrinės paramos įsisavinimas 2007-2013 m.* [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą:
<<http://www.verslopagreitis.lt/?lang=lt&page=pages&id=9>>;
14. *Information by Core Theme.* United Nations (2004). [Žiūrėta 2004-11-02]. Prieiga per internetą:
<<http://www.unpan.org/corethemes.asp>>;
15. *Integracijos vadovas politikos kūrėjams ir vykdytojams* (2007). [Žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per internetą:
<http://ec.europa.eu/justice_home/doc_centre/immigration/integration/doc/2007/handbook_2007_lt.pdf>;
16. *Javitch, D. (2008). The Entrepreneur as Leader . Aspire to achieve 10 key leadership qualities and watch your business success skyrocket.* [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą:
<<http://www.entrepreneur.com/hiringcenter/index196720.html>>;
17. *Jonušaitė, S. (2009, birželio 22). Kokia gali būti lyderystė. Lyderių laikas.* [Žiūrėta 2007-11-04]. Prieiga per internetą:
<<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/index.php/rinktiniai-straipsniai/lietuvos-autori/21-straipsniai-lietuvos-autori/227-str1.html>>;
18. *Kubilius, A. (2007). Andrius Kubilius: Vienas didžiausių deficitų išlieka telkiančioji lyderystė.* Balsas.lt. [Žiūrėta 2009-10-02]. Prieiga per internetą:
<<http://www.balsas.lt/naujiena/155384/andrius-kubilius-vienas-didziausiu-deficitu-islieka-telkiancioji-lyderyste/rubrika:naujienos-lietuva-politikutribuna>>;

19. Kubilius, M. (2009). *Sprendimo galia, arba Krizis – Cezario pergalės II*. [Žiūrėta 2009-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.cezaris.lt/?id=95>>;
20. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje*. p. 29. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>;
21. *Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Kvalifikacijų analizės vadovas* (parengtas bendradarbiaujant su AMU International.ASPEKT ir Carl Bro International) (2003). Agora, Vilnius. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldrmt.lt/mod/klasifikatorius/dokumentai/kval-analize.pdf>>;
22. *Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą* (2007). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?790699305>>;
23. *Lyderystė* (2006). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderyste.lt/LT.php?content=sentencijos&Id=79>>;
24. *Lyderystės piramidė. Fastleader.A4. Kaip dirba sumanūs lyderiai?* (2008). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://fastleader3.cma.ee/index.php?show=kirjad&main_id=0&archive=1&id=29&lang=lit&PHPSESSID=6b811bcc57a0a8101ac94a2740da0136>;
25. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* (2003, rugsėjo 11). Vilnius. Nr. 1160. [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644>;
26. Naprytė, E. (2007, kovo 26). *Lyderiais gimstame ar jais tampame?* Verslosavaite.lt. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/content/view/89/44/>>;
27. Niauronytė, R. (2009, rugsėjo 18). *Lyderystės menas. Lydrių tipai*. [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/71/1/0/1/article/9415>>;
28. Niauronytė, R. (2009, rugsėjo 18). *Efektyvių lydrių savybės. Lyderystės teorijų apžvalga*. [Žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/71/1/0/1/article/9415>>;
29. *Pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo programos įforminimo duomenys* (2008). Valstybės tarnybos departamento direktoriaus 2008-06-16 įsakymu Nr. 27V-126. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?1792805204>>;
30. Palaitis, R. (2009). *Raganų nemedžios, daugiau reikalaus*. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 15. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?1752556029>>;

31. Raipa, A. (2002) *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*, Viešojo politika ir administravimas. Nr. 1, Kaunas: KTU. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://www.google.lt/search?hl=lt&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3Alt%3Aofficial&q=globalizacija+viesajame+sekotriuje&btnG=Ie%20C5%A1koti&meta=&aq=f&oq=>](http://www.google.lt/search?hl=lt&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3Alt%3Aofficial&q=globalizacija+viesajame+sekotriuje&btnG=Ie%20C5%A1koti&meta=&aq=f&oq=>);
32. Raipa, A., Velička, A. (2003). *Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai*; Viešojo politika ir administravimas. Nr. 5. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://209.85.229.132/search?q=cache:V_xhKhJi_1EJ:internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-77.pdf+valstybes+tarnautoju+mokymas&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>](http://209.85.229.132/search?q=cache:V_xhKhJi_1EJ:internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-77.pdf+valstybes+tarnautoju+mokymas&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>);
33. Raišienė, G. (2003). *Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai*. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://209.85.229.132/search?q=cache:lzSTONrqnZUJ:www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php%3Flid%3D58+Raisiene+g.+2003+Valstyb%C4%97s+valdymo+ir+vietos+savivaldos+ypatumai&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>](http://209.85.229.132/search?q=cache:lzSTONrqnZUJ:www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit.php%3Flid%3D58+Raisiene+g.+2003+Valstyb%C4%97s+valdymo+ir+vietos+savivaldos+ypatumai&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>);
34. Sbarcea, K. (2007). *Corporate Sustainability and the role of Knowledge Management: preliminary exploration*. [Žiūrėta 2009-10-28.]. Prieiga per internetą: [<http://thinkingshift.files.wordpress.com/2007/02/km-sustainability.doc>](http://thinkingshift.files.wordpress.com/2007/02/km-sustainability.doc>);
35. Sidaraitė L. (2008). *Lietuviai lyderystės vis dar mokosi*. [Žiūrėta 2008.10.30]. Prieiga per internetą: [<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=2c7e8b24-72e8-428e-8090-2bf26be2380a>](http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=2c7e8b24-72e8-428e-8090-2bf26be2380a>);
36. Smaliukienė, R. *Lyderystė viešajame administravime. Teoriniai aspektai*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Santrauka. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://www.fmhc.lt/VALA/zurnalas_nr2\(18\)_r.smaliukiene.htm>](http://www.fmhc.lt/VALA/zurnalas_nr2(18)_r.smaliukiene.htm>);
37. Stankūnas, A. (2008). *Išorinis ar vidinis pašaukimo lyderis?* [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/74219>](http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/74219>);
38. *Strategic leadership* (2009). Newsletter. ISSUE: No 1. [Žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: [<http://www.icomp.org.my/Resources/newsletters/SLD%20newsletter%201.pdf>](http://www.icomp.org.my/Resources/newsletters/SLD%20newsletter%201.pdf>);
39. *Struktūriniai fondai*. [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą: [<http://www.eurofondai.lt/?page=es_strukturiniai_fondai>](http://www.eurofondai.lt/?page=es_strukturiniai_fondai>);
40. *Sun Tzu: išskirtinė lyderystė* (2009). [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: [<http://www.suntzu.lt/tag/lyderyste/>](http://www.suntzu.lt/tag/lyderyste/>);

41. *Sustainable development strategies. What are they and how can development co-operation agencies support them?* (2001). Organisation for Economic Co-operation and Development [Žiūrėta 2009-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/55/1899857.pdf>;
42. Šarmavičius, O. (2009). *Kas yra valstybės tarnyba?* [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1278181434>;
43. Šiaudinis, A. (2008). *Kaip pasinaudoti ES parama savo verslo plėtrai? „UAB Peritus sprendimai“*. [Žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/482e7b2af1e16.2>;
44. Šimelevič K., Bagdzevičienė R. *Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą*, KTU. [Žiūrėta 2007-09-28]. Prieiga per internetą: http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegProc.doc;
45. Šimkus, A. (2008). *Renkame LR Seimą: kokios kandidatų savybės svarbiausios?* Bernardinai.lt. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/77110>;
46. *Valstybės tarnautojų mokymo svarba*. [Žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?720195282>;
47. *Valstybės tarnautojų mokymas. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos* (2007). [Žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1330146041>;
48. *Valstybės tarnautojų mokymo poreikų tyrimas*. (2008). Išvados. *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos*. [Žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1945986747>;
49. Važgauskaitė, J. (2005). *Globalizacija. Galimos apibrėžtys*. [Žiūrėta 2009-09-19]. Prieiga per internetą: <http://www.skrynia.lt/modules.php?name=News&file=article&sid=1067>.
50. *Viešojo administravimo institucijų klasifikavimas*. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: http://209.85.229.132/search?q=cache:x4tgPyQJw4gJ:www.kuss.lt/n/uploads//metodine%2520medziaga/viesojo_administravimo_paskaitu_konspektas.doc+viesosios+institucijos&cd=7&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a;
51. *Viešojo sektoriaus tarnautojas*. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.profesijupasaulis.lt/povol/605.htm>;
52. Welsh, J. (2008). *Užtikrintumas – svarbiausia kiekvieno lyderio savybė. Kokios savybės yra svarbiausios, renkant įmonės arba valstybės vadovą?* [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=23bb976c-e76b-40a2-9126-4d0aa4194f02>;

53. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2006, spalio 6). Projekto medžiaga. [Žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.google.lt/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3AAlt%3Aofficial&channel=s&hl=lt&source=hp&q=zmogiskuju+istekliu+pletr os++veiksmu+programa+valstybes+tarnautoju+mokymui&meta=&btnG=Google+Paie%C5%A1ka>>;
54. Žilinskas, G. (2008). *Politinė kontrolė ir politinė atsakomybė vietos savivaldos lygiu*. VU Kauno humanitarinis fakultetas. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Zilinskas.pdf>>;
55. Žvirdauskas, D. (2008). *Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka*. [Žiūrėta 2008.10.03]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.sac.smm.lt/documents/D.%20Zvirdausko%20tyrimo%20santrauka.doc>>.

DOKUMENTAI

1. *EU Structural Funds for Lithuania* (2005). [Žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą:
 <http://www.esparama.lt/ES_Paramama/bpd_2004_2006m._medis/leidiniai/files/BPD_santrauka.pdf>;
2. *Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*. (2008, griodžio 9). Nr. XI- 52. Vilnius. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą:
 <http://209.85.129.132/search?q=cache:s82aRTymmp8J:www.smm.lt/veikla/docs/lrv/15_vyr_programa.pdf+telkianti+lyderyst%C4%97&cd=10&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>;
3. *LR Valstybės tarnybos įstatymas*. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 Vilnius. [Žiūrėta 2009-05-02]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.lva.lt/tmc/files/valstybes-tarnybos-istatymas.pdf>>;
4. *Regionų ekonomikos plėtros strategijos koncepcija*. (2001). Projektas. [Žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/proj_RegEkoPletra.doc>;
5. *Sanglaudos skatinimo veiksmų programa*. [Žiūrėta 2007-09-18] Prieiga per internetą:
 <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Vietine_pletra_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc>;
6. *Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnautojų mokymo programa*. [Žiūrėta 2008-11-30]. Prieiga per internetą:
 <<http://www.vtd.lt/index.php?1792805204>>.

ANKETINĖ APKLAUSA

LYDERYSTĖ VALSTYBĖS TARNYBOJE

Lyderiavimas – tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Tai sparčiai įgaunantis pagreitį procesas. Lyderio savybių turi ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas žmogus, nesvarbu, kokio lygio darbuotojas jis būtų.

Mielas (-a) respondente,
Prašome dalyvauti apklausoje, kuria siekiama ištirti:

1. Kaip suprantama lyderystė valstybės tarnyboje?

2. Kokie lyderio asmeniniai bruožai yra svarbiausi valstybės tarnyboje?

3. Kokia yra lyderystės raiška Šiaulių miesto valstybės tarnautojų tarpe?

Prašome užpildyti anketą iki galo, nepaliekant neatsakytų klausimų.

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ!

Norime patikinti, kad Jūsų asmeninė nuomonė ir duomenys nebus viešai skelbiami, t.y. atsakęs asmuo liks nežinomas. Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite (×).

1. Jūs esate:

Vyras Moteris

2. Jūsų amžius (įrašykite):

.....

3. Jūsų išsilavinimas:

Nebaigtas vidurinis

Spec. vidurinis

Aukštesnysis

Aukštasis neuniversitetinis

Vidurinis

Nebaigtas aukštasis

Aukštasis universitetinis:

Bakalauro studijos

Magistrantūra

Doktorantūra



4. Jūsų kvalifikacija pagal diplomą (įrašykite):

.....

.....

5. Institucija, kurioje Jūs dirbate:

Savivaldybė

STT

Darbo birža

Sodra

NVO

Šiaulių apskrities Teismas

Kita (įrašykite):

6. Skyrius, kuriame Jūs dirbate (įrašykite):

.....

7. Jūsų pareigos:

- Vadovas → Jūsų vadybinis stažas (įrašykite):
 Tarnautojas/specialistas
 Kita (įrašykite):

8. Jūsų stažas viešajame sektoriuje (įrašykite):**9. Koks Jūsų, kaip valstybės tarnautojo, statusas?**

- Karjeros valstybės tarnautojas Politinio pasitikėjimo Įstatyminis vadovas Pakaitinis

10. Ar teko dirbti privačiajame sektoriuje?

- Taip Ne

11. Jei teko dirbti privačiajame sektoriuje, tai kiek metų dirbote? (Įrašykite):.....

PASTABA! Primename, kad anketa anoniminė. Pavieniai duomenys niekur nebus skelbiami.

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE LYDERYSTĘ VALSTYBĖS TARNYBOJE

12. Prašome 1-2 sakiniais apibūdinti, koks, Jūsų nuomone, yra valstybės tarnautojas kaip lyderis?

.....

.....

.....

13. Kuris iš žemiau pateiktų teiginių, Jūsų nuomone, geriausiai atspindi lyderystės valstybės tarnyboje sampratą? Tinkantį vieną atsakymą pažymėkite kryželiu (×).

- Lyderiai intuityviai jaučia arba labai stengiasi išsiugdyti savivoką, savitvardą, socialinį sąmoningumą ir santykių valdymą
 Lyderiai iš finansinio, žmogiškojo, intelektinio, aplinkos bei socialinio kapitalo sukuria galingą organizacijų veiklos receptą.
 Lyderystė perduoda žinias iš kartos į kartą per efektyviai valdomą tęstinumą
 Lyderystė nešvaisto veltui nei pinigų, nei žmonių.
 Lyderystė „atgaivina“ organizacijų atmintį ir gerbia joje slypinčią išmintį kaip būdą iš jos mokytis, ją išsaugoti ir tobulinti.

VALSTYBĖS TARNAUTOJO- LYDERIO GEBĖJIMAI

14. Prašome įvertinti nuo 1 iki 3 (kur 3- pasižymi stipriai, 1- pasižymi labai silpnai) žemiau esančius teiginius. Kokiais gebėjimais, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti valstybės tarnautojas kaip lyderis valstybės tarnyboje ir kokiais gebėjimais Jūs pasižymite?

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Teiginys	Pasižymi labai stipriai	Pasižymi vidutiniškai	Pasižymi labai silpnai
Geba vadovauti	3	2	1

TEIGINIAI	SVARBIAUSI VALSTYBĖS TARNAUTOJO- LYDERIO GEBĖJIMAI	ĮVERTINKITE SAVE

Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas būti lojalumo pavyzdžiu	3	2	1	3	2	1
Nuolatinė orientacija į aukštesnius veiklos standartus	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas apjungti komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas suderinti tikslus	3	2	1	3	2	1
Veiksmų nuoseklumas	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas pažinti žmones	3	2	1	3	2	1
Mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas sutelkti bendradarbių pastangas	3	2	1	3	2	1
Mokėjimas rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas	3	2	1	3	2	1
Sugebėjimas įsiklausyti	3	2	1	3	2	1
Mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas sutelkti žmones ir suburti darbiningą komandą	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas pasiekti savo komandos įsipareigojimą ir bendradarbiavimą	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus	3	2	1	3	2	1
Mokėjimas paskirstyti užduotis	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas bendrauti su darbuotojais/kolegomis	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas organizuoti savo paties darbą	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas rūpintis aktyviu komandos darbu	3	2	1	3	2	1
Mokėjimas patikslinti komandos tikslus	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas telkti narius	3	2	1	3	2	1
Komandos narių privalumų bei trūkumų žinojimas	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas būti dominuojančiu, bet ne despotišku, greičiau – entuziastingu	3	2	1	3	2	1
Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones	3	2	1	3	2	1
Savo valdžią realizuoja neagresyviai	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas būti užtikrintu ir užtikrinti kitus	3	2	1	3	2	1
Vizijos turėjimas	3	2	1	3	2	1
Sugebėjimas atsitiesti	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas matyti tai, kas paslėpta giliau	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas vadovauti	3	2	1	3	2	1
Gebėjimas instrukuoti, paremti, mokyti ir komunikuoti.	3	2	1	3	2	1

VALSTYBĖS TARNAUTOJO- LYDERIO ASMENINĖS SAVYBĖS

15. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius. Kokiomis *asmeninėmis savybėmis* Jūs pasižymite? Tinkantį atsakymą apibraukite.

ASMENINĖS SAVYBĖS	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE!
Sąžiningas	TAIP	taip	?	ne	NE

Laikosi pažado	TAIP	taip	?	ne	NE
Užtikrinantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Savikritiškas	TAIP	taip	?	ne	NE
Patikimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Atviras	TAIP	taip	?	ne	NE
Įkvepiantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Per daug nespaudžiantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Darbštus	TAIP	taip	?	ne	NE
Pozityvus	TAIP	taip	?	ne	NE
Atviras patirčiai	TAIP	taip	?	ne	NE
Pasitikintis savimi	TAIP	taip	?	ne	NE
Savarankiškas	TAIP	taip	?	ne	NE
Įtaigus	TAIP	taip	?	ne	NE
Ambicingas	TAIP	taip	?	ne	NE
Empatiškas	TAIP	taip	?	ne	NE
Strategiškai mąstantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Kūrybingas	TAIP	taip	?	ne	NE
Lankstus	TAIP	taip	?	ne	NE
Bendraujantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Remiantis komandą	TAIP	taip	?	ne	NE
Valdantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Ugdantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Vertinantis	TAIP	taip	?	ne	NE
Nuoširdus	TAIP	taip	?	ne	NE
Ryžtingas	TAIP	taip	?	ne	NE
Susikoncentravęs	TAIP	taip	?	ne	NE

16. Išvardinkite tris, Jūsų nuomone, svarbiausias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti **vadovas kaip lyderis valstybės tarnyboje**. (Irašykite):

1.

2.

3.

VADOVUI KAIP LYDERIUI BŪDINGOS KOMPETENCIJOS

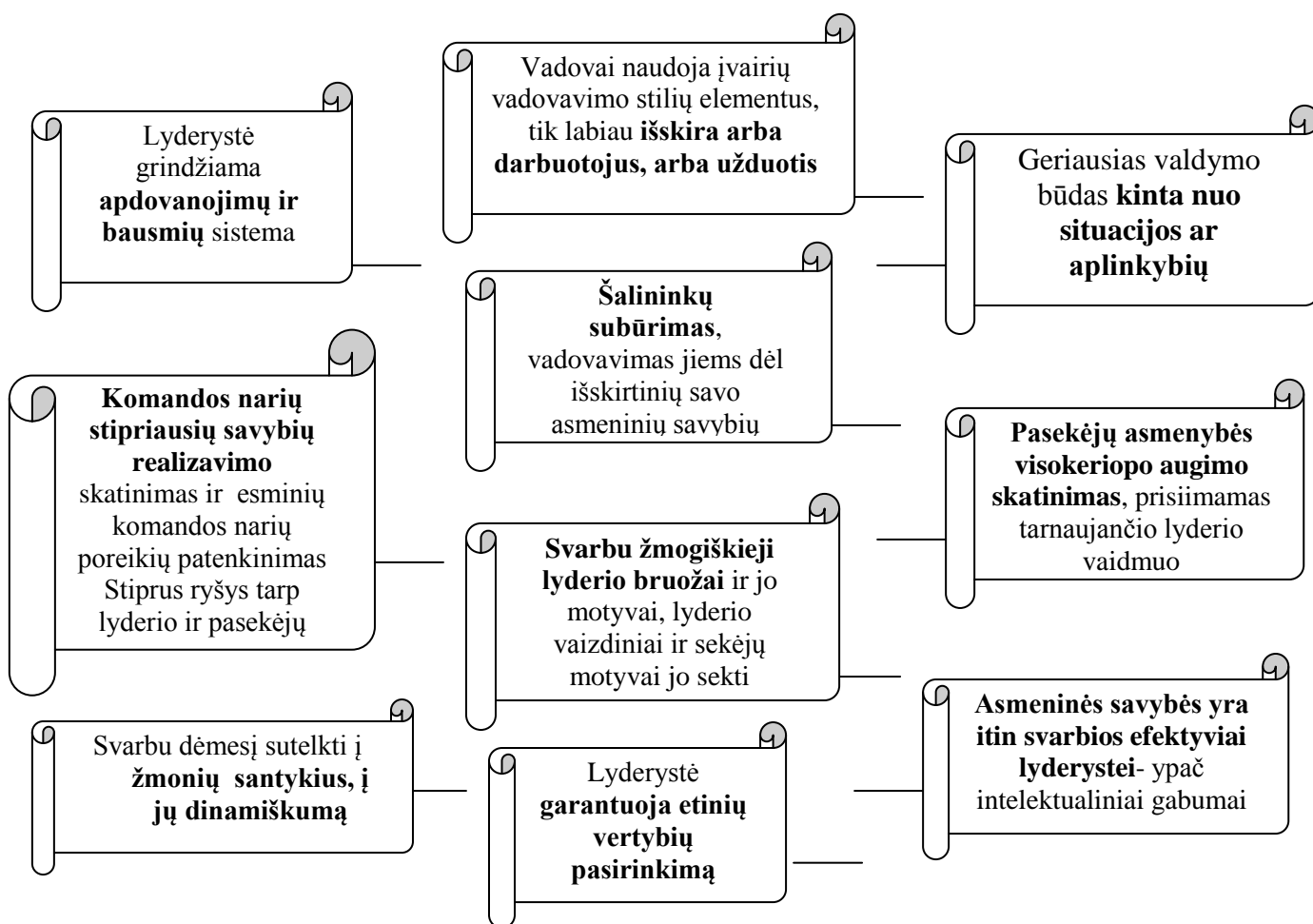
17. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, kurie apibūdina vadovui kaip lyderiui **būdingas kompetencijas** valstybės tarnyboje. Jeigu Jūs pats esate institucijos vadovas, tuomet įvertinkite save. Tinkantį atsakymą apibraukite.

TEIGINIAI	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE!
Komunikacija	TAIP	taip	?	ne	NE
Komandinis darbas	TAIP	taip	?	ne	NE
Tarpasmeninių santykių valdymas	TAIP	taip	?	ne	NE
Santykių su klientais valdymas	TAIP	taip	?	ne	NE
Savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas	TAIP	taip	?	ne	NE
Lankstumas	TAIP	taip	?	ne	NE
Gebėjimas motyvuoti darbuotojus sekti geru pavyzdžiu	TAIP	taip	?	ne	NE
Pasitikėjimo atmosferos kūrimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo	TAIP	taip	?	ne	NE

Tikslų/vizijos kūrimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Komandų kūrimas ir vadovavimas joms	TAIP	taip	?	ne	NE
Konfliktų sprendimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Pavaldinių ugdymo(si) sistemos tobulinimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Techninė kompetencija	TAIP	taip	?	ne	NE
Organizacijos architektas, konstruktorius ir dizaineris	TAIP	taip	?	ne	NE

LYDERYSTĖS TEORIJS VALSTYBĖS TARNYBOJE

18. Perskaityte teiginius apie lyderystę valstybės valdyme, išrinkite **3**, Jūsų nuomone svarbiausius teiginius ir ant brūkšnelių įrašykite skaičius, kur 1- svarbiausias teiginys, 2- mažiau svarbus....).



JŪSŲ INSTITUCIJOS VADOVO VADOVAVIMO STILIUS

19. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, kurie apibūdina vadovui kaip lyderiui būdingą vadovavimo stilių valstybės tarnyboje. Jeigu Jūs pats esate institucijos vadovas, tuomet įvertinkite save. Tinkantį atsakymą apibraukite.

TEIGINIAI	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE!
Būdingos ambicijos, valdžios troškimas.	TAIP	taip	?	ne	NE
Būdingas požiūris, jog visi žmonės yra lygūs	TAIP	taip	?	ne	NE
Būdingas gobšumas.	TAIP	taip	?	ne	NE
Būdingas žiaurumas	TAIP	taip	?	ne	NE
Tikslus instrukcijų formulavimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Rėmimasis motyvais ir įtikinimu.	TAIP	taip	?	ne	NE
Savarankiškas sprendimo priėmimas, pavaldiniai tik informuojami ir laukiamas besąlygiškas vykdymas	TAIP	taip	?	ne	NE
Savarankiškas sprendimo priėmimas, stengiamasi įtikinti pavaldinius, jog tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti	TAIP	taip	?	ne	NE
Nepriimamas sprendimas, kol neaptarta problema su vadovaujama grupe ir neišklausomi pavaldinių patarimai, pageidavimai, konsultacijos	TAIP	taip	?	ne	NE
Dėmesys skirtas užduotims	TAIP	taip	?	ne	NE
Gerų santykių su pavaldiniais palaikymas	TAIP	taip	?	ne	NE
Gana griežtai nustatomi tikslai pavaldiniams bei tikimasi, kad jie dirbs visiškai atsidavę	TAIP	taip	?	ne	NE
Rėmimasis turima informacija, idėjomis	TAIP	taip	?	ne	NE
Vienašališkas svarbiausių sprendimų priėmimas, nustatomi grupės veiklos tikslai	TAIP	taip	?	ne	NE
Elgimasis demokratiškai bei sprendimai priimami konsensuso būdu	TAIP	taip	?	ne	NE
Stengimasis minimaliai vadovauti arba nurodinėti priimant sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos	TAIP	taip	?	ne	NE
Rėmimasis vertybėmis ir komanda. Būdingos neribotos galimybės, trumpalaikis radikalumas, nehierarchinė valdymo struktūra	TAIP	taip	?	ne	NE
Rėmimasis resursais. Būdingas skatinimas, ribotos galimybės, lėta evoliucija, formali hierarchija.	TAIP	taip	?	ne	NE
Būdinga įgimta lyderystė	TAIP	taip	?	ne	NE
Šalininkų subūrimas ir ėmimas jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.	TAIP	taip	?	ne	NE
Pasireiškimas tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir tai trunka tik tam tikrą laiką.	TAIP	taip	?	ne	NE
Mokėjimas savo įgūdžius panaudoti kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.	TAIP	taip	?	ne	NE
Gebėjimas savo įtaką tiesiogiai susieti su užimama oficialia padėtimi	TAIP	taip	?	ne	NE
Sprendimai priimami vienam, kuomet turi	TAIP	taip	?	ne	NE

visiškus įgaliojimus					
Būdingas komandos narių neprižiūrėjimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Įsiklausymas į savo komandos idėjas, būdingas savarankiškas galutinio sprendimo priėmimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Tvirtas ir struktūrizuotas procedūrų laikymasis	TAIP	taip	?	ne	NE
Energijos ir užsidegimo suteikimas savo komandos nariams	TAIP	taip	?	ne	NE
Būdingas savo personalo palaikymas, apmokymas ir lavinimas	TAIP	taip	?	ne	NE
Dėmesys skiriamas darbui ir paskirtoms užduotims	TAIP	taip	?	ne	NE
Suteikimas savo darbuotojams tai, ko jie pageidauja	TAIP	taip	?	ne	NE
Galios turėjimas atlikti tam tikras užduotis ir apdovanoti ar nubausti komandą už jos darbą	TAIP	taip	?	ne	NE
Nuolatinis ieškojimas naujų idėjų	TAIP	taip	?	ne	NE
Grupės psichologijos ir dinamikos pritaikymas organizacijoje, kad būtų sukurta darni aplinka	TAIP	taip	?	ne	NE

KRITINIŲ SITUACIJŲ VALDYMAS

20. Išreikškite nuomonę, kaip Jūsų viešosios institucijos vadovas valdo *kritines situacijas*. Jeigu Jūs pats esate institucijos vadovas, tuomet įvertinkite save. Tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu (×).

Jeigu manote, kad Jūsų vadovas/ Jūs kaip vadovas susikaupia (-ate) iškilus kritinei situacijai, tuomet žymėkite **taip**:

VEIKSMAS ←	TAIP	taip	Nežinau	taip	TAIP	→ VEIKSMAS
Susikaupia	○	○	○	○	○	Pasimeta

VEIKSMAS ←	TAIP	taip	Nežinau	taip	TAIP	→ VEIKSMAS
Planuoja, numato veiksmus, kaip spręsti problemą	○	○	○	○	○	Tik reaguoja į iškilusias problemas
Veikia iškilus problemai	○	○	○	○	○	Reaguoja, nėra veikimo
Numato , kaip išvengti galimų problemų	○	○	○	○	○	Nuolat sprendžia iškilusias problemas
Skatina pavaldinių iniciatyvą veikti kartu esant problemai	○	○	○	○	○	Peržiūri situaciją ir duoda nurodymus pavaldiniams, kaip elgtis esant problemai
Vadovauja organizacijai , valdo situaciją	○	○	○	○	○	Yra valdomas , situacija valdo jį ir organizaciją
Žiūri į ateitį, mato perspektyvą	○	○	○	○	○	Gali įvertinti tik šią dieną situaciją
Sistemiškai juda pirmyn sprenddamas problemą	○	○	○	○	○	Jo šūkis: ”Kaip nors pasivyti, išsiversti...”
Veikia organizuotai sprendžiant problemas	○	○	○	○	○	Veikia chaotiškai sprendžiant problemas
Koordinuoja veiksmus , kuomet iškyla problema	○	○	○	○	○	Veiki nesistemiškai , kuomet iškyla problema

21. Išreikškite nuomonę apie lyderystės plėtrą valstybės tarnyboje. Kaip manote, ar reikalingas valstybės tarnautojams bei vadovams lyderystės įgūdžių tobulinimas?

1. Taip

2. Galbūt

3. Ne

4. Nežinau

22. Teigiama, jog viešajame sektoriuje yra akivaizdus vadybos mokymosi dominavimas bendrame poreikių kontekste. Išreikškite nuomonę, kokios yra valstybės tarnautojams aktualiausios vadybos temos? Tinkančius tris atsakymus pažymėkite kryželiu (×).

žmogiškųjų išteklių valdymas

strateginis planavimas, valdymas

lyderystės studijos

finansų ir biudžeto valdymas

komandinis darbas

efektyvus veiklos organizavimas

kompiuterinis raštingumas

projektų vadyba

kita

23. Ar Jums teko dalyvauti valstybės tarnautojų mokymo programose, kuriomis buvo siekiama ugdyti vadovų lyderystės įgūdžius, padėti vadovams suprasti savo vadovavimo stilių ir galimybę jį keisti? Tinkantį atsakymą apibraukite. Jei teko dalyvauti, tai kokiose (išvardinkite).

1. Taip:

2. Ne

DĖKOJAME UŽ KANTRYBĘ DALYVAUJANT APKLAUSOJE IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

Jei turite klausimų, maloniai prašome kreiptis:
El. Paštas: lauraledziute@gmail.com ; tel.: 8606 57827

LYDERYSTĖS VALSTYBĖS TARNYBOJE EKSPERTINIS VERTINIMAS

Ekspertų apklausa
Interviu protokolai

Apklausa atliekama, siekiant sužinoti, kaip viešųjų institucijų ekspertai vertina lyderystę valstybės tarnyboje
Apklausa yra anoniminė, nei respondento vardas, nei pavardė tyrimo ataskaitoje nebus nurodomi.

1. Kaip Jūs manote, ar yra aktualu diskutuoti apie lyderystę valstybės tarnyboje? Ar tai yra reikalinga? Kodėl?

.....
.....
.....
.....
.

2. Kaip manote, ar lyderystės valstybės tarnyboje temai yra skiriama daug dėmesio, ar vis dėlto ne? Kodėl taip manote?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Ar galėtumėte teigti, jog yra nemažai lyderio savybėmis pasižyminčių valstybės tarnautojų Jūsų institucijos vadovų ir darbuotojų tarpe? Ar vis dėlto manote kitaip?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Kokią naudą jie kaip lyderiai teikia Jūsų institucijai?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Ar galėtumėte save vertinti kaip valstybės tarnautoją – lyderį?

.....
.....
.....
.....

Interviu atliko Laura Ledžiūtė, Šiaulių universitetas.

MAGISTRO DARBO STRUKTŪRA (TEORINIŲ IR PRAKTINIŲ ASPEKTŲ)

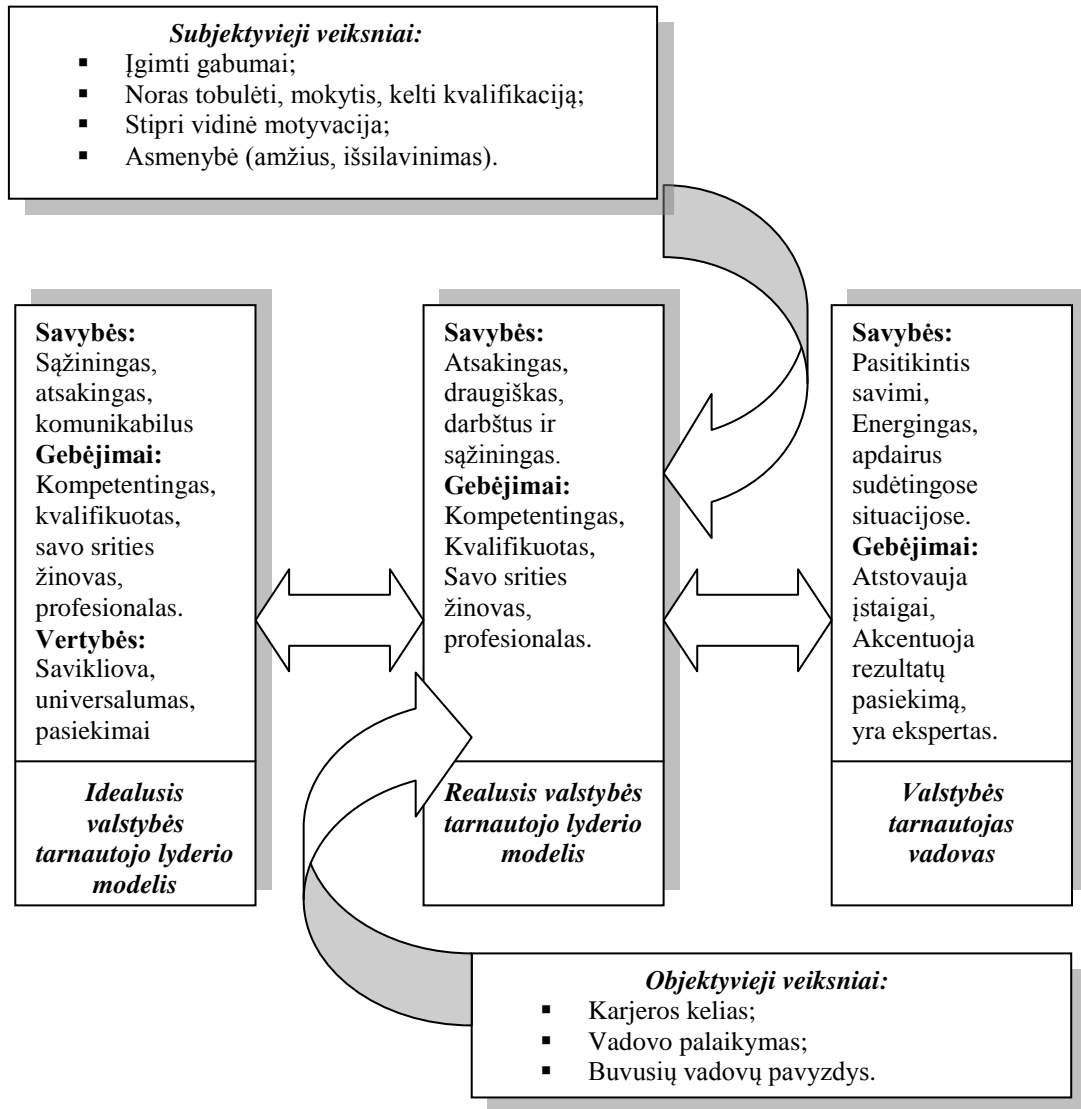
TEORINĖ DALIS		
LYDERYSTĖ	Lyderis	Lyderystės bruožai; Lyderio požymiai; Lyderio uždaviniai; Lyderio veiksmai (atskleidžiantys asmenybę kaip lyderį)
	Lyderystės piramidė	Pagrindinės arba būtinos kompetencijos; Lyderystės kompetencijos; Profesinės kompetencijos
	Lyderystės stiliai	Timokratija; Demokratija; Oligarchija; Tironija; Direktyvinis; Integruotas; Įsakymų; Įkalbinėjimų; Konsultacinis. Pagal darbo pobūdį 5 grupės: biurokratinė, pažangi, paradinė, triukšminga, dalykinė. Palaikymo; Orientuotas į laimėjimus; Dalyvavimo. Autoritarinis lyderis; Dalyvavimo lyderiavimo; „Laisvų vadžių“ . Antrepreneriškas; Administracinis.
	Lyderių tipai	Tradicinis lyderis; Charizmatinis lyderis; Situacinis lyderis; Funkcinis lyderis; Paskirtas lyderis; Autokratinis; Nesikišantis; Demokratinis; Biurokratinis; Į žmones orientuotas; Į užduotis orientuotas; Tarnaujantis; Veiksmingas; Pasikeitimų; Aplinkos.
	Lyderio fenomeno teorijos	„Didžiojo žmogaus“ arba charizmatinio lyderio; Situatyvinės; Asmenybinės – situatyvinės; Statusą, elgseną, tarpusavio sąveiką ir kt. nagrinėjančios; „Atsitiktinumų/atitikimo“; „Transformacinė“; „Tarnystės lyderystė“; Lyderystės ir dvasingumo sąsajos; „Didžiojo vyro“; Savybių; Elgsenos; Situacinės lyderystės; Netikėtumo; Transakcinės arba valdymo; Transformacinės arba santykių; Kolektyvinės; Būdingųjų bruožų požiūriu; Lyderių asmeninės savybės Lyderystės stiliaus požiūriu; Atsitiktinumo arba situacijos požiūriu; Sandorių lyderystės teorijos; Pokyčių lyderystė
	Politinė lyderystė	6 pagrindinės politinio lyderio savybės
Strateginė lyderystė	Strateginio planavimo skirtumai privačiame ir viešajame sektoriuose. Strateginio planavimo galimybės valstybės tarnautojui-lyderiui; Strateginiai ir organizaciniai principai	

		<p>Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai; Antrepreneriška mokykla ir strateginė perspektyva; Valstybės tarnautojo- lyderio įtaka strateginiam planavimui bei krizinių situacijų valdymui; Vadovų tipai; Strategijos rengimo stiliai viešajame administravime; Strategijos kūrimo ciklas ir etapai valstybės valdyme; Strateginiai pokyčiai valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose; Evoliucinius pokyčius trikdančios „krizės“; Valstybės tarnautojo-lyderio savivados modelio etapai.</p>
KITOS LYDERYSTĖS RŪŠYS	Darni lyderystė	<p>Fazės darnumui pasiekti valstybės valdyme; Darnios lyderystės bei tvarumo principai valstybės tarnyboje; Darnaus vystymo planavimo principai; Vadovavimo (lyderystės) principas; Darnaus vystymosi aplinkos sistema valstybės valdyme;</p>
	Telkiančioji lyderystė	Esmė
VALSTYBĖS TARNYBA	Valstybės tarnybos modeliai	Postų; Karjeros; Mišrus.
	Valstybės tarnybos sampratos	Bendrajai prasme; Plati; Susiaurinta.
VIEŠOJO VALDYMO IR ADM. INSTITUCIJOS	Viešojo valdymo ir administravimo institucijų grupavimas.	<p>Pagal atliekamas funkcijas; Pagal veikimo savarankiškumą; Veiklos metodų turinį; Valdžių atskyrimo principą.</p>
	Viešojo valdymo ir administravimo institucijų klasifikavimas.	<p>Lietuvos Respublikos Prezidento, Seimo ir Vyriausybės institucijos; Ministerijos, departamentai, tarnybos, žinybos ir kitos vykdomosios valdžios institucijos; Centrinės teismo (Aukščiausiasis, Konstitucinis teismai) ir prokuratūros institucijos. Kitos funkcijas visos šalies mastu atliekančios viešojo administravimo institucijos. Regioninės institucijos nukreiptos į viešojo administravimo funkcijų atlikimą apskričių mastu: Apskričių administracijos; Vykdomosios valdžios institucijoms pavaldžios regioninės įstaigos ir organizacijos; Apygardų, apylinkių, specializuoti teismai, regioniniai prokuratūros organai. <u>Vietinės (municipalinės) institucijos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Savivaldybių administracijos ir įstaigos; • Savivaldybėms priklausančios seniūnijos, įmonės ir kitos organizacijos. </p>
	Šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptys.	<p>Viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo; Viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis; Inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje.</p>
VALSTYBĖS TARNAUTOJAS	Valstybės tarnautojas	Valstybės tarnautojo pagrindinė užduotis viešajame administravime.
	Valstybės tarnautojas kaip lyderis	<p>Lyderystės priemonės valstybės tarnyboje; Trijų lygmenų valdymo modelis; Valstybės tarnautojo kaip lyderio sisteminis mąstymas;</p>

		Sisteminis valstybės valdymo modelis; Lyderio-konstruktoriaus valstybės valdyme principai.
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMOS	Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai būdingi požymiai	<p>Funkcionuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas;</p> <p>Parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;</p> <p>Pareigybių aprašymuose nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams;</p> <p>Kiekvienam valstybės tarnautojui būtina periodiškai atnaujinti ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius, lavintis savarankiškai;</p> <p>Atsiranda naujos mokymo formos, nustatomi prioritetiniai mokymo tikslai, prioritetinės mokymo grupės;</p>
	Valstybės tarnautojų mokymo Lietuvoje problemos	<p>Įvairesnė tampa šiuolaikinio mokymo metodika. Lyderiavimo, vadovavimo įgūdžių stiprinimui bei lavinimui skirtų mokymo programų trūkumas;</p> <p>Globalizacijos esmė;</p> <p>Globalizacijos proceso sritys, kurios reikalauja valstybės tarnautojų mokymosi bei tobulinimosi;</p> <p>Informacijos, apibendrinančios mokymo ir lavinimo poreikių struktūrą, išskiriančios strategines valstybės tarnautojų lavinimo tobulinimo kryptis trūkumas.</p>
PRAKTINĖ DALIS		
ANKETINĖS APKLAUSOS IR INTERVIU REZULTATAI	Tyrimo metodologija Tyrimo rezultatų analizė	<p>Lyderystės valstybės tarnyboje samprata;</p> <p>Valstybės tarnautojų- lyderių gebėjimai;</p> <p>Valstybės tarnautojų- lyderių savo gebėjimų vertinimas;</p> <p>Lyderiavimo stiliai valstybės tarnyboje;</p> <p>Lyderystės teorijos būdingiausias valstybės tarnautojo kaip lyderio asmeninės savybės;</p> <p>Vadovui kaip lyderiui būdingos kompetencijos;</p> <p>Politinė ir strateginė lyderystė valstybės tarnybos kontekste;</p> <p>Valstybės tarnautojų lyderystės mokymo Šiaulių mieste problema</p>
SUFORMUOT AS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KAIP LYDERIO MODELIS	Pagrindiniai da lykai, išsikelti prieš formavimą	Vizija; Misija.
	Išoriniai veiksniai, sąlygojantys suformuoto ateities valstybės tarnautojo kaip lyderio modelio įtvirtinimą valstybės valdyme	<p>Politiniai veiksniai;</p> <p>Ekonominiai veiksniai:</p> <p>ES struktūrinė parama:</p> <p>Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa;</p> <p>Ekonomikos augimo veiksmų programa;</p> <p>Sanglaudos skatinimo veiksmų programa;</p> <p>Techninės paramos veiksmų programa;</p> <p>Europos regioninės plėtros fondas (ERPF);</p> <p>Europos socialinis fondas;</p> <p>Lyderystės plėtros samprata valstybės tarnyboje.</p> <p>Socialiniai veiksniai;</p> <p>Žmogiškųjų išteklių veiksniai;</p> <p>Valstybės valdymo, paremto lyderyste, raidos etapai.</p>
	Pagrindiniai strateginiai ryšiai	<p>Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti;</p> <p>Silpnybių ištaisymas pasinaudojant galimybėmis;</p> <p>Silpnybių šalinimas grėsmėms sumažinti;</p> <p>Stiprybių panaudojimas grėsmėms išvengti;</p>

Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje: empirinio tyrimo rezultatai³

Atliekant empirinį tyrimą, taikyti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Kiekybinės ir kokybinės prieigų derinimas užtikrina išsamesnį tiriamojo reiškinių atskleidimą. Tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn. Tyrimo generalinė visuma – 28 974 valstybės tarnautojai (be statutinių).



1 pav. Lyderystės ir vadovavimo raiška valstybės tarnyboje

³ Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. Kauno technologijos universitetas.