

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Augustė PETRAITYTĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

ETIŠKOS LYDERYSTĖS RAIŠKA VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOJE

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2014

Petraitytė A. Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Augustė PETRAITYTĖ

**ETIŠKOS LYDERYSTĖS RAIŠKA VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOJE**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, viešasis administravimas (N 700)

Darbo vadovė
Lekt. Rita Toleikienė

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Petraitytė, A. (2014). Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje: Viešojo administravimo bakalauro studijų baigiamasis darbas, baigiamojo darbo vadovė Lekt. R. Toleikienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 61p. (70psl.)

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamojo darbo tikslas - išanalizuoti etiškos lyderystės raišką viešojo administravimo organizacijoje.

Šiam tikslui pasiekti **atliekama mokslinės literatūros analizė temomis:** lyderystės sampratų apibrėžtis, pagrindinės teorijos ir modeliai, lyderystės ir vadovavimo panašumai, lyderystės ir viešojo sektoriaus santykis tarp teorijos ir praktikos, etiškos lyderystės problematika viešojo valdymo kontekste, etiškos lyderystės pasireiškimas viešajame administravime. Taip pat **atliekamas interviu** su X organizacijos vyriausiais ir vyresniaisiais specialistais, **norint išanalizuoti etiško lyderiavimo raišką viešojo administravimo organizacijoje**, vadovų - lyderių elgsenos organizacijoje geruosius ir bloguosius aspektus, jų pasireiškimą.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog X organizacijos darbuotojai neigia, kad viešojo administravimo organizacijose vadovai yra etiški lyderiai. Lyderių viešajame sektoriuje trūkumą pastebi kiekvienas iš apkaustųjų. Taip pat patvirtinama, kad etiška lyderystė organizacijoje teigiamai veikia organizacijos darbuotojų veiklos rezultatus, motyvuoja ir skatina kokybiškesniam darbui, kuris būtų tenkinantis darbuotoją ir vadovą.

Petraitytė , A. (2014) . Ethical Leadership resolution of public administration organization: undergraduate university study thesis of public administration program / head of the thesis Lekt. R. Toleikienė . Šiauliai university, Public administration cathedral 61p. (70p.)

SUMMARY

Bachelor's aim is to analyze the expression of ethical leadership in the public administration of the organization.

To achieve this objective , analysis of the scientific literature on topics: Leadership concepts definitions, the basic theory and models of leadership and leadership similarities , leadership and public relationship between theory and practice , ethical leadership problems of public administration context, ethical leadership in the public administration. I also carried out interviews with the X organization's specialists to analyze the expression of ethical leadership in the public administration organization, good and bad behavior aspects of managers - leaders in the organization and their manifestation.

The interviews analysis revealed that the X organization employees deny that managers of the public administration organizations are ethical leaders. The lack of leaders in the public sector is noticed by each responder. It also confirms that the ethical leadership in organization positively affects the organization's staff performance, motivate and encourage more qualitative work, which would be satisfactory to the employee and the manager.

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	7
IVADAS.....	8
1.LYDERYSTĖ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOJE	11
1.1 Teorinė lyderystės sampratos apibrėžtis	11
1.1.1 Lyderystės ir vadovavimo sampratų sąsajos	15
1.2 Lyderystės modeliai	16
1.3 Lyderystės teorija ir praktika viešajam valdymui	21
2.LYDERYSTĖS SAMPRATOS KAITA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE: ETIŠKA LYDERYSTĖ	23
2.1 Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijose	23
2.2 Etiškos lyderystės viešajame sektoriuje problematika.....	27
3.ETIŠKOS LYDERYSTĖS RAIŠKA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	33
3.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas	33
3.2 Tyrimo instrumento ir jo sudarymo principų apibūdinimas	36
3.3 Tyrimo instrumento panaudojimas ir gauti rezultatai	37
3.4 Gautų duomenų analizė.....	41
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.	63
1 priedas Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje: interviu klausimynas	64
2 priedas Tyrimo instrumento sandara	65
3 priedas Etiško lyderio kriterijai	66
4 priedas Darbuotojo ir vadovo santykiai.....	67
5 priedas Etiškas vadovavimas.....	68
6 priedas Neetiškas vadovavimas.....	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Kokybiško lyderiavimo koncepcijos	14
2 lentelė Interviu privalumai ir trūkumai	34
3 lentelė Bendri duomenys apie informantus	36
4.1 lentelė Geras vadovavimas	38
4.2 lentelė Blogas vadovavimas	39

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės sampratos kryptys. Parengta darbo autoriaus remiantis A. Zaleznikas (1977).....	13
2 pav. Transformacinės lyderystės 4“I“ modelis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Bass ir Avolio (1994).	17
3 pav. Sisteminės lyderystės modelis. (Pagal: L. Liuknevičienė, 2013).....	19
4 pav. Etiškam lyderiavimui viešojo administravimo organizacijose reikiamos lyderio savybės. Sudaryta darbo autorės remiantis N. Vasiljevienės (2006) Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos.	25
5 pav. Lyderystės viešojo administravimo organizacijose skatinimo būdai. Sudaryta darbo autorės remiantis S.Borins (2002). Leadership and innovation in the public sector.....	31
6 pav. Etiškos lyderystės raiškos viešojo administravimo organizacijose tyrimo duomenų analizės modelis.	34
7 pav. Etiškos lyderystės raiškos viešojo administravimo organizacijose tyrimo etapai.....	35
8 pav. Etiškos lyderystės raiška X organizacijoje.	41
9 pav. Gero vadovo savybių raiška X organizacijoje.	44
10 pav. Blogo vadovo savybių raiška X organizacijoje.	45
11 pav. Neetiško vadovavimo savybių raiška X organizacijoje.....	47
12 pav. Etiško vadovavimo raiškos savybės X organizacijoje.....	49
13 pav. Satykių tarp vadovo ir darbuotojo raiška X organizacijoje.	51
14 pav. Etiško lyderio savybių raiška X organizacijoje.	53
15 pav. Etiškos lyderystė raiška ir jos rezultatai remiantis atliktu kokybiniu tyrimu.	55

IVADAS

Jau nuo seno lyderystė buvo naudojama dėl įvairiausių priežasčių siekiant paveikti sekėjus: pradedant kariniais konfliktais, mūšiais, baigiant pelno siekimu ir geresnių rezultatų gavimu. Lyderystės pritaikymas įgauna vis didesnę galimybių spektrą, kur tai gali būti panaudojama ir įgyvendinama. Keičiantis laikams keičiasi ir lyderystės suvokimas bei pritaikymas, todėl šiuolaikinis lyderiavimas turi būti etiškas, siekiant kad būtų efektyvus ilgą laikotarpį (Toor, Ofori, 2009). Lyderiai turi parodyti aukščiausius moralinius standartus ir etišką elgesį jų kasdiniuose pokalbiuose, veiksmuose, sprendimuose ir elgesyje, kad kiti organizacijose dirbantys asmenys galėtų pasekti lyderio pavyzdžiu. Filosofai, religiniai lyderiai ir mąstytojai nuo senų laikų pabrėžė etikos svarbą lyderiams, jei jie nori valdyti organizaciją efektyviai.

Lyderiavimas apibrėžiamas kaip menas, kuriuo nurodoma sekėjams atlikti tai, ko reikia lyderiui, tačiau taip pat padarant tai, kad pasekėjai to patys norėtų (Eisenhower, 1944). Įvairūs lyderiai yra charakterizuojami skirtingai dėl savo vertybių, požiūrių, tikėjimo, elgesio, įpročių ir praktikų. Lyderiavimas priklauso nuo pačios organizacinės, profesinės ar nustatytos kultūros, kuria yra vadovaujama. Šiuolaikinis viešasis sektorius kelia didesnius reikalavimus savo organizacijų lyderiams dėl nustatytų griežtesnių reikalavimų, kuriuos apibrėžia įstatymai, nuostatai, etikos kodeksas. Lyderiavimas tampa svarbia viešųjų institucijų dalimi, siekiant geresnės darbo kokybės, darbuotojų motyvavimo, ko dažnai trūksta viešajame sektoriuje. Viešasis sektorius dirba remdamasis etikos normomis, kurios sudaro didelę reikšmę viešajame sektoriuje dirbantiems asmenims. Todėl lyderystę viešajame sektoriuje reikia išlaikyti etišką, norint išsaugoti etikos svarbą ir santykį tarp privataus ir viešojo sektoriaus, kur lyderystės taikymas ir supratimas yra skirtingas.

Tyrimo aktualumas ir naujumas: etiškas lyderiavimas viešojo administravimo organizacijose tampa prioritetu, nes tai siekiama vertybė, kurią ne visada imanoma įgyvendinti (M. Brown, 2006), todėl kyla klausimas, kokių savybių, gebėjimų, patirties lyderiui reikia, norint jį įvardinti kaip etišką. Mokslinės teorijos, kurios pradėjo nagrinėti organizacijų vadovavimą, tapo lyderystės teorijų pagrindu. Šios teorijos yra nagrinėjamos tokių mokslininkų kaip B. Bass (1900), B. Avolio (1991), M. Kouzer ir B. Posner (1988) ir tęsiamos tokių autorių kaip Michael E. Brown (2006), D. Hopkins (2007), L. Pakalkaitė (2006), D. Žvirdauskas (2007), N. Chmiel (2005), D. Hopkins R. Higham (2007), M. Wart (2011), L. Trevino (1986), R. Sims (1992), E. Freeman ir L. Steward (2006). Minėti mokslininkai savo moksliniuose darbuose išskiria skirtingus lyderystės modelius, koncepcijas, jų pritaikymą. Dabartiniame viešojo sektoriaus kontekste galime išvystyti lyderystės apraiškų,

tačiau tinkamos etiškos lyderystės mūsų viešasis sektorius nėra išvystęs iki galo, nes nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kurioje viešajam valdymui keliama vis didesni reikalavimai, atsiranda poreikis tirti, kokia yra etiškos lyderystės ir etiško lyderio samprata viešojo sektoriaus organizacijose, koks jo vaidmuo, specifiškumas ir svarba viešojo sektoriaus institucijose.

Problema: L. Pakalnaitė (2006) teigia, kad „darbuotojų įsitraukimas į problemų sprendimą yra vienas iš esminių *transformacinės lyderystės* bruožų“, lyderis stengiasi, kad darbuotojai pasijustų organizacijos dalimi, iškeliant organizacijos tikslus, kurie tapatintųsi su darbuotojų asmeniniais norais. Pastaruoju laikotarpiu viešasis sektorius stengiasi didinti veiklos efektyvumą remdamasis lyderystės procesu. L. Liukinevičienė (2013) pastebi, kad „šiandien, kai sunkiai prognozuojami globalūs pokyčiai pasaulyje, visuomenėje, valstybių, bendrijų, viršvalstybinių organizacijų valdymas reikalauja į pokyčius orientuotos (*transformacinės*), jungtinės, sisteminės, pasidalytos, globalios lyderystės“. Norint lyderystę pritaikyti viešajam sektoriui, svarbu akcentuoti ne asmenybę, bet procesą, kuris yra vykdomas ne vieno asmens, bet žmonių nuveikto bendro darbo ir gautų rezultatų. Etiškos lyderystės skatinimas viešojo administravimo organizacijose padėtų spręsti daug susidariusių problemų, tačiau tam reikalingas skatinimas ir iš aukštesnių valdžios lygmenų ir iš pačios organizacijos. Pačioje organizacijoje lyderystės skatinimas vyksta palaikant vienas kitą, skatinant naujas idėjas, ugdant save ir pačią komandą, o aukštesnių valdžios lygmenų palaikymas pasireiškia bendradarbiaujant su žemesnio lygmens valžia.

Etiškam lyderiavimui kylančios problemos susidaro ne tik dėl išorinių veiksnių, bet ir dėl pačių asmenų, kurie save laiko lyderiais, tačiau elgiasi priešingai. Šiuo atveju A. Hoogh ir D. Hartog (2008) teigia, kad neetiškos lyderystės pasekmė- organizacijos darbuotojų patiriamas stresas dėl tolesnio darbo organizacijoje, todėl vieni iš jų iš organizacijos pasitraukia savo noru, kiti pasilieka, tačiau dėl patiriamo nepasitenkinimo darbo kokybė ir našumas kenčia, kenkdamas pačiai organizacijai. Todėl kyla poreikis tirti etiško lyderio savybes ir raišką viešojo administravimo organizacijose. Šiame darbe, remiantis transformacinės lyderystės modeliu, atliekant tyrimą bus išskirti etiško ir neetiško lyderio bruožai, laikantis nuostatos, kad *vadovas yra lyderis*, todėl etiškos lyderystės bruožų ieškoma vertinant vadovus. Šioms problemoms nagrinėti ir skiriamas šis baigiamasis bakalauro darbas, kurio tyrimas atliktas X organizacijoje. Organizacijos prašymu darbo autorė įsipareigojo neminėti organizacijos pavadinimo.

Darbo tikslas - išanalizuoti etiškos lyderystės raišką viešojo administravimo organizacijoje.

Darbo objektas – etiška lyderystė viešojo administravimo organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti etiškos lyderystės sampratą viešojo administravimo organizacijose teoriniu aspektu.
2. Apibrėžti etiško lyderio savybes teoriniu požiūriu.
3. Atlikti tyrimą viešojo administravimo organizacijoje, kuris leis atskleisti etiškos lyderystės raišką viešojo administravimo organizacijose.
4. Pateikti vadovų elgsenos organizacijoje geruosius ir bloguosius aspektus, vadovų kaip lyderių pasireiškimą organizacijoje.

Hipotezė

- Viešojo administravimo organizacijose vadovai yra etiški lyderiai.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Interviu.
- Duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant QSR Nvivo (*qualitative research software*) programinę įrangą.

Darbo praktinis reikšmingumas ir sklaida: atlikta mokslinės literatūros analizė, tyrimo rezultatai ir rekomendacijos bus praktiškai reikšmingi visiems besidomintiems etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijose, išskiriant etiško lyderio savybes ir bruožus. Bakalauro darbas bus pateikiamas tiriamosios organizacijos personalo skyriaus vadovui, norint atkreipti dėmesį į vadovų etiškos lyderystės bruožus, skatinančius organizacijų darbuotojų teigiamus veiklos rezultatus.

Darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis- teorinė lyderystės sampratos ir modelių apžvalga. Antroji dalis- etiškos lyderystės raiška ir problematika viešajame sektoriuje. Trečioji dalis – tyrimas „Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje“. Darbe pateiktos penkios lentelės ir penkiolika paveikslų. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos ir priedai.

1. LYDERYSTĖ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOJE

Šiuolaikinė valstybės tarnybos koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais požiūriais: tradiciniu, akcentuojančiu biurokratinio valdymo aspektus, naująja viešąja vadyba, orientuota į verslo sektoriuje pripažintus vadybinius sėkmės principus, ir naująja valstybės tarnyba, akcentuojančia naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį (Butkevičienė, 2009).

Kylant vis daugiau problemų dėl nepastovios finansų sistemos, neprofesionalaus vadovavimo viešuosiuose sektoriuose, stengiamasi kuo daugiau patirties semtis iš privačiojo sektoriaus, kuriame vadovavimo organizacijai nebepakanka, todėl imtasi lyderiavimo. Lyderiai skatina darbuotojus motyvuotai ir našiai dirbti, todėl nešamas didesnis pelnas įmonei ir gaunama abipusė nauda. Lyderystės fenomeno tyrinėjimai prasidėjo jau nuo sociologo Max Weberio (Achouri, 2010, p. 79), kuris 1990 m. pradžioje pateikė *idealaus biurokratinio valdymo teoriją*, tapusią vadovavimo pagrindu, ypač viešojo valdymo organizacijose, taip pat pamatus organizacijų vadovavimui dėjo H. Fayol (1949) su *administracinės veiklos organizavimo teorija*, kurią toliau vystė L. Gulick (1937), L. Urwick (1952). Mokslinės teorijos, kurios pradėjo nagrinėti organizacijų vadovavimą, tapo lyderystės teorijų pagrindu, kurios yra nagrinėjamos tokių mokslininkų kaip B. Bass (1900), B. Avolio (1991), M. Kouzer ir B. Posner (1988), Michael E. Brown (2006) darbuose ir studijose. Lyderystės tematika yra nagrinėjama ne vieno mokslininko, tačiau iki šiol nėra sutarta dėl vieno *lyderystės* apibrėžimo. Dažnai autoriai interpretuoja „lyderystės“ sąvoką skirtingai, tačiau galima įžvelgti bendrą šių sąvokų įvairovės bruožų.

1.1 Teorinė lyderystės sampratos apibrėžtis

Lyderystės žodžio kilmė yra anglų-saksų šaknis „*lead*“, kuri reiškia „kelias“, o veiksmazodis „*leaden*“ reiškia „keliauti“. Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią (Skaržauskienė, 2008).

Lyderis – tai asmuo, kuris, remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms. Išskirtinės lyderio savybės ir gebėjimas bendrauti su žmonėmis tampa pagrindinės, o formaliosios turimos galios tampa tik stiprios lyderio asmenybės organizacinės karjeros išraiška. Vyrauja nuomonė, kad lyderiu yra gimstama, o ne tampama, bet šio teiginio negalima nei paneigti, nei patvirtinti, nes **lyderystė** – tai kūrybinė ir dvasinė galia, kai lyderiui paklūstama ne todėl, kad tai privaloma, o todėl, kad to norima. Tai poveikio žmonėms menas, kai veikiama asmeniniu pavyzdžiu, inspiruojant vizijas ir pokyčius, pritraukiant kitus asmenis eiti kartu (Šilingienė, 2012). Menas paveikti žmones-

išmokstama savybė, tačiau sklindančią dvasinę galią lyderiai atsineša kartu ateidami į pasaulį. Nuo seno lyderystė ir lyderiai buvo tapatinami su stipriomis asmenybėmis, galinčiomis ir sugebančiomis daryti įtaką kitiems asmenims. Lyderiai geba vesti pasekėjus tikslo link, kur būtų įgyvendintos vizijos ir užsibrėžti tikslai.

Savo mokslinėse apžvalgose V. Šilingienė (2012) remiasi R. Stogdillas (1974) teigimu, kad skirtingų lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti. Todėl skirtinguose moksliniuose šaltiniuose lyderystės sąvokos apibrėžimai dėl jos objekto išryškavimo yra skirtingi:

- Lyderystė siejama su lyderio asmenybe ir jo *asmeniniu pavyzdžiu sekėjams*;
- Lyderystė kaip *gebėjimas daryti įtaką sekėjams*;
- Lyderystė kaip *sąveika tarp pasirinkusių lyderio ir pasirinkusių sekėjo vaidmenis*;
- Lyderystė kaip *iškeltų tikslų siekimo procesas*.

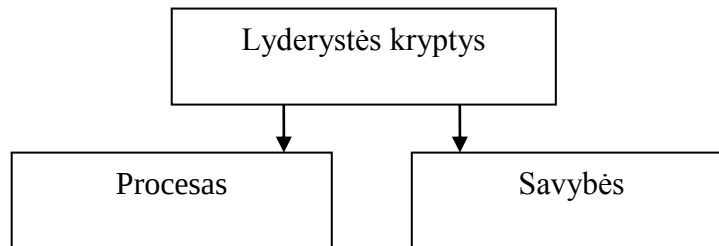
Nors objekto akcentavimas yra skirtingas, tačiau visuose apibrėžimuose pastebimas lyderystės kaip įtakos darymo procesas, kuriuo yra bandoma padėti žmonių grupėms ar pavieniams asmenims, sekėjams, įgyvendinti savo turimus tikslus ir norus. Tuo remiantis lyderiai privalo *nukreipti* savo pasekėjus tinkama linkme. Tokie autoriai kaip J. Stoner, R. Freeman ir D. Gilbret (2006), teigia, kad lyderystė- tai grupės narių veiklos *nukreipimo ir poveikio jiems procesas*. Išskiriami keturi esminiai aspektai:

1. Lyderystė įtraukia kitus: darbuotojus ir sekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderystei.
2. Lyderystė reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi šiokią tokią galią: jie gali formuoti ir įvairiais būdais formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprastai turi daugiau galios.
3. Gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo sekėjų elgesiui.
4. Ketvirtasis aspektas sujungia pirmuosius tris ir pripažįsta, jog lyderystė susijusi su vertybėmis. Morali, vertybėmis grįsta lyderystė reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti sekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas nuspręsti eiti paskui lyderį ar ne.

Kiekvienas asmuo turi savas moralinės nuostatas, vertybes, kuriomis remiasi kasdieniniame gyvenime, darbe, šeimoje. Kaip ir kiekvienas žmogus, taip ir organizacija išsikelia tinkančias vertybes, principus, moralines normas, kuriomis remiantis dirba jų organizacijos darbuotojai. Organizacijų lyderiams labai svarbi vertybių sistema, kurią jie

pasitelkdami vis darbuotojus tikslo link, nes nuo to priklauso darbo atlikimo kokybė, darbuotojų pasitenkinimas bei organizacijos gerovė.

Bendru atveju **lyderystė** – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012). Todėl galime sakyti, kad lyderystės samprata turi dvi kryptis. Šį procesą iškiria A. Zaleznikas (1977): lyderiavimas kaip procesas ir lyderiavimas kaip savybė.



1 pav. Lyderystės sampratos kryptys. Parengta darbo autoriaus remiantis A. Zaleznikas (1977).

Autorius A. Zaleznikas (1977) procesą apibūdina kaip nepriverstinės įtakos naudojimą, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas, o savybes įvardija rinkiniu, kuris susideda iš charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti.

Kaip buvo minėta, lyderystei nepriskiriamas vienas konkretus kontekstas, tačiau V. Šilingienė (2012) išskiria tris kokybiškas skirtingas koncepcijas, jungiančias aplinkos sąlygų pobūdį su asmeninį efektyvumą lemiančiomis lyderio savybėmis (1 lentelė):

1. Herojinė, didvyriška lyderystė siejama su kritinėmis, nestabiliomis aplinkos sąlygomis, kai lyderis turi tokių savybių kaip drąsa bei ryžtas.
2. Transakcinė lyderystė (racionalus vadovavimas) siejama su stabiliomis aplinkos sąlygomis. Lyderis šios lyderiavimo koncepcijos modeliu pasitelkia savo kompetenciją, mokėjimą organizuoti, bendrauti, atsakingumą.
3. Transformacinė lyderystė, esant būtinybei valdyti netikėtus pokyčius ir užtikrinti stabilumą ir tęstinumą. Šiuo atveju lyderis privalo būti pasiruošęs įvairiems nenumatytiems įvykiams. Šio tipo lyderis privalo būti charizmatiškas, norėdamas sutraukti žmones darbui ir bendradarbiavimui, taip pat suburiantis komandiniam darbui, verslus, kompetetingas.

Skirtingomis koncepcijomis vadovaujasi ir skirtingi lyderiai. Kiekvieno lyderio savybės skiriasi: pagal jas galime jį priskirti vienai ar kitai lyderiavimo koncepcijai.

Kokybiško lyderiavimo koncepcijos

Aplinkos sąlygų pobūdis	Lyderiavimo koncepcija	Asmeninį efektyvumą lemiančios savybės
1. Nestabilios aplinkos sąlygos	<i>Herojinė, didvyriška lyderystė</i>	Drąsa Ryžtingumas Charizmatiškumas Sėkmė
2. Stabilios aplinkos sąlygos	<i>Transakcinė lyderystė, racionalus vadovavimas</i>	Kompetencija Organizaciniai sugebėjimai Sugebėjimas bendrauti Reiklumas Objektyvumas Atsakingumas
3. Netikėtų pokyčių valdymo ir tęstinumo užtikrinimo sąlygos	<i>Transformacinė lyderystė</i>	Charizmatiškumas Įkvepianti motyvacija Verslumas Strateginis mąstymas Kompetencija Komandinis darbas

Sudaryta darbo autorės, remiantis V.Šilingiene (2012)

„Lyderio elgesys tiesiogiai veikia pokyčių valdymo efektyvumą“,– teigia A. Skaržauskienė (2008), o tai lemia, kad lyderystės viešosiose organizacijose sąvoka neišvengiamai siejasi su vis besikeičiančio viešojo sektoriaus valdymu, nes visuose viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo lygmenyse *lyderystė*, kaip kitimo kūrimas, kaip darbuotojų sutelkimas dirbti, siekiant gautų rezultatų kokybės, būtina, nes įprastų sprendimų dažnai nebepakanka (Liukinevičienė, 2013). Šiuolaikinis viešasis valdymas nėra kritiniame taške, kuriame siekama tik išlikimo, bet jis turi tendenciją augti, tobulėti ir plėstis. Todėl viešojo administravimo organizacijoms yra reikalingi ne tik vadovai, bet ir lyderiai. Šie lyderiai padėtų judėti tikslo link, pasitelkiant inovatyvias administravimo formas, naujas valdymo struktūras. C. Achouri (2010, p. 195) teigimu, „sėkmingo lyderiavimo priežastys vis dar nėra aiškios ir konstruktyvios, nes su kiekvienu autoriumi jų pateikiama vis daugiau ir kitokių. Nes niekas dar nenurodė, kiek toli gali pažengti žmogus ir jo motyvacinė sistema“. Lyderiavimas politinėje aplinkoje laikomas įprastu reiškiniu, kuris buvo pastebimas nuo pat politikos atsiradimo. Lyderiai būdavo viešųjų sektorių vadovai, partijų vadovai, politikai, kurie vadovaudavo ir vedavo žmones tikslo link, kuriuos gerbdavo bei į kuriuos žiūrėdavo kaip į vedlį. Šis lyderystės aspektas išliko iki šių dienų, tačiau dabartiniai lyderiai susiduria su skirtingomis problemomis. Viešajame sektoriuje lyderiai, kaip ir kitoje organizacijoje, privalo atitikti tam tikrus reikalavimus, kurie nusakytų asmens tinkamumą šioms pareigoms, nes

lyderis - tai asmuo, nuo kurio priklauso ne tik jis pats, bet ir žmonės, su kuriais jis dirba, už kuriuos jis yra atsakingas, ir darbas, kurį atlieka jo komanda.

1.1.1 Lyderystės ir vadovavimo sampratų sąsajos

V. Šilingienės (2011) teigimu, *vadovavimo* funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgstami aplinkinių, gerbiami ir kaip specialistai, ir pagal neformalių santykių struktūrą. Efektyviausiai organizacijos valdomos, kai *formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis*.

A. Garalis (2003) teigia, kad norinčios pirmauti organizacijos privalo turėti vadovus, kurie sugebėtų sutelkti žmogiškuosius išteklius ir juos tinkamai naudoti organizacijoje, bet svarbiausia būtų keliama didesni reikalavimai sau pačiam kaip vadovui – lyderiui. Buvimas vadovu, kuris organizacijoje yra lyderis, reikalauja asmeninės drąsos, sąžiningumo, kantrybės, konstruktyvaus mastymo, valios. Šios savybės turi skatinti darbuotojų intensyvią intelektualinę ir kultūrinę veiklą organizacijoje, kuri ugdytų kiekvieną darbuotoją ir tobulintų jo galimybes.

D. Fletcher ir R. Arnold (2011) išskiria, kokie kriterijai sudaro tinkamo vadovo, kaip lyderio, vadovavimą organizacijai:

- Asmenybės bruožai.
- Elgesys.
- Įgūdžiai.
- Bendradarbiavimas.
- Organizaciniai gebėjimai.
- Strateginė vadyba.
- Efektyvumas.
- Funkcionalumas.
- Perspektyvumas.

Autoriai šiuos kriterijus išskiria kaip svarbius vadovui, norinčiam būti lyderiu organizacijoje, nes vadovu gali būti kiekvienas, tačiau vadovu, kuris būtų lyderis organizacijos darbuotojams, ne. Tačiau išskirdami šiuos veiksniai mini, kad lyderiavimas negalimas be vadovavimo ir šie veiksniai papildo vienas kitą (D. Fletcher, R. Arnold, 2011). Valstybės tarnybos vadovams, remiantis Butkevičiene, Vaidelyte, Žvaliausku (2009), lyderio kompetencijoms formuotis turi įtakos keli veiksniai:

1. Objektvieji veiksniai. Šie veiksniai nėra tiesiogiai priklausomi nuo vadovo. Objektvieji veiksniai apima valdymo objektą, karjeros kelią, sprendžiamų klausimų specifiką, buvusių vadovų charakteristikas ir valdymo stilių.

2. Subjektyvieji veiksniai. Šie veiksniai kyla iš asmeninių žmogaus polinkių, savybių, išsilavinimo, temperamento.

Minėtų mokslininkų tyrimas parodė, kokie reikšmingi objektyvieji ir subjektyvieji veiksniai ir išskyrė objektyviųjų ir subjektyviųjų veiksmų reikmes:

Objektyvieji veiksniai:

- vadovas- lyderis dažnai karjeros siekia tiek linijiniu būdu, t. y. „žingsnis po žingsnio“ valstybės tarnyboje, tiek ir iš esmės keičiant veiklos sritį;
- vadovo- lyderio karjera turi įtakos geras esamo vadovo vertinimas, pasitikėjimas;
- vadovo- lyderio karjera turi įtakos turi buvusių vadovų pavyzdys – „*lyderius ugdo lyderiai*“.

Subjektyvieji veiksniai:

- įgimti gabumai;
- noras tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją;
- stipri vidinė motyvacija užsiimti vadovaujančia veikla, asmuo turi norėti tapti vadovu, lyderiu;
- valstybės tarnautojo lyderio asmenybė.

Vertinant pateiktus veiksmus, galima teigti, kad kiekvienas vadovas privalo būti lyderis, nes, norint būti geru vadovu, reikia tapti lyderiu. Remiantis W. Turk (2007), asmuo, norintis tapti geru vadovu, turi tapti lyderiu. Neatmetama, kad lyderio savybių asmenys turi įgimtų, tačiau kiekvienas vadovas gali tapti lyderiu, jei iš transakcinio vadovavimo modelio bus pereinama į transformacinį, kur pereinama į aukštesnį vadovavimo lygį, kuriuo pasižymi vadovai - lyderiai.

1.2 Lyderystės modeliai

Esant daugybei lyderystės sampratų, kriterijų, apibrėžimų, paaiškinimų, ši visuma tampa lyderystės modeliu, kuris labiau susistemina turimą informaciją. Tokie autoriai kaip D. Hopkins (2007), M. Brown (2006), L. Pakalkaitė (2006), D. Žvirdauskas (2007) nagrinėja lyderystės modelius, jų poveikį individams, žmonių grupėms, pasireiškimą priklausomai nuo nagrinėjamos organizacijos ir jų veiklos srities.

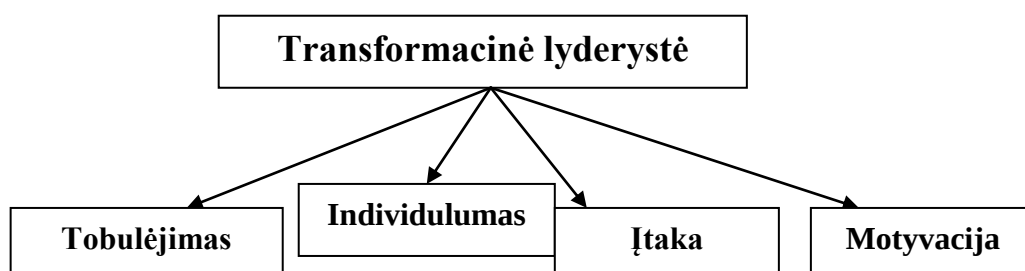
Viešajame sektoriuje yra taikomi keli lyderystės modeliai, tokie kaip *sisteminis* lyderystės modelis bei *transakcinės* lyderystės modelis. Tačiau siekiant tobulinti viešąjį sektorių, raginama naudoti *transformacinės* lyderystės modelį, kuris labiau taikomas privačiajame sektoriuje dėl savo naujų idėjų, atviresnio mąstymo, didelio darbuotojų indėlio į rezultatus skatinimo. Tokie mokslininkai, kaip M. Bass (1990), A. Stelmokiene bei A. Endriulaitienė (2009), teigia, kad transformacinės lyderystės modelis puikiai tinkantis viešajam sektoriui dėl išgyvenamo pokyčių laiko.

Remiantis N. Chmiel (2005) „*transformacinė lyderystė* – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja vienas kitą, t.y. skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę“. Šio modelio lyderiai (Kouzer, Posner, 1998):

- *Aktyvūs iniciatoriai*. Lyderiai skatina aktyvų darbą komandoje, bedradarbiavimą, inicijuojamas darbas, kuris reikalauja visos komandos įsitraukimo.
- *Kūrybingi*. Svarbiausia šio tipo lyderiams- tai naujos idėjos, nevaržoma pasekėjų laisvė teikti pasiūlymus ir imtis iniciatyvos. Kūrybiškas kolektyvas seka greitesnio, efektyvesnio ir geresnio rezultato gavimo link.
- *Mėgstantys rizikuoti*. Priimančys iššūkius lyderiai, kurie rizikuoja norėdami suprasti, ar vienos, ar kitos poveikio priemonės yra tinkamos ir bus sėkmingai naudojamos.
- *Nebijantys eksperimentuoti, ieškantys tinkamiausio problemos sprendimo*. Ieškant problemos sprendimo, priemonių, norima gauti geriausią rezultatą, kuris neretai bus dar neišbandyta priemonė, kurios nepabijota ir įgyvendinta.
- *Besimokantys iš klaidų*. Svarbiausia organizacijoje, norint eiti į priekį, mokymasis iš savų bei svetimų klaidų, ką daro šio tipo lyderiai.
- *Pripažįstantys geras idėjas, dėl kurių yra pasiryžę pakeisti sistemą*. Šio tipo lyderiai skatina pasekėjų siūlomas idėjas, nes nebijodami naujų gali pasiekti daugiau užsibrėžtų tikslų.
- *Siekia, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi organizacijos dalimi* (Pakalnaitė, 2006). Kitaip nei *transakcinėje* lyderystėje, lyderis nesistengia patenkinti pasekėjų norus, bet skatina juos keistis, siekdami tobulėjimo. Raginamas įsitraukimas į darbą siekiant ne vien naudos sau .

L. Pakalnaitė (2006) teigia, kad “darbuotojų įsitraukimas į problemų sprendimą yra vienas iš esminių *transformacinės lyderystės* bruožų“. Lyderis stengiasi, kad darbuotojai pasijustų organizacijos dalimi, iškeldami organizacijos tikslus, kurie tapatintųsi su darbuotojų asmeniniais norais, nes darbas, kuris yra mėgstamas, atneša daugiau naudos darbuotojui ir organizacijai, kurioje jis dirba, todėl darbo mėgimas yra visapusiškai skatinamas.

Norėdami apibūdinti gerą transformacinės lyderystės modelį, tokie mokslininkai kaip B.Bass (1985; 1994; 1990) ir B. Avolio (1994) išskyrė keturių elementų transformacinės lyderystės modelį, kurį pavadino **4“I“** (2 pav).



2 pav. Transformacinės lyderystės 4“I“ modelis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Bass ir Avolio (1994).

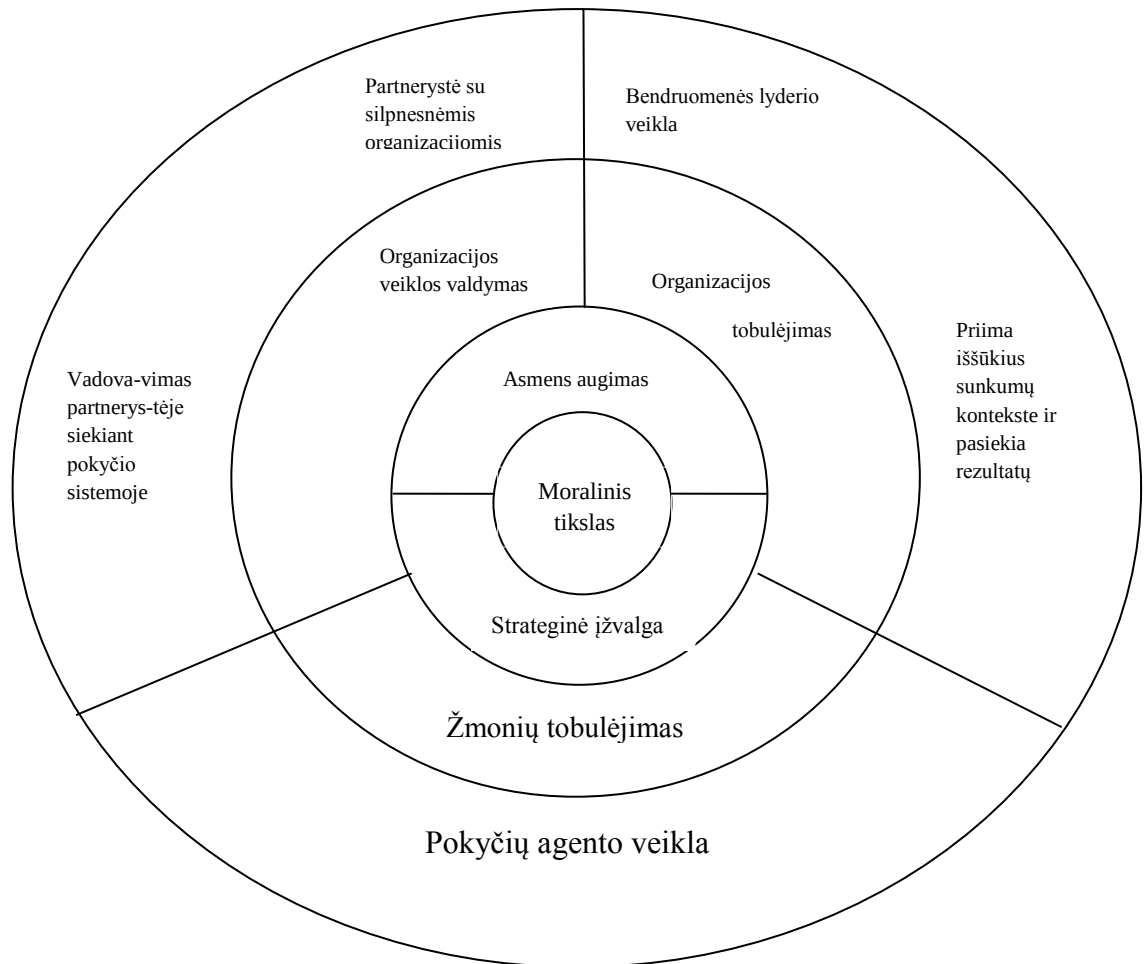
Šis modelis susideda iš keturių veiksnių, kurie sąlygoja sėkmingą lyderystės pasireiškimą organizacijoje. Modelis susideda iš tokių veiksnių: *tobulėjimas* – šis veiksnys skatina lyderį drąsinti savo sekėjus, padedant jiems atrasti ką nors naujo darbinėje veikloje, skatina nebijoti iššūkių ir sunkių sprendimų, naujovių. *Individualūs sprendimai* – šiuo veiksmu lyderis padeda darbuotojams nebijoti priimti sprendimų, būti ryžtingiems ir prisidėti prie organizacijos gerinimo, atsižvelgiant į tai, kad komandinis darbas produktyvesnis, individualus darbas lieka labai svarbiu veiksmu komandoje. *Įtaka* – viena iš svarbiausių gero lyderio savybių. Tai mokėjimas daryti įtaką darbuotojams, būti sektinu pavyzdžiu ir geriamu vadovu, kuris skatintu darbuotojus siekti geresnių rezultatų. Paskutinis geros lyderystės modelio veiksnys- tai motyvacija. Geras lyderis visada motyvuos savo darbuotojus siekti geresnių rezultatų, kels komandos dvasią, visada primins organizacijos tikslus ir viziją, kuria remiantis veikia organizacija. Motyvuojant darbuotojus gerėja bendras organizacijos darbas bei darbuotojų noras tobulėti.

Apibendrinant transformacinės lyderystės modelį galima teigti, kad šio modelio esmė bei pagrindas yra vizijos, drąsios įžvalgos, organizacijos pasikeitimai vis besikeičiančioje aplinkoje, naujų sprendimų paieška, kuri vestų geresnių rezultatų gavimo link. Todėl šis modelis puikiai tiktų viešajame sektoriuje, kuriame vyksta nuolatiniai pokyčiai. Taip pat viešajam sektoriui reikalingas organizacijų bendradarbiavimas, siekiant ilgalaikių rezultatų gavimo- *sisteminis* lyderystės modelis būtent skatina šį veikimo principą.

Sisteminis lyderystės modelis labiausiai linkęs pasireikšti esant tolygiam visos sistemos arba jos dalies tobulinimo poreikiui. Daromas progresas turi pasireikšti visoje organizacijoje, kitu atveju pasiektas progresas ir laimėjimai bus trumpalaikiai. Vykstant nuolatinei kaitai, joje dalyvauti ir įsitraukti privalo visa organizacija. Šiam sisteminiam lyderystės modeliui neretai reikalingas ir didesnis kelių organizacijų susitelkimas norint išspręsti didesnę problemą ar įgyvendinti užsibrėžtą tikslą. L. Liukinevičienė (2013, p. 114) teigia, kad „*sisteminė lyderystė* jungia keletą toje srityje dirbančių organizacijų lyderių, prisiimančių atsakomybę ne tik už pokyčius išgyvenančias jų vadovaujamas institucijas, bet ir keičiant sistemą, dažniausiai per bendradarbiavimą diegiant naujas valdymo formas.“ Sistemine lyderyste išsiskiria iš standartinės lyderystės sampratos, nes tai nėra tik vieno žmogaus iniciatyvumas, sugebėjimų ištekliai, energijos resursai, tai grupės žmonių bendrai atliekamas darbas ir valdomi procesai.

Remiantis L. Liunevičiene (2013, p. 116), cit. D. Hopkins ir R. Higham (2007), sisteminės lyderystės modeliu (3 pav.) pagrindinis šio modelio aspektas- tai moralinis tikslas, kurį turi turėti organizacija, norinti turėti pamatinės moralės normas, kuriomis remsis

siekdama užsibrėžtų tikslų. Antrasis apskritimas padalintas į dvi dalis: tai asmens augimas komandoje kaip asmenybės ir jo tobulėjimas bei strateginė įžvalga, kurią taip pat reikia tobulinti judant tikslo link. Trečiasis apskritimas nurodo veiksmus, kurie lemtų gerą bei efektyvų organizacijos darbą, kuris būtų naudingas nuolatinei įvykių kaitai suvaldyti ir pateikti geriausius rezultatus. Išorinis ketvirtasis ratas aiškina šio lyderystės tipo specifika. Tai skatina organizaciją, kurios vykdo veiklą ir su kuriomis vykdoma veikla efektyvumo, galios jausmą.



3 pav. Sisteminės lyderystės modelis. (Pagal: L. Liuknevičienė, 2013)

D. Hopkins, R. Higham (2007) šį lyderystės modelį apibūdina kaip pasidalijimą pareigomis, tarantis, išreiškiant kiekvieno nuomonę grupėje, kai daugelio žmonių veiklos reguliavimas vyksta įvairiose pozicijose. Čia kiekvienas prisideda prie bendros veiklos, šio lyderystės modelio grupės narys yra pasirengęs veikti ir lyderio, ir eilinio komandos nario pozicijose. Šis sisteminės lyderystės modelis reikalauja teisingumo, didžiausio galimo įsitraukimo į organizacijos veiklą, prisiimamos didelės atsakomybės, visa tai paremta bendradarbiavimu, augimu, pagalba vienas kitam, etiškos lyderystės pasireiškimu, nuolatiniu tobulėjimu. Atsižvelgiant į pateiktus sisteminės ir transformacinės lyderystės modelius galime teigti, kad siekiama visiško darbuotojų įsitraukimo į atliekamą darbą, bendrų tikslų siekimo,

tobulėjimo, ilgalaikių rezultatų. Tačiau dabartiniame viešajame sektoriuje dirbama pasitelkiant ir *transakcinės* lyderystės modelį, kuris lyginant su prieš tai minėtais modeliais grindžiamas lyderio ir sekėjų mainais už atliekamus darbus.

Transakcinis lyderystės modelis dar vadinamas sandorių lyderyste, nes šis modelis yra grindžiamas mainais, kai darbuotojas maino savo paslaugas į įvairaus dydžio atlyginimus. Toks lyderis nekuria stirpaus ar patikimo ryšio su darbuotoju, bet aiškiai kuria ir formuluoja tikslus, kurie turi būti įgyvendinti (Žvirdauskas, 2007). Šiam lyderystės modeliui būdingas „atpažinimas ir pripažinimas“ (Chmiel, 2005), kuris pasireiškia, kai organizacijos lyderis skatina darbuotojus siekti asmeninės naudos (tai būtų algos pakėlimas, paaugštinimas pareigose) mainais į gerai atliekamus darbus. Lyginant jau minėtus modelius, transakciniame modelyje vyrauja *etiškas lyderiavimas*, kuris būdingas viešojo sektoriaus organizacijoms dėl apibrėžtų privilegijų, darbo pasidalinimo, užimamų postų apibrėžimo ir jaučiamos nelygybės tarp lyderio ir jam dirbančio asmens dėl užimamų pareigų bei privilegijų skirtumo. Todėl transakcinės lyderystės modelio lyderiai dirba vadovaudamiesi:

- Aiškiai apibrėžtu pavaldinių vaidmeniu;
- Tobulindami darbo struktūrą;
- Skatindami ir bausdami darbuotojus;
- Rodydami dėmesį darbuotojams ir stengdamiesi patenkinti jų socialinius poreikius.

Remdamiesi šiuo modeliu organizacijų lyderiai save laiko viršesniais už kitus, kitaip nei sisteminame lyderystės modelyje, kuriame lyderis gali būti vienas iš darbuotojų ir atvirkščiai. Pastebimas didesnis noras valdyti darbuotojų darbą nei įsitraukti į jį, bet už atliekamus darbus yra atlyginama darbuotojo naudai ir atsižvelgiama į jo poreikius. L. Liuknevičienės (2013, p. 112) teigimu, „transakcinė lyderystė teigiamai veikia bendradarbių dalyvavimą, pasitenkinimą ir darbo atlikimą, ji formuoja aukštą pavaldinių organizacinę atsakomybę“, tačiau tai nelemia geresnių rezultatų, ypač kalbant apie viešąjį sektorių, kai yra tenkinami visuomenės lūkesčiai su gana ribotais ištekliais. Taigi šiuo modeliu siekiama laiku atlikti užsibrėžtus organizacijos tikslus, aukšta pavaldinių atsakomybė ir, žinoma, darbuotojų pasitenkinimas pažadėtu paskatinimu ar apdovanojimu. Šis lyderystės modelis puikiai tinka dedant pamatus *transformacinei* arba kitaip –pokyčių– lyderystei, kuriai svarbus abipusis pasitikėjimas, pritarimas organizacijos vertybėms, misijai ir vizijai.

Lyginant minėtus lyderystės modelius, galima teigti, kad transakcinis lyderystės modelis išsiskiria tuo, kad šis modelis aiškiai nubrėžia ribą tarp darbuotojo ir lyderio. Lyderis pastatomas aukščiau už kitus, o tai nekelia darbuotojų pasitikėjimo ir neskatina jų tobulėti savo darbo sferoje. Kitaip nei transformacinis ir sisteminis lyderystės modelis, kur darbuotojai yra lygūs su lyderiu, darbai atliekami bendromis jėgomis, siekant mokytis ir tobulėti, siekant

ilgalaikių rezultatų. Tačiau tai nebūdinga transakciniam lyderystės modeliui, kur svarbus pasiektas rezultatas, bet ne jo tęstinumas. Tačiau šių modelių teorija skiriasi nuo praktikos, kuri yra vykdoma viešajame sektoriuje, ji gali būti maišoma, taikoma priimtina organizacijai būdu, siekiant pasitenkinimo vykdomu darbu ir rezultatu.

1.3 Lyderystės teorija ir praktika viešajam valdymui

Lyderystės raiška viešajame valdyme pasireiškia skirtingai nei privačiame, tai lemia skirtingi finansiniai šaltiniai, skirtingų rezultatų siekis, lyderių ir pačių darbuotojų požiūris į atliekamą darbą ir jo tęstinumą bei kokybiškumą. Pastaruoju laikotarpiu viešasis sektorius stengiasi didinti veiklos efektyvumą remdamasis lyderystės procesu. L. Liukinevičienė (2013, p.118) pastebi, kad „šiandien, kai sunkiai prognozuojami globalūs pokyčiai pasaulyje, visuomenėje, valstybių, bendrijų, viršvalstybinių organizacijų valdymas reikalauja į pokyčius orientuotos (transformacinės), jungtinės, sisteminės, pasidalytos, globalios lyderystės“. Norint lyderystę pritaikyti viešajam sektoriui, svarbu akcentuoti ne asmenybę, bet procesą, kuris yra vykdomas ne vieno asmens, bet grupės žmonių, jų nuveikto bendro darbo ir gautų rezultatų.

Lyderystės fenomenas viešajame sektoriuje egzistuoja ilgą laiką, keisdamas lyderystės modelius, reikiamas lyderio savybes, norint prisitaikyti prie besikeičiančios viešojo valdymo specifikos. Lyderystės teorijos pradėtos nagrinėti XX amžiaus pradžioje tokių autorių kaip M. Weber, H. Finer, W. Leys, D. Stone. Lyderystės teorinis nagrinėjimas pradėtas nuo supažindinimo su sąvoka, tuomet pereinama prie subjektų, objektų, kol ši teorija buvo pradėta taikyti privačiame bei viešajame sektoriuje (M. Wart, 2011, p. 5). Lyderystės teorijos pritaikymas privačiame sektoriuje skirtingai nei viešajame sektoriuje skiriasi dėl pajamų šaltinio, keliamų tikslų bei rezultatų.

M. Wart (2003, p. 221) teigimu, lyderiai geba susitelkti ties rezultatu, naudodamiesi pasekėjais kaip priemone siekiamam rezultatui gauti, derindami organizavimą su išorės poreikiais ir galimybėmis, kurios gali daryti esminių pakeitimų, ypač kalbant apie viešąjį sektorių. Žinoma, lyderystės apibrėžimas yra daugumos elementų visuma, tačiau skirtingi akcentai keičia lyderystės pritaikymą norimoje organizacijoje, iškeliant konkrečią situaciją. Autoriaus teigimu (Wart, 2003), viešajame sektoriuje taikomi lyderystės metodai skirtingai pritaikomi atitinkamai situacijai esant:

1 . *Viešojo valdymo lyderystė yra procesas, teikiantis reikalaujamus rezultatus įgaliojams asmenims, kurių reikalavimai susideda iš proceso veiksmingumo, efektyvumo ir teisėtumo.*

Nors lyderystės modeliai teigia, kad labai svarbus proceso veiksmingumas organizacijai, darbuotojams, privalomas efektyvus sprendimų priėmimas, tačiau viešajame sektoriuje privaloma patvirtinta griežta politinė atskaitomybė, kuri gali keisti nustatytą lyderystės modelių veikimą organizacijoje.

2 . *Viešojo valdymo lyderystės procesas skatina plėtoti bei palaikyti darbuotojų pasiekiamus rezultatus.* Visi lyderiai turi pasekėjus, kurie iš tiesų atlieka visus darbus ir teikia reikiamas paslaugas, kuriomis naudojasi visuomenė, skatinamas privačiojo sektoriaus požiūris, kuris nusako, kad darbuotojai yra pagrindinis prioritetas organizacijoje, tačiau viešojo sektoriaus prioritetas- tarnauti visuomenės labui. Todėl visuomenė tampa prioritetu dirbant viešajame sektoriuje. Tačiau viešojo sektoriaus darbuotojai skatinami kitais būdais, t.y. premijomis, pareigų pakėlimu, pripažinimu.

3 . *Viešojo valdymo lyderystės procesas yra skirtas sujungti organizaciją su aplinka, kurios problemas imtasi spręsti.* Darbas vykdomas organizacijos lygmeniu, kuriuo darbuotojai mikro lygmenyje (individo, organizacijos lygmenyje) sprendžia iškilusias problemas ir klausimus. Norint geriausiai išspęsti iškilusią problemą, reikia viską matyti tuo pačiu lygmeniu, todėl stengiamasi problemos sprendimo įgyvendinimą skirti žmonėms, dirbantiems tame lygmenyje.

4 . *Pagrindinis viešojo valdymo lyderystės elementas yra dėmesio sutelkimas į atliekamos užduoties įgyvendinimą.* Vienas iš lyderystės modelių teigia, kad dėl gaunamo tinkamo rezultato lyderis gali keisti darbo specifiką, numatytus reikalavimus ar darbo kryptį (Kouzer, Posner, 1998), tačiau viešasis valdymas reikalauja atsižvelgimo į įstatymus bei statutą, kas gali varžyti pasirinkimo laisvę atliekant užduotis bei vykdant nurodymus. Tačiau kuriant visuomenės pasitikėjimą privaloma laikytis numatytų taisyklių ir reikalavimų.

5 . *Lyderystė susideda iš paslaugų, kurias reikalaujama teikti, atsižvelgiant į pasekėjų atliekamą veiklą, tuo pačiu orientuojamasi į viešosios įstaigos statusą, kuris aiškiai reglamentuojamas įstatymų.* Lyderystės pasitelkimas viešosiose įstaigose reikalauja didesnių pastangų nei dirbant privačioje sferoje dėl keliamų didesnių reikalavimų ir turimų teisinių suvaržymų. Nepaisant sunkesnio lyderystės įgyvendinimo viešosiose įstaigose, modifikuojant klasikines lyderystės teorijas, įmanoma jas pritaikyti viešajame sektoriuje.

Atsižvelgiant į lyderystės teoriją ir jos praktiką viešajame valdyje, galima teigti, kad standartinės lyderystės modeliai yra įgyvendinami pritaikant viešajam sektoriui būdingus aspektus, tokius kaip: atsižvelgimas į įstatymus, nuostatus, darbo statutą ir kitus teisinio reguliavimo reikalaujančius veikmus. Atsižvelgiant į tai lyderystės modeliai puikiai veiktų viešosiuose organizacijose, taip pat gerintų darbo našumą, jo kokybę bei gaunamus rezultatus.

2. LYDERYSTĖS SAMPRATOS KAITA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE: ETIŠKA LYDERYSTĖ

2.1 Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijose

Etiška elgsena yra apibrėžiama kaip elgsena, kuri yra moraliai priimtina kaip „gera“ ir „teisinga“, priešingai nei „blogai“ ar „neteisingai“ elgsenai duotoje situacijoje (Sims, 1992). Etika yra kodas vertybių ir moralės principų, kurios vadovauja asmens ar grupės elgesiui, nurodydamos, kas yra teisinga ar neteisinga, tačiau etišką elgesį nustatinėti moraliau priimtina didesnei bendruomenei (Trevino, 1986). Tačiau etiška elgsena ar nustatytos etikos normos organizacijos nenuves prie geriausio rezultato ar organizacijos vienybės.

Etiška lyderystė ne visada atsisžvelgia į nustatytas etikos normas, tačiau stengiamasi padėti išvengti neteisingų sprendimų, elgesio ir bandoma parodyti, kaip teisingai galima išspęsti problemas ar tiesiog iškilusias dilemas (Freeman, Steward, 2006). Autoriai išskiria 10 kriterijų, kuriais remiantis nusakomos tinkamos etiško lyderio savybės (3 priedas).

K. Morrell ir J. Hartley (2006) teigimu *etiška lyderystė* yra klasifikuojama į dvi sferas: tai *politinė lyderystė* ir *vadovavimo lyderystė*. Kiekvieną iš jų galima atskirti pasitelkiant tam tikrus faktorius: politiniai lyderiai yra paskirti, o ne išrinkti, jie turi paslaugos sąlygos ir reguliavimo vaidmenį, jie gali būti apkaltinami piktnaudžiavimu tarnyba, kas neįvyksta privačiame sektoriuje. Tačiau nepriklausomai nuo klasifikacijos abiejose sferose, etiškas lyderiavimas pasireiškia taip pat, tiesiog siekiami rezultatai yra skirtingi. Tokie autoriai kaip M. Brown, L. Trevino, D. Harrison (2005) išskyrė *etiško lyderiavimo* skalę, kurią sudaro:

- Moralė ir padarumas;
- Pareigų pasidalijimas;
- Valdžios pasidalijimas;

Autorių teigimu vienas iš svarbiausių aspektų- moralinių vertybių paisymas esant etišku lyderiu. Būtina, kad turimomis vertybėmis vadovautųsi ne tik lyderis, bet jos būtų diegiamos ir organizacijos darbuotojams, norint siekti tų pačių tikslų. Taip pat svarbus aspektas geros etiškos lyderystės organizacijoje- tai pareigų pasidalijimas. Dažna organizacija svarbiausius darbus teikia vadovui, o vienas atsakingas žmogus nespėja daryti visko vienu metu, todėl darbo aplinkoje jaučiamas chaosas, nepasitenkinimas, priešprieša tarp valdžios ir paprastų darbuotojų, nes lyderis atlieka visus darbus. To pasekmė- nebelieka bendradarbiavimo, tarpusavio bendravimo, pagalbos, o lieka tik savojo ego patenkinimas, todėl būtinas darbų pasidalijimas. Tai leistų daugiau komunikuoti, darbo krūvį paskirstyti vienodai, kad kiekvienas jaustųsi atsakingas už savo atliekamą darbą. Todėl geram etiškam lyderiavimui būtinas valdžios pasidalijimas, nes asmenys, dirbantys organizacijoje, dažnai

nejaučia pasitenkinimo gautais rezultatais, nes nėra prisidėję prie priimamų sprendimų. Pasidalijimas atsakingais sprendimais, bendrų išeičių ieškojimas ir visų darbuotojų nuomonių išklausymas gali sudaryti sąlygas geresnio rezultato gavimui, taip pat didesniai darbuotojų pasitenkinimui darbu.

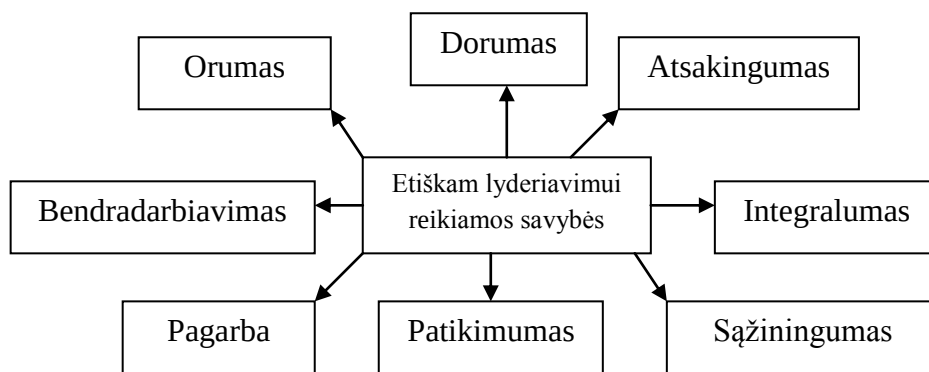
Manoma, kad etiškas lyderiavimas nukreipia ir veda organizacijos narius į tikslus, kurie duoda naudos organizacijai, jos nariams, kitiems tarpininkams ir visuomenei (Kanungo, 2001). Kitaip tariant, etiškas lyderiavimas yra efektyvus, kai darbuotojai turi nustatytą vaidmenį ir pareigas organizacijoje, o etiški lyderiai skatina altruistinę elgesį tarp organizacijos narių. Todėl tikimasi, kad darbuotojai taps priklausantys vienas nuo kito, labiau susitelks į bendradarbiavimą nei į lenktyniavimą vienas su kitu ir labiau atsidaus organizacijai (Kanungo & Conger, 1993). Be to, lyderiai, pasitelkiantys etiškus sprendimų metodus, pelno pasitikėjimą ir sekėjų ištikimybę (Aronson, 2001). Taip pat spėjama, kad tarnautojai bus labiau teigiami ir optimistiški dėl jų organizacijos ir darbo situacijos ir labiau norės pasilikti ir prisidėti prie jos pasisekimo, kai jų lyderiai elgsis etiškai. Kai lyderio moralinis vientisumas kels abejonių, tuomet labiau tikėtina, kad lyderis nepajėgs daryti įtakos darbuotojams norėdamas pasiekti organizacinius tikslus (Kanungo, 2001).

Atsisžvelgiant į profesoriaus M. Brown (2005, p. 117) teiginius, *etiškam lyderiavimui* yra svarbūs du komponentai: „moralus asmuo“ ir „moralus lyderis.“ Buvimas „moraliu asmeniu“ reiškia tai, jog „etiški lyderiai turi tokių bruožų kaip sąžiningumas ir patikimumas, taip pat kaip ir moralinės vertybės bei principus, tokius kaip teisingumas, rūpestingumas ir dėmesingumas“. Etiški organizacijų lyderiai taip pat aprašomi kaip motyvuoti, įkvėpiantys savo darbuotojus ir yra vertinami kaip „moraliniai lyderiai“. Pavyzdžiui, etiški lyderiai vadovauja savo komandoms remdamiesi savais etikos standartais ir moralinėmis vertybėmis, norėdami tapti sektinu pavyzdžiu. „Iš lyderių tikimasi nustatyti atlygio ir baudmės sistemas, kurios spręstų su etika susijusias elgesio problemas“, nes buvimas lyderiu- tai balansavimas tarp drausmės ir gerumo- nė vienas iš šių komponentų negali būti didesnis norint išlaikyti gerą pusiausvyrą organizacijoje. B. Bass (2000) teigimu, etiški lyderiai charakterizuojami kaip dori, rūpestingi ir principingi asmenys, kurie priima teisingus ir subalansuotus sprendimus. Etiški lyderiai taip pat dažnai diskutuoja apie etiką su savo pasekėjais, nustato aiškias etikos normas bei naudoja apdovanojimus ir bausmes, kad pamatytų, kaip yra laikomasi nustatytų etikos normų bei taisyklių. Etiški lyderiai ne tik kalba apie deramą elgesį, tačiau jie rodo deramą pavyzdį ir elgiasi taip, kaip patys reikalauja savo pasekėjų ir yra pavyzdys savo darbuotojams. Kaip jau minėta, etiški lyderiai yra tie, kurių moralė siekia atrasti tiesą, kuri nuspręstų, kas yra teisinga, ir parodytų drąsą ir įsipareigojimą elgtis etiškai. Tačiau R. Denton (2005) teigimu, „moralė padeda formuoti savo įsitikinimus,

požiūrį ir jų vertę“, kuriais etiškas lyderis remtųsi formuodamas etišką aplinką, nes tinkamos etiškos aplinkos formavimas priklauso nuo tvirtai nustytų moralės normų, kuriomis remiamasi organizacijoje.

Atsisžvelgiant į tai, kad etiškas lyderiavimas remiasi nustatytomis dorovės normomis, taisyklėmis, etikos kodeksu, galima teigti, kad ši sistema veiksminga viešojo administravimo organizacijose, kuriose darbas bei elgesys yra reglamentuojamas įstatymų, etikos kodekso bei darbo statuto. E. Genovese (1995) *etiškus politinius lyderius* apibrėžia kaip „padedančius kurti piliečių pareigas ir suteikti piliečiams galimybę palaikyti civilinę atsakomybę ir vaidmenis visuomenėje“, todėl etiški lyderiai viešojo sektoriaus organizacijose padeda nustatyti savo moralės viziją, ragina siekti norimų tikslų, iššūkių ir teikia vilties visuomenei, nes lyderystės reikšmė, esanti viešojo sektoriaus organizacijose, svarbi ne tik darbuotojams ar sekėjams, bet ir visuomenei, kuri stebi viešojoje erdvėje vykstančius įvykius.

Vienas iš pagrindinių šaltinių, kuriuo remiantis etiški lyderiai vadovauja ar bendrauja su viešosios organizacijose darbuotojais, tai etikos kodeksas, įstaigos vidaus taisyklės. N. Vasiljevienės (2006, p. 358) teigimu, pasitelkus etikos kodeksą ir jo pagalbines priemones modeliuojama bei praktikoje kuriama konstruktyvi aplinka, iš kurios ir kildinamos etiškam lyderiui privalomos savybės, kurios lemia etiško lyderiavimo veiklos funkcionalumą bei efektyvumą (2 pav.).



4 pav. Etiškam lyderiavimui viešojo administravimo organizacijose reikiamos lyderio savybės. Sudaryta darbo autorės remiantis N. Vasiljevienės (2006) Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos.

Taip pat autorės teigimu (Vasiljevienė, 2006), efektyviam etiškam lyderiavimui privalomi darbuotojų vertinimai, kuriais būtų paveikiamas kiekvienas individas atsisžvelgiant į darbo atlikimą, rodomą iniciatyvą, gaunamus rezultatus, šiuo būdu numatoma, kaip išsakant vertinimus, būtų įmanoma paveikti atskirus individus, remiantis jų interesų išsidėstymu, atsižvelgiant į kiekvieno individualius polinkius, reikmes, savirealizacijos pageidavimus. Šiuo būdu etiškas lyderis sieks tvaresnio, darnesnio, į ilgalaikius rezultatus orientuoto darbo, taip

tvirtindamas darbuotojų pasitikėjimą organizacijos lyderiu ir pačia organizacija. Tačiau darbas viešajame valdyme susideda iš pasekėjų pasitikėjimo lyderiu ir visuomenės pasitikėjimo esamais lyderiais viešosiose organizacijose, kuriose pagrindinis tikslas yra darbas *visuomenės* labui.

A. Erickson (2006, p. 62) teigimu, norint užsitarnauti visuomenės pasitikėjimą, lyderiai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, turi būti sąžiningi, teisingi, etiški bei principingi. Vienas iš būdų, kuriuo politinių lyderių įtaka yra daroma visuomenei, tai įtakos į socialinį teisingumą parodant nepriekaištingą sąžiningumą ir garbingumą, kuriam pasireiškus yra didinamas lyderio autoritetas ne tik organizacijoje, bet ir visuomenės akyse. Todėl išskiriami septyni kriterijai, kurie yra būtini etiškam lyderiavimo mechanizmui organizacijoje (M. Grojeanet et. al. 2004):

1. Vertybės. Naudokite vertybėmis pagrįstą lyderiavimą;
2. Pavyzdingumas. Pateikite pavyzdį sekėjams;
3. Taisyklės. Nustatyti aiškius lūkesčius dėl etiško elgesio;
4. Bendravimas. Užtikrinkite grįžtamąjį ryšį, pasekėjų mokymus ir paramą, susijusią su etišku elgesiu;
5. Pripažinimas. Atpažinti ir apdovanoti elgesį, kuris palaiko organizacines vertybes;
6. Individualumas. Atkreipti dėmesį į individualius skirtumus tarp darbuotojų;
7. Tobulėjimas. Plėtoti lyderystės mokymąsi organizacijos darbuotojams.

Autorės (Grojeanet, 2004) teigimu, visi išsakyti kriterijai yra beveik visi, jei nebus naudojami nuolatos ir reguliariai, išlaikant darbo ritmą, nes organizacijai tenkantys iššūkiai ar stresinės situacijos gali išbalansuoti lyderio elgesį, kartu paveikdamos ir darbuotojus. Tačiau esant lyderiu ir būnant viešu asmeniu viešajame valdyme negalima pasiduoti stresinės situacijos keliamoms emocijoms, nes jų demonstruojamas elgesys vertinamas kaip valdžios modelio etalonas (Palidaukaitė 2011, p. 306 - 307). Todėl politinių lyderių įsipareigojimai etiniams principams yra labai svarbūs, ypač rodant asmeninį pavyzdį. Tai pasireiškia veiksmais, neapsiribojima vien kalbomis, bet ir imamasi konkrečių priemonių kilus nesutarimams. Iš etiškų lyderių laukiama etinės iniciatyvos, kuri liudytų tikrą, neįmituotą pasirengimą siekti aukštesnių etiško elgesio standartų. Autorės teigimu (Palidaukaitė, 2011), etikos gairių reikia kiekvienam valstybės tarnautojui, nesvarbu ar tai organizacijos lyderis, ar joje dirbantis asmuo, todėl etikos standartai, kurių turi būti laikomasi ir jais remiamasi viešajame valdyme, privalo atsispindėti įstatymuose, nuostatuose, viešųjų įstaigų darbo kodeksuose ir vidaus taisyklėse. Tai ir yra įrodymas, kad etiška lyderystė prasideda nuo nustatytų etikos gairių, kurios sukuria etišką darbo aplinką organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškos lyderystės pasireiškimas viešajame valdyme remiasi daugybe funkcijų, kurias turi atlikti organizacijos lyderis bei jo komanda. S. Toor ir G. Ofori (2009, p. 546-547) pabrėžia, kad lyderiai gali imtis veiksmų, norėdami nustatyti etiškų normų organizacijų viduje, tačiau būtina paisyti oficialių dokumentų, tokių kaip etikos kodeksas ar įstatymai, reglamentuojantys organizacijos ir jos narių veikimo ribas. Tačiau lyderiai turi parodyti etišką lyderiavimą savo kasdieniniame elgesyje, sprendimuose ir veiksmuose, nustatydami aukštus etikos reikalavimus organizacijoje ir, žinoma, apdovanojimų ir sankcijų sistemas. Organizacijų lyderiai siekia sekėjų suvokimo, kad kiekvienas individualiai yra atsakingus už savo veiksmus. Tokiu būdu lyderiai gali padaryti daug, norėdami sukurti etišką organizacinį kontekstą. Etiškas lyderiavimas šiandien gali padėti suburti komandas, grupes, organizacijas ir visuomenę, kuriai rūpi etiškas ir moralus elgesys.

2.2 Etiškos lyderystės viešajame sektoriuje problematika

Etiškos lyderystės pasireiškimas viešojo sektoriaus organizacijose dažnai tampa keblus dėl keletos priežasčių, kaip teigia L. Liukinevičienė (2013), *problema atsiranda tarp politinės lyderystės formavimo ir jos įgyvendinimo viešajame sektoriuje sąveikos*. Ši problema tampa reali dėl viešųjų institucijų reguliavimo galimybių, kurios kitaip nei privačiojo sektoriaus, nėra savarankiški subjektai, jų veikimą reglamentuoja įstatymai, statutas, veikimo laisvę taip pat varžo biudžeto galimybės, kurios dažnu atveju yra suvaržytos. K. Boyce (2006, p. 69-89) teigimu, demokratinėse valstybėse *politinė lyderystė* siejama su visuomenės interesų formavimu, politinių klausimų sprendimais, viešųjų interesų kėlimu, tačiau norint įgyvendinti politinę lyderystę būtina pasitelkti vykdančiasias institucijas, todėl iškilusias problemas spęsti padeda *organizacinė*, kitaip dar *administracinė lyderystė*, kuri vykdo politikos įgyvendinimą. Vykdamt administracinę lyderystę galimas spartus ir veiksmingas numatytų darbų įgyvendinimas, tačiau lyderių veikimo laisvę varžo jau minėti valstybės įstatymai bei statutai. Viešųjų institucijų valdymas remiantis etiška lyderyste yra sunki užduotis, norint veiksmingai panaudoti turimą valdžią bei atsisžvelgti į įstatymus, kurie valstybės tarnyboje būtini. L. Liukinevičienė (2013) teigia, kad viešųjų institucijų lyderystė skatina konkurenciją, dėl kurios supriešinama visuomenė, tuomet kyla *etinių*, biurokratinių bendruomenių nesutarimų. Etiškos lyderystės pasireiškimas tampa dar svarbesnis norint išspęsti susidariusius neramumus ir problematiką tarp viešosios valdžios ir žmonių, nes valdžia tarnauja žmonėms, todėl atliekamam valdžios darbu turi būti patenkinti piliečiai.

Valdžios ir piliečių problemos, kylančios dėl politikos formavimo ir įgyvendinimo, tai dažnos problemos, kurių neįmanoma išvengti, tačiau taip pat nesutarimų kyla dėl

(Liukinevičienė, 2013) *etiškos lyderystės pasireiškimo skirtingų lygių vykdomosios valdžios institucijose*, kai organizacija yra skirtingų lygių, t.y. veikia vertikalios valdymo struktūros principu. C. Pearce (2004, p. 47-58) teigimu, vertikalus valdymo struktūros principas kelia problemines situacijas tarp skirtingų lygių lyderių, kurie savo veikimo sferoje dažnai negali nulemti skirtingų valdymo lygių. Vykstant pasidalijimui valdžioje, kiekvienas lygis atsakingas už jam paskirtas veikas ir už jas prisiimama atsakomybė. Esant skirtingų lygių lyderystei ir jų sąveikos nebuvimui, kyla konfliktų, kurių metu sunku inicijuoti naudingus sprendimus, kurie būtų naudingi visai sistemai. Todėl norėdami išvengti konfliktų, skirtingų lygių lyderiai kuria komitetus, tarybas, kuriose būtų išklausoma visų lygių, esančių viešojoje institucijoje, nuomonės ir pasiūlymai, kurie galėtų gerinti sistemos darbą ir gaunamus rezultatus. Etiškas lyderiavimas esamoje situacijoje pasireiškia komunikuojant skirtingų lygių lyderiams dėl bendrų sprendimų priėmimo. Tačiau esant skirtingų lygių hierarchijai, G. Gabris (1998, p. 334-349) teigimu, siekiami tikslai skiriasi nuo organizacijos lygių. Būdami aukštesnėje hierarchijos dalyje lyderiai kelia kitus tikslus ir užduotis, nei lyderiai, esantys žemesnėje vadovavimo grandyje, todėl dėl šios priežasties kyla konfliktinių situacijų. Taip pat dar viena priežastis, lemianti nesutarimus organizacijos viduje, remiasi vertikaliu pavaldumu, kuris skatina tik aukštesnius postus užimančių darbuotojų įsitraukimą į lyderystę. Žemesniuose pavaldumo lygmenyse esantys darbuotojai (Liukinevičienė, 2013) neskatinami imtis lyderystės, nes jų atliekami darbai yra paskirti ir jie įgyvendina kitų sudarytus planus ir mintis, neleidžiant pasireikšti. Todėl N. Chmiel (2005) teigia, kad darbuotojas, kuris neturi savų tikslų, kuriam neleidžiama atskleisti savo galimybių ir parodyti lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijų, praranda galimybę kilti karjeros laiptais ir siekti didesnių tikslų, praranda pasitenkinimą darbu ir turimomis pareigomis. Įtraukiant žemesniuose valdymo lygmenyse dirbančius žmones į lyderiavimo procesą, galima pasiekti didesnių ir geresnių rezultatų organizacijos naudai, nes asmenų nuvertinimas ir neįtraukimas į organizacinę veiklą kenkia ir dirbantiems asmenims, ir pačiai organizacijai, nes mažėja jos našumas ir veiklos rezultatai.

Remiantis L. Liukinevičiene (2013), viena iš didžiausių susidariusių problemų- tai *lyderystės raiška skirtingo lygio viešojo administravimo organizacijose*. Ši probleminė situacija pasireiškia, kada skirtingų lygių, pareigybių, skyrių ir organizacijų vadovai turi išmanyti ne tik savo, bet ir kitų organizacijų sistemas tam, kad būtų galima veiksmingai priimti naudingus sprendimus visai viešajai sistemai. Etiškos lyderystės raiška tarp viešojo administravimo institucijų kelia probleminių situacijų dėl lyderių nemokėjimo dirbti su skirtingomis sistemomis. Politikos ir administracijos atsakomybės ir darbo sistema skiriasi, todėl per daug nesivarginama suprasti vienos ar kitos sistemos darbo ypatumų. Skirtingų

organizacijų lyderiai linkę daryti tik tai, ką moka, o rizikuoti ir daryti klaidas būtų per daug rizikinga, todėl norėdami išlaikyti save esamoje padėtyje, nerizikuoja ir lieka prie senų ir nusistovėjusių taisyklių. A. Raipos (2012, p. 145 – 164) teigimu, tai veda prie organizacinės veiklos sustingimo ir tobulėjimo nebuvimo. Taip pat autoriaus teigimu, problemų kyla, kai politikų priimami sprendimai atskirai nuo vykdančiosios valdžios, todėl įgyvendinantys numatytus sprendimus lyderiai nebeturi galimybės koreguoti ar pakeisti jau numatytą planą, o tai veda skirtingų organizacijų nebendradarbiavimo link. Abi pusės nori išlaikyti esamas pareigas ir darbus, tačiau abu atvejai yra nepalankūs žmonėms, kurie pajus daromas reformas.

Dar vieną etiškos lyderystės viešajame sektoriuje problemą išskiria S. Borins (2002), kurio teigimu, *naujovių diegimas ir generavimas pasitelkiant lyderiavimą yra labai sudėtingas procesas viešosiose institucijose*, tuo metu lyderystė balansuoja tarp *neformalios ir formalios*. Autorius teigia, kad pritaikant ir diegiant išbandytas sistemas nesusiduriama su viešųjų institucijų nepasitenkinimu, nes tai jau saugus ir išbandytas metodas, tačiau inicijuojant naujus procesus susiduriama su tokiais problemomis kaip finansavimas, išbandymas bandomuoju laikotarpiu ar palaikymu iš išorės, jei nors vienas iš išvardintų aspektų yra netinkamas, tuomet projektas laikomas netinkamu ir jo atsisakoma, nesužinojus tikrosios jo galimos vertės. Todėl

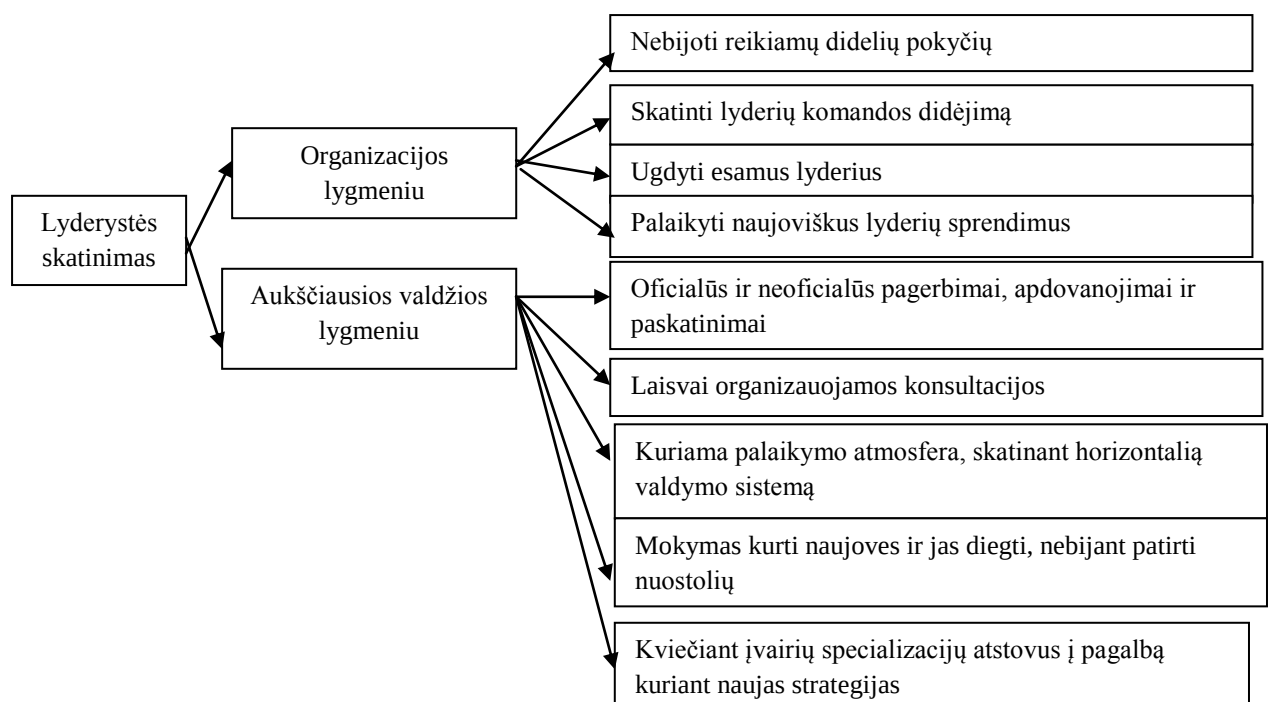
dauguma siūlymų, kurie galėjo padidinti darbo kokybę, priimamų įstatymų vykdymą ar gaunamų rezultatų efektyvumą, buvo neįgyvendinti. Tačiau daugelis pokyčių viešajame valdyme įvyksta dėl kai kurių priežasčių. S. Borins (2000) išskiria penkias priežastis, kurios reikalauja naujovių įdiegimo:

1. Iniciatyvos, kurios yra gaunamos iš politinės sistemos, dėl tokių priežasčių kaip rinkimų įgaliojimai, įstatymai, politikų spaudimas. Vykdam etišką lyderystę viešajame sektoriuje, iniciatyva yra viena iš svarbiausių ir veiksmingiausių priemonių norint vykdyti inovacijų diegimą ir jų pritaikymą.
2. Naujoji lyderystė, kuri vykdoma ir organizacijoje, ir už jos ribų. Viešasis sektorius lyderystės veiksmingumu pradėjo įsitikinti jau nuo XXa. pradžios (Wart, 2003), tačiau įvairios inovacijos, tarp jų ir lyderystės, buvo įdiegiamos pamažu, nes viešasis sektorius vengia esminių pasikeitimų ar naujovių, kurios gali pakeisti seniai nusistovėjusią tvarką.
3. Ekonominė ar politinė krizė, kuri yra viešai matoma ir jaučiama problema. Pasitelkiant lyderystę galimas problemos sumažėjimas, nes valstybės valdymui ar administravimui būtinas geras lyderis, kuris sugebėtų įkvėpti žmones darbui, dėl to būtų sprendžiamos ekonominės, socialinės ar politinės problemos.
4. Vidaus problemų įvairovė. Tai priemonės, kurios nebepajėgia susitvarkyti su besikeičiančia aplinka, su žmonių populiacijos kaita, įsipareigojimų atlikimu ar

nesugebėjimu koordinuoti politinių veiksmų. Lyderystės pasireiškimas viešojo administravimo organizacijose padeda išspęsti susidariusias vidaus problemas, nes lyderystė buvo pasitelkiama norint išspręsti ir koordinuoti organizacijos darbą, tačiau, matant gerus rezultatus privačiajame sektoriuje, lyderystė pradėta naudoti ir viešajame sektoriuje (Wart, 2003).

5. Naujos galimybės, kurios susidarė dėl technologijų pasikeitimo ar kitų priemonių. Tobulėjant ir inovatyvėjant visuomenei, naujosios technologijos užima didelę dalį žmonių gyvenimo, todėl viešosios įstaigos turi keistis kartu su besikeičiančiu pasauliu, taip pat keisti ar tobulinti lyderiavimo stilių ar taktiką, nes šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojai nesiekia tik atlikti jiems pavestas užduotis, bet jie siekia daugiau žinių, pripažinimo ar prisijungti prie lyderių ir priimti sprendimus kartu.

Susidariusios situacijos reikalauja pasikeitimo ir tobulėjimo, nes niekas šiuolaikinėje visuomenėje nestovi vietoje, keičiantis ir tobulėjant galima išvegti krizės ar vidaus problemų dėl tinkamai pritaikytos lyderystės. L. Liukinevičienės (2013) teigimu, dažnai viešasis sektorius vengia naujovių dėl dažno nepritarimo ir nepalaikymo bei nekantrumo, kai vykdant padaroma klaidų, nors tik naujovių diegimas verčia atsirasti horizontalioms valdymo sąveikoms, ardo hierarchinius barjerus, stiprina ryšius tarp organizacijų vidaus ir išorės, todėl tai puiki vieta naujų lyderių atsiradimui. Nauji lyderiai, vykdantys inovatyvius sprendimus, dažnu atveju nėra palaikomi organizacijos ar visuomenės, todėl susidaroma išankstinė nuomonė ir vis daugiau potencialą turinčių asmenų nebenori tapti lyderiais. S. Borins (2002) teigia, kad palaikymas ir lyderystės skatinimas turi būti jaučiamas dviem lygmenimis- tai *organizacijos ir aukščiausios valdžios lygmeniu* (5 pav.).



5 pav. Lyderystės viešojo administravimo organizacijose skatinimo būdai. Sudaryta darbo autorės remiantis S.Borins (2002). Leadership and innovation in the public sector.

Lyderystės skatinimas viešojo administravimo organizacijose padėtų spręsti daug susidariusių problemų, tačiau tam reikalingas skatinimas ir iš aukštesnių valdžios lygmenų, ir iš pačios organizacijos. Pačioje organizacijoje lyderystės skatinimas vyksta palaikant vienas kitą, skatinant naujas idėjas, ugdant save ir pačią komandą, o aukštesnių valdžios lygmenų palaikymas pasireiškia bendradarbiavimu su žemesnio lygmens valžia, visakeriopu skatinimu siekti geresnių rezultatų padedant konsultaciniu būdu ar suteikiant materialią pagalbą, nes palaikymas jaučiamas iš aukščiausios valdžios lygmenų- tai dar didesnė paskata dirbti dėl viešosios gerovės.

Lyderystė viešojo administravimo organizacijose pasireiškia per *konservatyvius* organizacijos lyderius (Denham, 2009), kurie tęstami biurokratinį valdymą gali padėti organizacijai prisitaikyti prie daromų pokyčių, bet ne juos kurti. Kitaip nei šiuolaikiniai *lyderiai, pokyčių vadybininkai* (Gabris, 1998), konservatyvieji organizacijų lyderiai pasitelkia tradicinį mąstymą norėdami išspręsti susidariusias problemas, tačiau nesistengia, kad to būtų išvengta ateityje, todėl viešajame valdyme kyla problemų dėl nesugebėjimo tinkamai valdyti pokyčius. Šio tipo lyderiai yra naudingi savo ištikimybe organizacijai, jos misijai, vertybėms, visada stengiasi dėl organizacijos poreikių tenkinimo. Tačiau šiuolaikinei visuomenei sparčiai tobulėjant, organizacijų poreikiai didėja, nepriklausomai nuo to ar tai vieša, ar privati organizacija. Viešosios organizacijos konservatyvius lyderius keičia šiuolaikiniais pokyčių lyderiais, kurie atneš organizacijai sėkmę, tačiau L. Liukinevičienė (2013) teigia, kad nors pokyčių agentai organizacijoje įneša daug naujovių, tačiau dažnai neturėdamas pagalbos iš aplinkos ar „dešinės rankos“, kuria galėtų pasitikėti, lyderis gali tapti nestabiliu, neapibrėžtu, norėdamas įgyvendinti daug projektų ir įdiegti daug naujovių išnaudos neplanuotus organizacijos piniginius kaštus bei nualins organizaciją morališkai bei fiziškai. Todėl norint išvengti susidariusios situacijos, ieškomas balansas tarp konservatyvaus ir pokyčių lyderiavimo, kuris leistų vyksti sklandžiam darbui, nešančiam naudos ir gerų rezultatų, dėl ko etiškas lyderiavimas taps ne iššūkiu, bet realia galimybe. Tačiau etiškam lyderiavimui kylančios problemos susidaro ne tik dėl išorinių veiksnių, bet ir dėl pačių asmenų, kurie save laiko lyderiais, tačiau elgiasi priešingai.

Despotišką lyderiavimą J. Howell ir B. Avolio (1992) apibūdina kaip neetišką lyderiavimą, kuris remiasi egoizmu ir manipuliacija, t.y., lyderiai, kurie naudoja valdžią, kad patenkintų savo poreikius ir norus, yra nejautrūs savo darbuotojų poreikiams ir skiria labai nedaug dėmesio bendravimui ir komunikavimui su darbuotojais. Despotiškas lyderiavimas apima tris pagrindines sritis (J. Howell ir B. Avolio, 1992):

- Dominavimą. Despotiško lyderio noras dominuoti kitų darbuotojų atžvilgiu sudaro sąlygas darbuotojams jaustis nepilnaverčiais organizacijos darbuotojais, kurie negali dominuoti jau su esamu lyderiu. Lyderio buvimas dominuojančiu vadovu kenkia bendravimui su darbuotojais ir gerų santykių palaikymui.
- Kontrolę. Vienas iš labiausiai pasireiškiančių despotiško lyderiavimo aspektų- tai perdėta organizacijos ir darbuotojų kontrolė, todėl sekėjai darbo vietoje jaučiasi nekonfortabiliai ir suvaržyti. Perdėta organizacijos kontrolė pasireiškia, kai lyderis tenkina savąjį ego, perimdamas visus svarbius sprendimus ir pasukdamas juos savo naudai (D. Beu ir M. Buckley, 2004).
- Kerštingumą. Despotiško lyderio noras atkeršyti organizacijos darbuotojams pasireiškia darbo krūvio padidiniu, tam tikrų privilegijų atėmimu. Dėl to darbuotojų ir lyderio santykiai tampa tik dalykiški.

Tačiau A. Hoogh ir D. Hartog (2008) taip pat teigia, kad į despotišką arba neetišką lyderystę įeina lyderio siekis, kad sekėjai jaustųsi neužtikrinti dėl savo ateities ir darbo vietos. Šiuo atveju organizacijos darbuotojai yra nežinioje dėl tolesnio darbo organizacijoje, jaučiasi netinkamai vertinami, todėl vieni iš jų iš organizacijos pasitraukia savo noru, kiti pasilieka, tačiau dėl patiriamo nepasitenkinimo darbu, kokybė ir našumas kenčia, kenkdamas pačiai organizacijai. Atlikusios tyrimą A. Hoogh ir D. Harton (2008) išskyrė šias despotiško lyderio savybes:

- Baudimas. Despotiško lyderio užuojautos ir supratingumo neturėjimas.
- Yra atsakingas už viską ir netoleruoja nesutarimo ar klausinėjimo.
- Duoda nurodymus, įstatymus kaip tironas ar despotas.
- Nelinkęs užleisti savo vietos.
- Laukia visiško paklusimo.
- Jam nepaklusus, kerštauja.

Apibendrinant galima teigti, kad despotiškas lyderiavimas primena totalitarizmą, kai lyderis nori turėti visišką valdžią ir tikisi darbuotojų sutikimo ir paklusnumo, to nesulaukęs imamasi tokių priemonių kaip kerštas, o tai veda prie asmeniškumų ir nesutarimų, todėl negalima tikėtis gerų darbo rezultatų.

Susidariusios probleminės situacijos padeda tobulėti organizacijai, jei jos yra sprendžiamos ir iš jų yra mokomasi. Kiekviena iš išvardintųjų problemų, esančių viešojo administravimo organizacijose yra nepriimtina, nes viešasis sektorius darbo kokybe turi būti pavyzdžiu dėl savo veiklos ir tarnavimo gyventojams. J. Schilling (2009) teigimu, etikos paisymas viešojo administravimo organizacijose turėtų būti puikiai suprantamas reiškinys, tačiau, kaip ir anksčiau minėtos problemos, visos jos susideda į vieną viešojo sektoriaus

problematiką, kuri turi būti sprendžiama. Todėl norint pasiekti teigiamų rezultatų ir vystyti sėkmingą organizacijos darbą tinkama būtų pasitelkti *transformacinės lyderystės* modelį, kuriuo remiantis būtų vykdoma veika organizacijoje. B. Bass & B. Avolio (1994) teigimu, norint vykdyti sklandžią organizacijos veiklą svarbūs keturi komponentai: motyvavimas, individualumas, įtaka, tobulėjimas. Tai tobulėjimo skatinimas, kuris gali būti pritaikomas tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje. Todėl toliau pateiktame tyrime bus remiamasi transformacinės lyderystės modeliu, norint išanalizuoti viešojo administravimo organizacijoje dirbančių vadovų veiklos efektyvumą, santykį su darbuotojais ir elgesį organizacijoje.

3. ETIŠKOS LYDERYSTĖS RAIŠKA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas

Pasak mokslininkų (Bitinas, Rupšienė, Žindžiūnaitė, 2008), mokslinis tyrimas yra sistema, kuri skirta rinkti informaciją apie nagrinėjamus objektus, šią informaciją pertvarkyti, išskirti svarbiausius aspektus ir juos sutvarkius ir apibrendrinus pateikti visuomenei. Mokslinis tyrimas įvardinamas kaip sėkmingas, jei gauti rezultatai galimi pritaikyti praktiškai. Šiame tyrime bus remiamasi *transformacinės lyderystės* modeliu, norint įvertinti ir nusakyti vadovų elgesio, veiklos organizacijoje geruosius ir bloguosius aspektus. Remiantis šiuo modeliu, galima daryti išvadas apie vadovo, lyderio veiklos tinkamumą ir veiksmingumą, remiantis darbuotojų nuomone.

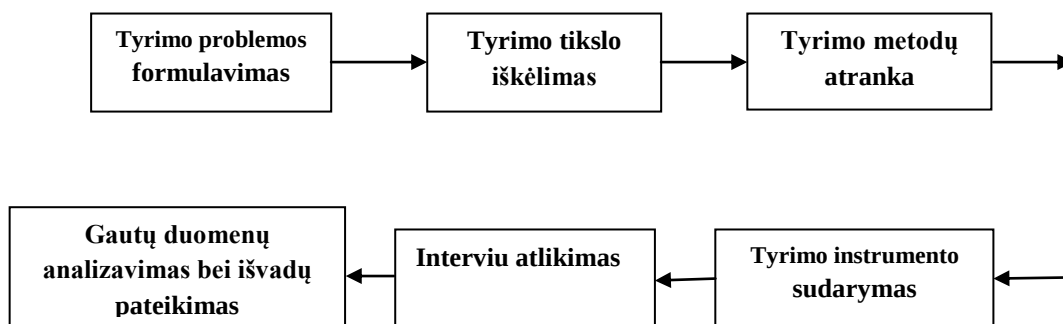
Tyrimo metodų pasirinkimas ir tyrimo tikslas. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris leido ištirti *etiškos lyderystės raišką viešojo administravimo organizacijose, vadovų elgsenos organizacijoje geruosius ir bloguosius aspektus, vadovų kaip lyderių pasireiškimą organizacijoje*. Šio tikslo įgyvendinimui atlikti pasirinktas interviu metodas. Kardelio (2002) teigimu, interviu apima informantų klausinėjimą ir nuomonių klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas, yra grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kiekvieno individalaus interviu stilius, jo strategija gali būti visokeriopa, tačiau juos sieja tai, kad interviu - tai abipusis kontaktas ir komunikacija tarp klausiančiojo ir respondento. R. Tidikio (2003) nuomone, interviu yra populiariausia apklausos forma dėl savo kokybinių aspektų, leidžiančių daryti prielaidą, kad tyrimo aspekto gauti rezultatai bus atitinkantys realybę, todėl šio tyrimo metodika buvo pasirinkta būtent ši. Tačiau ši metodika turi savų pliusų ir minusų, kuriuos išskiria R. Tidikis (2003):

2 lentelė

Interviu privalumai	Interviu trūkumai
Tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę.	Tyrėjas gali netinkamai paveikti respondentą.
Atsakymus galima gauti labai išsamius, ypač užduodant atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų.	Duomenų interpretaciją gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes duomenys yra situacinio pobūdžio.
Interviu itin nebūdingi „nežinau“, „neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai.	Sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus.
Interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet ir emocines reakcijas, atsižvelgdamas į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį ir apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.	Tyrėjui reikia aukštos profesinės ir tyrimų metodikos įvaldymo kvalifikacijos.
Interviu atsakymai nebūna nei neteisingi, nei pakeisti.	Sunku patikrinti duomenų patikimumo lygį ir vedėjo padarytas klaidas.

Sudaryta darbo autorės, remiantis R. Tidikis (2003)

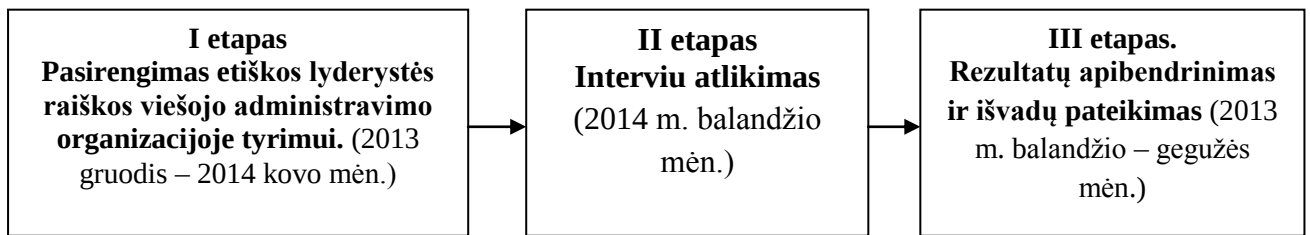
Norit įgyvendinti užsibrėžtą tyrimo tikslą, susidarytas tyrimo analizės modelis: pirmiausia buvo suformuluota tyrimo tema, problema, išsikeltas tyrimo tikslas ir uždaviniai, aptartas tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas), vėliau – interviu protokolas, kuriuo vadovaujantis atlikta X organizacijos darbuotojų, užimančių vyriausiųjų ir vyresniųjų specialistų pareigas, apklausa.



6 pav. Etiškos lyderystės raiškos viešojo administravimo organizacijose tyrimo duomenų analizės modelis.

Tyrimo etapai ir klausimyno struktūra. Įgyvendinant išsikeltus empirinės viešojo administravimo organizacijos vadovų raiškos tyrimo dalies uždavinius, galima išskirti

tokius minėto tyrimo etapus: tyrimo planavimą (pasirengimą tyrimui), empirinio tyrimo etapą (interview metodo vykdymą), tyrimo metu gautosios medžiagos apdorojimą (interview rezultatų apibendrinimą ir išvadų pateikimą) (6pav.).



7 pav. Etiškos lyderystės raiškos viešojo administravimo organizacijose tyrimo etapai.

Atsižvelgiant į mokslininkų metodologinėje literatūroje nurodytas rekomendacijas, iš anksto buvo suformuluoti giluminio *interview* klausimai, norint, kad tyrimas būtų susistemintas ir detalesnis. Nors atliekamas giluminis interview, tačiau interview formos ir klausimų suformulavimo ir išdėstymo aspektu galima jį apibrėžti kaip struktūruotą. Klausimyno struktūrinis vienetas – tema (bendri ir sudėtiniai klausimai). Interview metu buvo pateikiami klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip X organizacijos darbuotojai vertina vadovų elgsenos raišką, jos bloguosius ir geruosius aspektus, vadovo kaip lyderio pasireiškimą organizacijoje. Buvo užduoti 5 pagrindiniai ir 18 detalizuojančių klausimų. Interview klausimynas buvo pateiktas struktūrizuotas, todėl informantai atsakinėjo į užduotus klausimus pagal iš anksto paruoštą klausimyną (1 priedas).

Informantų atranka ir imtis. Tyrimas vykdytas 2014 m. balandžio mėnesį, informantams sutikus dalyvauti tyrime, jie buvo supažindinti su atliekamo tyrimo detalėmis. Duomenų rinkimo metu gauti informantų sutikimai dalyvauti tyrime, pristatyta tyrimo esmė, visuose tyrimo etapuose paisyta anonimiškumo, etikos, konfidencialumo, laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų sričių (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Informacijai surinkti buvo pasirinkti X organizacijos vyriausieji ir vyresnieji specialistai. Kokybiniame tyrime svarbu pasirinkti informuotus, analitinių gebėjimų turinčius asmenis (Kardelis, 2002). Šiame tyrime buvo svarbu rasti kompetentingų, geranoriškai sutinkančių tyrime dalyvauti, savo veiklai neabejingų darbuotojų, kurie sutiktų išreikšti savo nuomonę ir atvirai atsakyti į interview klausimus. Pasirinkti X organizacijos vyresnieji ir vyriausieji specialistai, nes šie respondentai turėjo reikiamą kompetenciją atsakyti į tyrimo klausimus dėl savo užimamų pareigybų, pakankamo darbo stažo X organizacijoje ir viešajame sektoriuje, taip pat interviewerių geranoriškumą bendradarbiauti skatino vykusios kooperuotų studijų programos bei mentorystės projektas, kurių dėka X organizacija yra geranoriškai bendradarbiaujanti su studentais, taip pat kasmet X organizacija geranoriškai bendradarbiauja su studentais per savivaldos dienas, kai studentai pakeičia darbuotojus ir

įgauna praktikos atlikdami jų kasdienes užduotis. Pasirenkant interviu atlikimo vietą buvo remiamasi X organizacijos geranoriškumu bendradarbiaujant, tačiau norinčių ir pasiryžusių atvirai atsakyti į interviu metu užduotus klausimus rasti buvo sunku.

3 lentelė

Bendri duomenys apie informantus

Resp. Nr.	Amžius	Pareigos	Išsilavinimas	Darbo stažas (X organizacijoje)	Darbo stažas viešajame sektoriuje
1.	45	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	6	6
2.	54	Vyresnysis specialistas	Aukštasis universitetinis	8	8
3.	46	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	6	6
4.	39	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	7	10
5.	34	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	8	8
6.	38	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	8	18
7.	34	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	1	3
8.	55	Vyresnysis specialistas	Aukštasis universitetinis	16	26
9.	44	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	20	20
10.	37	Vyriausiasis specialistas	Aukštasis universitetinis	8	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Rezultatų apibendrinimo bei išvadų teikimo etape buvo atliekama interviu metu gautos informacijos turinio analizė, išskirtos kategorijos ir subkategorijos. Interviu pateikiamas priede.

3.2 Tyrimo instrumento ir jo sudarymo principų apibūdinimas

Apibendrinant jau minėtą metodologinę literatūrą (B. Bitinias, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008) ; K. Kardelis (2002); R. Tidikis (2003)), galima teigti, kad kokybiniais metodais surinkta informacija nepateikia tikslų skaičių ar priklausomybių, tačiau geba nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius, vertinimus. Šis metodas leidžia išanalizuoti ne kiekį, bet kokybę, išvelgti gilesnę reikšmę ir pateikti reikšmingesnes išvadas ir rekomendacijas. Užduodami atviri klausimai, kurie leidžia respondentui išsakyti ne tik nuomonę, bet ir pateikti pavyzdžių, atskleidžiančių interviuierių motyvą, vertybes, požiūrius, suvokimus, patirtis.

Etiškos lyderystės viešojo administravimo organizacijose tyrimo duomenys buvo renkami sistemingai ir kryptingai – kaip matyti iš interviu klausimyno (1 priedas), pirmiausia tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti bendrus duomenis (pareigas, išsilavinimą, darbo stažą). Toliau pateikiami klausimai, kurie leistų sužinoti apie respondentų nuomonę dėl gero

ir blogo vadovavimo, vadovų elgesio, prašyta pateikti pavyzdžių iš asmeninės patirties arba matytos darbinėje aplinkoje. Tolimesni klausimai užduodami norint sužinoti interviuierių ir jų vadovų santykius, kaip elgiamasi su respondentais, teikiama kritika, itraukiama į sprendimų priėmimus, rūpinamasi atsitikus nenumatytam atvejui. Paskutiniajame klausimų bloke respondentų klausta apie etišką arba neetišką vadovavimą viešojo administravimo institucijoje, kaip etiškas arba neetiškas vadovavimas pasireiškia jų darbinėje aplinkoje, taip pat prašoma pateikti savo nuomonę ir pavyzdžių apie lyderystės raišką viešajame sektoriuje, jo pasireiškimą arba nepasireiškimą bei jo reikalingumą.

Tyrime dalyvavusieji X organizacijos vyriausieji ir vyresnieji specialistai buvo apklausiami asmeniškai. Visi klausimyne nurodyti klausimai – atviri ir respondentams nenurodoma, koks atsakymas turėtų būti pateiktas. Todėl interviu protokole suformuluoti klausimai leido gauti tokius atsakymus, kuriuose būtų daug išsamios bei įvairiapusės informacijos apie vadovų blogą arba gerą elgesį viešojo administravimo organizacijose, etiško vadovavimo stoką, lyderystės reikšmę ir reikalingumą vadovaujamajam darbui viešajame sektoriuje. Darbe minėta, kad interviu – giluminis, tačiau turintis struktūruotą klausimų planą, todėl bendraujant su respondentais interviu metu buvo užduodami papildomi klausimai, jei buvo matoma, kad užduodamo klausimo atsakymui trūksta pagrindimo, konkretumo ar pavyzdžių. Tyrime dalyvavusieji X organizacijos darbuotojai buvo apklausiami asmeniškai. Interviu metodu gauti rezultatai pateikiami bei analizuojami kitame baigiamojo darbo skyriuje.

3.3 Tyrimo instrumento panaudojimas ir gauti rezultatai

Atliekant tyrimą, kuriuo norima išanalizuoti etiškos lyderystės raišką viešojo administravimo organizacijoje, vadovų geruosius ir bloguosius vadovavimo ir elgesio aspektus, pasirinkti X organizacijos vyresnieji ir vyriausieji specialistai, kurie buvo apklausiami 2014m. balandžio mėnesį, per kurį interviu metodu buvo surinkta reikiama informacija, remiantis duomenų „prisotinimo“ metodu. Buvo apklausta 10 respondentų, kurie sutiko išreikšti savo nuomonę apie vadovus, jų elgesį, vadovavimo etiką, lyderiavimą viešojo administravimo organizacijoje.

Pirmasis interviu blokas susideda iš dviejų klausimų, pirmasis klausimas buvo: *„Kuo pasižymi geras vadovo elgesys viešojo administravimo organizacijose?“* Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti bendrąją respondentų nuomonę apie gerą vadovavimą ir kas, interviuierių nuomone, yra geras vadovas, kaip jis elgiasi, kokie būdo bruožai yra išryškinami norint apibūdinti gerą vadovą. Antruoju klausimu: *„Pateikite pavyzdžius, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas yra geras vadovas?“*, norėta gauti konkrečių pavyzdžių iš asmeninės

respondento patirties ar iš aplinkos, kurioje buvo tekę dirbti ir stebėti vykstančius įvykius. Antruoju klausimu stengiamasi papildyti pirmąjį konkrečiais pavyzdžiais. Todėl pirmuoju klausimu svarbesnis bendrasis požiūris, o antruoju asmeninė patirtis. Tačiau abu klausimai persipynę vienas su kitu, jais stengiasi sužinoti, kas, interviuierių nuomone, yra geras vadovas viešojo administravimo organizacijoje. Klausimai suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, kurios leidžia susisteminti gautą informaciją interviu metu ir pateikti, kuriuo metu pasireiškia geras vadovų elgesys ir kokių savybių turi geras vadovas arba yra tikimasi, kad turės, norint jam būti geram, remiantis respondentų atsakymais (4.1 lentelė).

4. 1 Lentelė

Geras vadovavimas			
Kategorija	Subkategorija	Pasireiškia	Patvirtinantys teiginiai
Geras vadovavimas	Gero vadovo elgesio savybės Gero vadovo kompetencija Gero vadovo santykiai su darbuotojais	• Elgesyje su pavaldiniais • Valdant padalinio veiklą • Organizuojant padalinio veiklą • Bendradarbiaujant su kitais padaliniais • Atliekant savo pareigas • Sprendžiant iškilusias problemas • Priimant sprendimus • Įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą	< vadovas yra optimistas, nukreipia darbuotojus tinkama, reikiama linkme sprendžiant įvairias darbines situacijas.>...< Svarbu, kad skatintų žmogų veikti naudingai organizacijoje>...< Gero vadovo tikslas -išs্পęsti tokias situacijas, kurių neišs্পędžia paprastas darbuotojas.>...< mokėtų ir pats dirbti, ir kitus sukontroliuoti.>.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Antrasis interviu blokas susideda iš klausimų, kurie nusakytų netinkamą, blogą vadovo elgesį viešojo administravimo organizacijose (4.2 lentelė). Pirmasis klausimas: „*Kuo pasižymi blogas vadovo elgesys viešojo administravimo organizacijose?*“ taip pat buvo bendrojo pobūdžio kaip ir pirmojo klausimų bloko pirmasis klausimas. Norėta sužinoti, kokius vadovus X organizacijos darbuotojai laiko blogais, netinkamais darbui viešojo administravimo organizacijoje. Siekta sužinoti bendruosius vadovų bruožus, taip pat antruoju klausimu: „*Pateikite pavyzdžių, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas nėra geras?*“ prašyta pateikti konkrečių pavyzdžių iš asmeninės arba ne patirties, kuri būtų susijusi su įvykiais ar vadovo elgesiu, kai respondentas manė, kad vadovas nėra geras, jo atliekami veiksmai pasirodė netinkami. Iš respondentų atsakymų paaiškėjo, kad, blogas vadovo elgesys

pasireiškė tose pačiose situacijose kaip ir geras vadovo elgesys. Tai elgesys su pavaldiniais, valdant padalinio veiklą, organizuojant padalinio veiklą, bendradarbiaujant su kitais padaliniais, atliekant savo pareigas, sprendžiant iškilusias problemas, priimant sprendimus ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą (4.2 lentelė).

1.2 Lentelė

Blogas vadovavimas			
Kategorija	Subkategorija	Pasireiškia	Patvirtinantys teiginiai
Blogas vadovavimas	Blogo vadovo elgesio savybės Blogo vadovo santykiai su darbuotojais Blogo vadovo kompetencija	• Elgesyje su pavaldiniais • Valdant padalinio veiklą • Organizuojant padalinio veiklą • Bendradarbiaujant su kitais padaliniais • Atliekant savo pareigas • Sprendžiant iškilusias problemas • Priimant sprendimus • Įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą	<neišklausyti darbuotojo, ignoruoti>...<Skiria užduotis ir į jokiais aplinkybėmis neatsižvelgiama>...<trūksta organizacinio darbo, kad darbas vyktų greičiau>...<pradedama painioti savus interesus su įstaigos interesais>...<nevykdydavo kontrolės>...<nevertinimas darbuotojų žmogiškosios vertės>.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Trečiasis interviu blokas (4 priedas) susideda iš 4 klausimų, kuriais siekiama išanalizuoti darbuotojų ir vadovų santykius. Pirmuoju klausimu: „*Kaip Jūs nusakytumėte Jūsų ir Jūsų vadovo santykius?*“, siekta sužinoti, kaip darbuotojai vertina santykius su vadovu ir kaip juos apibūdintų. Šiuo klausimu pašnekovai turėjo aiškius ir neišsiplečiančius atsakymus. Tačiau antrasis klausimas: „*Vadovas vertina darbą, kritikuoja darbuotojus, pateikia pastabas. Kaip Jūsų vadovas kritikuoja, teikia pastabas Jums?*“ leido respondentams plačiau papasakoti apie tai, kaip vadovas elgiasi su darbuotoju, iškilus problemoms. Ar teikiama kritika, kaip vadovas vertina darbuotoją, galbūt teikiamos tik pastabos ar išvis nekritikuojama. Trečiuoju klausimu: „*Ar Jūsų vadovas rūpinasi darbuotojais? Kaip jis tai daro?*“ klausiama tikintis gauti du atsakymus, jei rūpinasi, tuomet prašoma pakomentuoti, tačiau jei atsakoma neigiamai, antroji klausimo dalis buvo nenaudojama, atsižvelgiant į respondento reakciją į pateiktą klausimą. Šiuo klausimu dažnu atveju nebuvo gauta išsamaus atsakymo. Ketvirtasis klausimas: „*Ar Jūsų vadovas įtraukia Jus į sprendimų priėmimą? Papasakokite kaip tai daro*“, buvo panašaus pobūdžio, šioje situacijoje taip pat buvo galima

gauti dvipusį atsakymą, tačiau buvo prašoma pakomentuoti bet kurį pateiktą atsakymo variantą. Šiuo atveju interviueriai komentavo situaciją atviriau ir pakomentavo, koku atveju juos įtraukia į sprendimų priėmimą arba neįtraukia išvis.

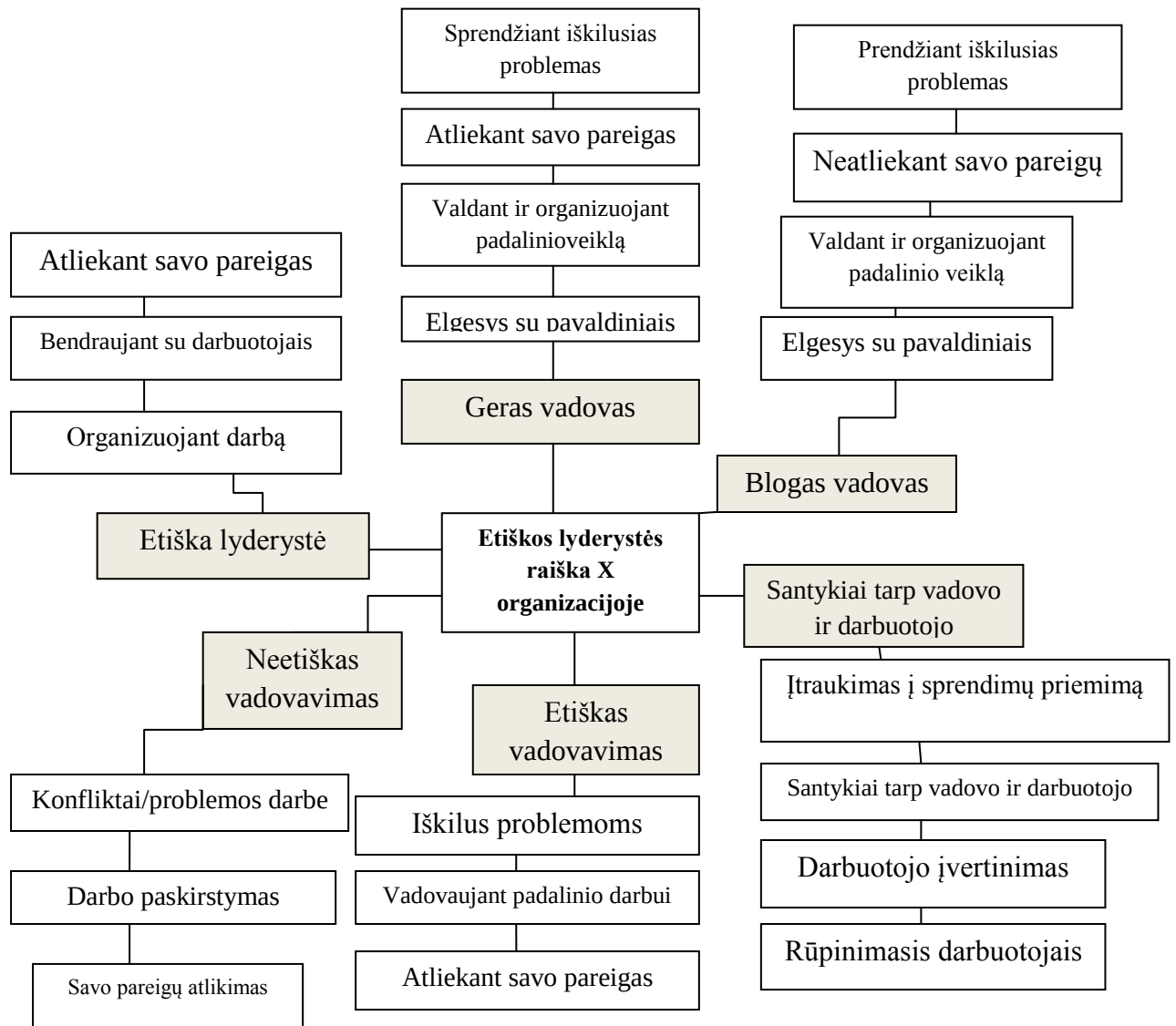
Ketvirtasis interviu blokas (5 priedas) susideda iš 3 klausimų, iš kurių 2 susiję su etiška lyderyste ir jos pasireiškimu arba stoka viešojo administravimo organizacijoje. Vienu iš klausimų: *„Kas Jums būtų etiškas vadovavimas viešojo adminsitravimo organizacijose? Papasakokite“*, norėta sužinoti, kaip viešojo sektoriaus darbuotojai įsivaizduoja etišką vadovavimą viešajame administravime, kaip jis pasireiškia. Antruoju klausimu : *„Kuo pasižymi etiškas vadovavimas viešojo adminsitravimo organizacijose?“*, labiau gilinamasi į jau esamą situaciją viešojo administravimo organizacijoje. Tačiau abu klausimai susipynę vienas su kitu, nes respondentai išgirdę klausimus labiau buvo linkę naudoti esamos situacijos darbe pavyzdžius ir taip pateikti, kaip jie supranta, kas yra etiškas vadovavimas. Trečiuoju klausimu: *„ Kaip manote, ar reikalingi etiški lyderiai viešojo administravimo organizacijose?“*, norėta sužinoti, ką viešajame sektoriuje dirbantys žmonės mano apie etišką lyderystę viešojo administravimo organizacijose, taip pat pateikęs atsakymą, buvo prašoma pagrįsti savo nuomonę.

Penktasis interviu blokas (6 priedas) susideda iš 3 klausimų, kuriais domimasi etišku vadovavimu viešojo adminitravimo organizacijoje. Pirmaisiais klausimais norima sužinoti, kas yra neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijoje: *„Kas Jums būtų neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose?“*, respondentų nuomone, kaip viešojoje įstaigoje dirbančių asmenų. Daugelis respondentų išvardino daug savybių, kuriomis pasižymi neetiškas vadovavimas. Tuomet antruoju klausimu: *„Kuo pasižymi neetiškas vadovavimas viešojo adminsitravimo organizacijose?“*, norima sužinoti, kaip pasižymi toks vadovavimas viešojoje įstaigoje ir koks vadovų elgesys yra įvardinamas kaip neetiškas. Trečiuoju klausimu: *„Ar pasitaikė atvejų, kai abejojote, ar Jūsų vadovo elgesys etiškas? Kada tai buvo ir kieno atžvilgiu?“*, norėta sužinoti apie asmeninę respondentų patirtį, kada vadovas pasielgė neetiškai darbuotojų atžvilgiu. Kokia tai buvo situacija ir į ką buvo neatsižvelgiama vadovo probleminėje situacijoje. Didžioji dauguma respondentų patvirtino, kad jų dabartinėje darbovietėje yra pasitaikę, kai vadovai elgėsi neetiškai.

Remiantis duomenų „prisotinimu“, interviu buvo imamas, kol skirtingų respondentų atsakymai pradėjo kartotis. Norint sugrupuoti ir apibendrinti surinktą informaciją, buvo naudojamosi QSR „Nvivo“ duomenų apdorojimo programa. Apdorojus pateiktą informantų medžiagą, ji buvo grupuojama ir iškiriamos dažniausiai minimos savybės ir apibūdinimai tam tikru klausimu.

3.4 Gautų duomenų analizė

Išanalizavus surinktų interviu duomenis, pateikiame respondentų sugrupuotus atsakymus, pagal klausimų tematiką (8 pav.). Duomenys buvo grupuojami naudojant “Nvivo” programą. Gauti atsakymai buvo suskirstyti į šešias grupes: *geras vadovas*, *blogas vadovas*, *lyderystė*, *etiškas vadovavimas*, *neetiškas vadovavimas ir santykiai tarp vadovo ir darbuotojo*. Šių grupių atšakos- tai atsakymų pogrupiai, kurie buvo dažniausiai minimi interviuėrių. Respondentai dažniausiai minėjo vadovo sugebėjimus: atlikti savo darbą, problemų sprendimą, darbų paskirstymą, elgesį su darbuotojais, rūpinimąsi darbuotojais, darbuotojų įvertinimą. Kiekvienoje iš paminėtų skilčių buvo pritaikytos respondentų paminėtos savybės, reikalingos kiekvienai darbų sričiai, kurios pateikiamos toliau darbe.



8 pav. Etiškos lyderystės raiška X organizacijoje.

Išanalizavus ir sugrupavus gautuosius rezultatus pagal temas ir dažniausiai pasireiškusias ir svarbiausias, respondentų nuomone, situacijas, pateikiamos patvirtinančios citatos, kurios buvo fiksuojamos interviu protokoluose. Analizuojant pateiktus interviuierių atsakymus, buvo remiamasi transformacinės lydrystės modeliu (4'I'), Svarbu išsiaiškinti, ar šio modelio pateikti gero vadovavimo ir lyderiavimo veiksniai yra naudojami ir X organizacijos skyriuose, kuriuose buvo apklausti vyriausieji ir vyresnieji specialistai. Toliau šiame darbe bus nagrinėjamas kiekvienas kriterijus atskirai, kuris bus pateikiamas paveiksluose toliau darbe.

Interviu prasidėjo klausimais apie gerą vadovą ir gerą vadovavimą, kaip jį suprantą ir vertina respondentai. Buvo prašoma įvardinti, kuo pasižymi geras vadovas, kokios jo savybės, kur jos pasireiškia. Interviueriai išskyrė keturias sritis, kur turi pasireiški geras vadovas (9 pav.) , ir pateikė apibūdinimus, kaip yra suprantamas geras vadovas.

Geros vadovo elgesio savybės, pasireiškiančios bendravime su pavaldiniais, remiantis interviuierių atsakymais yra: mandagumas, supratingumas ir diplomatiškumas. Šios savybės buvo minimos dažniausiai, bet labiausiai išskiriamas **mandagumas**, nes geras vadovas visada laikysis gero tono ir bus malonus: „ *Būti su visais mandagiam, teisingam, <...> išklaudyti darbuotojus, įtraukti, **motyvuoti** ir būti vienodu visiems <...> Vadovas turėtų suprasti darbuotoją, kad būtų galima su juo pasitarti bet kokiais klausimais, atsitikus kokiai nelaimei, tave suprastų, <...> Kai rūpinasi savo darbuotojais, neperžengdamas ribos. Stengiasi paskatinti darbuotoją **tobulėti** “*. Respondentai savo atsakymuose paminėjo *motyvaciją* ir *tobulėjimą*. Šie veiksniai priskiriami transformacinės lyderystės modeliui 4 'I', kuris nusako, kad motyvacija ir tobulėjimas- neatskiriami veiksniai norint tinkamai vadovauti organizacijai ar žmonių grupei, siekiant geresnių ir efektyvesnių rezultatų. (Bass ir Avolio, 1994).

Atliekant savo pareigas respondentai iš gero vadovo tikisi tokių savybių kaip: atsakingumas, tikslumas, darbštumas: „ *Svarbu, kad skatintų žmogų veikti naudingai organizacijoje, jų veikla turi būti naudinga. Vadovas turi suburti darbuotojus. Gero vadovo tikslas išspęsti tokias situacijas, kurių neišspėdžia paprastas darbuotojas. <...> Numatantis žingsnį į priekį visada, strategijos numatymas, turėjimas viziją “*. Tačiau pateikę tokius gero vadovo apibūdinimus, ne visi interviueriai galėjo pritaikyti dabartiniais savo vadovams ir pabrėžė, kad „*To trūksta mano vadovui. Aš negaliu daug ko pasakyti, nes to man ir trūksta.<...> Neturiu tokių pavyzdžių, nes aš manau, kad mano vadovas nėra geras “*. Nors

tokią nuomonę turėjo tik 2 iš 10 respondentų. Dauguma pateikė gerus pavyzdžius ir atsiliepimus apie vadovą ir vadovo darbą organizacijoje.

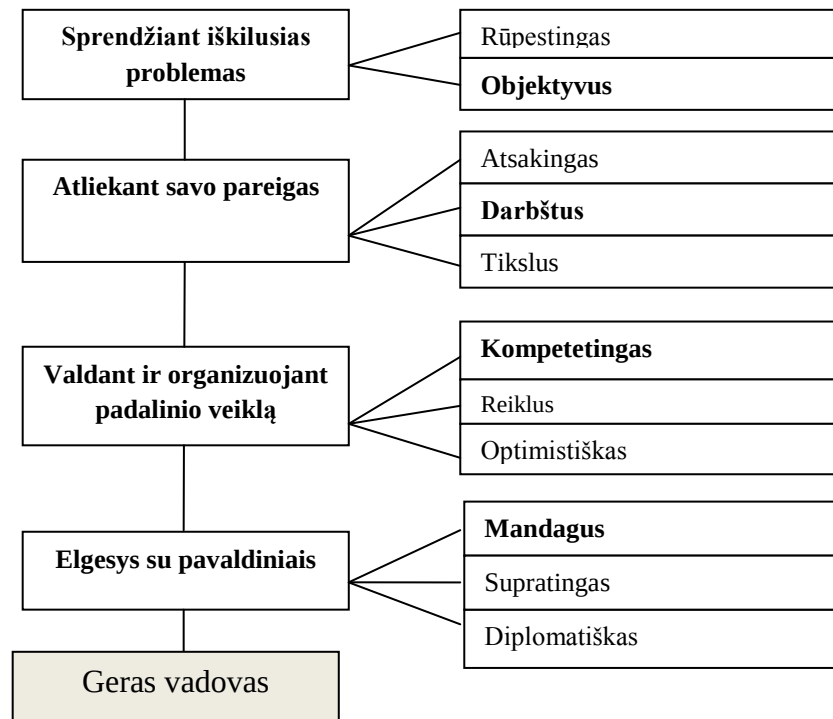
Prašant pateikti pavyzdžių, kada interviuieriai galvojo, kad jų vadovas yra geras, dauguma atsakiusių į šį klausimą minėjo bendravimą su vadovu ir vadovo organizuojamą skyriaus veiklą, problemų sprendimą: „*Tinkamai elgiamasi su darbuotojais.<...> kaskart galima su juo pasitarti, aptarti man rūpimus klausimus, problemas.<...> Susirgus vaikams ar pačiam yra galimybė palikti savo darbo vietą, gali išsiprašyti, nebus problemų.*“, tačiau nebuvo paminėta vadovo veikla, kurią jis turi atlikti kaip organizacijos vadovas, nes šį klausimą respondentai galėjo daugiau pakomentuoti tik iš neigiamos pusės. Valdant ir organizuojant padalinio veiklą respondentai daugiausia išskyrė **kompetetingumą**: „*Numatantis žingsnį į priekį visada, strategijos numatymas, turėjimas viziją. <...> sugebėjimas teisingai paskirstyti darbus <...> atsakingas, kompetetingas, greitai priimančias sprendimus, greitai mąstantis*“. Tai parodo vadovo sugebėjimą atlikti svarbius darbus ir sprendimus, skatina darbuotojų pagarbą vadovui ir atskaitingumą. Taip pat paminėtos tokios savybės kaip reiklumas ir optimizmas: „*Kai vadovas yra optimistas <...> skatintų žmogų veikti<...> Skatinti juos dirbti, būti optimistiškam*“.

Vadovo netinkamai atliekamos pareigos daro didelę **įtaką** darbuotojams, nes tai yra pavyzdys, kuris yra matomas visų darbuotojų ir į tai yra atsižvelgiama. Vienas iš pagrindinių ir būtinų gero vadovo kaip lyderio savybių- tai keliama didesni reikalavimai sau pačiam nei savo pavaldiniams (Garalis, 2003). Būdamas vadovu, kuris organizacijoje yra lyderis, žmogus susilaukia daugiau reikalavimų nei tikimasi iš paprasto darbuotojo, nes visų pirma darbuotojai turi matyti gero darbo pavyzdį, kurį turi rodyti vadovas, todėl vadovo **darbštumas** atliekant savo pareigas yra puikus pavyzdys darbuotojams.

Bendraujant su X organizacijos specialistais, buvo išskirtas labai svarbus gero vadovo aspektas - tai mokėjimas spręsti problemas, nes viešajame sektoriuje jų pasitaiko kasdien. Todėl respondentų teigimu, pati svarbiausia gero vadovo savybė sprendžiant problemas yra mokėjimas **objektyviai** įvertinti probleminį įvykį ir darbuotoją, respondentų teigimu: „*galima su juo pasitarti, aptarti man rūpimus klausimus, problemas.<...> Labai svarbu buvimas objektyviu vadovu ir matyti visas įvykio puses*“. V. Šilingienės (2012) teigimu, objektyvumas- tai viena iš lyderio asmeninių efektyvumą lemiančių savybių. Taip pat kaip reikiamas savybes problemų sprendimui respondentai įvardijo išklausymą, rūpestingumą: „*išklausyti darbuotojus,<...> Kai rūpinasi savo darbuotojais*“.

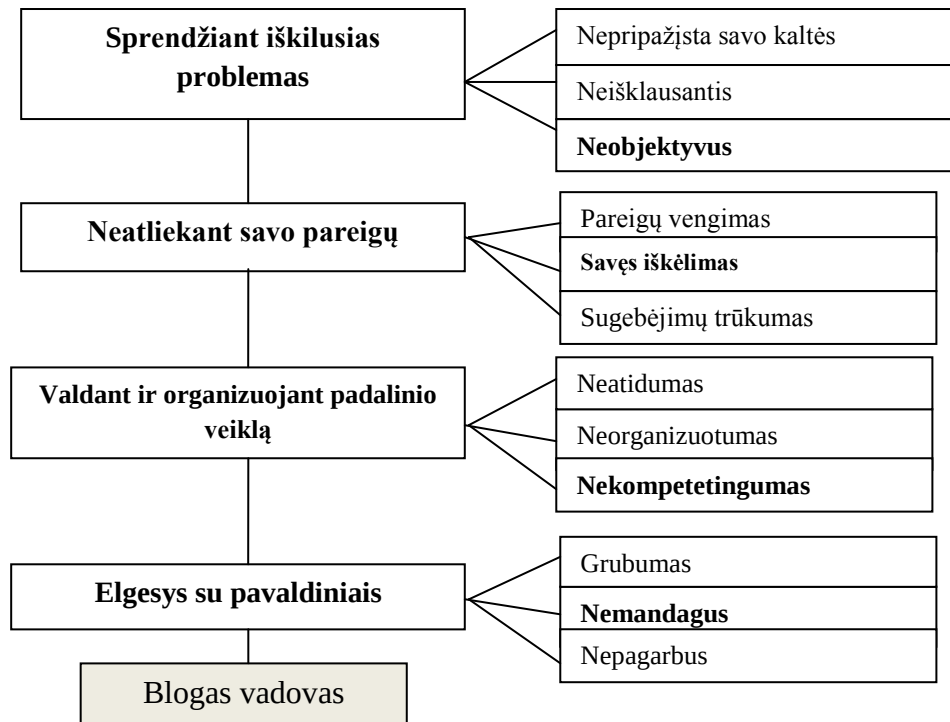
Tačiau be dažniausiai minimų gero vadovo savybių teko išgirsti ir lyderystę, kuri buvo įvardijama kaip vienas iš gero vadovavimo komponentų: „*Vadovas viešojo administravimo institucijoje, kaip ir visose institucijose, turi būti lyderis, pasitikėti savimi,*

priimti tikslingus ir naudingus sprendimus. Jis turi būti lyderis, vedantis paskui save darbuotojus, motyvuojantis juos“. Pasitikintis savimi, priimantis tikslingus, naudingus sprendimus, motyvuojantis, vedantis paskui save lyderis įvardijamas tokių autorių kaip L. Liukinevičienė (2013) ir V. Šilingienė (2012), kurių teigimu *transformacinei* lyderystei yra svarbus pasitikėjimas savimi ir savo komanda, taip pat tikslingi sprendimai ir strateginis mąstymas, ką ir išryškina vienas iš respondentų.



9 pav. Gero vadovo savybių raiška X organizacijoje.

Sužinojus, kokį vadovą respondentai vertina kaip gerą, buvo pateikti tokie klausimai, kuriais prašoma apibūdinti, koks vadovo elgesys, interviuierių nuomone, laikomas blogu ir prašoma pavyzdžių, kuriais remiantis buvo daromos tokios išvados apie vadovą. Remiantis gautais atsakymais, blogo vadovo elgesio pasireiškimas susikirstytas į keturis segmentus (10 pav.): elgesys su pavaldiniais, padalinio veiklos valdymas ir organizavimas, savų pareigų neatlikimas ir iškilusių problemų sprendimas. Iš kiekvieno segmento išskiriamos savybės, kuriomis, respondentų nuomone, pasižymi blogas vadovas ir jo elgesys.



10 pav. Blogo vadovo savybių raiška X organizacijoje.

Paprašius papasakoti vyriausiųjų ir veresniųjų specialistų, kuo, jų nuomone, pasižymi blogas vadovo elgesys viešojo administravimo organizacijoje, respondentai išvardijo, jų nuomone, blogiausias savybes ir būdo bruožus, kuriais pasižymi blogas vadovas. Kiekvienas iš išvardintų būdo bruožų buvo priskirtas tam tikro segmentui. 10 paveiksle pateikiamos dažniausiai minimos blogo vadovo būdo savybės: nepripažįstantis savo kaltės, neišklausantis, neobjektyvus, pareigų vengimas, savęs iškėlimas, sugebėjimų trūkumas, neatidumas, neorganizuotumas, nekompetetingumas.

Dažniausiai minėtas blogo vadovo bruožas elgesyje su pavaldiniais – tai **nemandagumas**. Respondentų teigimu, dirbant viešojoje įstaigoje negalima būti nemandagam ir nepaisyti etikos reikalavimų: „Baisiausia tai, jeigu nepatinka, kas nors, blogai kažką padarei, eina pas kitus, kad ir to pačio skyriaus darbuotojus ir apšnekinėja darbuotoją už akių. <...> Visada apmastytų ką sako, kalbą, pasisakymus.“. R. Sims (1992) teigimu, etiška elgsena apibrėžiama kaip elgsena, kuri yra moraliai priimtina kaip “gera” ir “teisinga” duotoje situacijoje, todėl veiksmų ir žodžių apmąstymas yra svarbus dirbant vadovu viešojo administravimo organizacijoje. Valdant ir organizuojant veiklą savo skyriuje, blogiausias vadovo bruožas – **nekompetetingumas**, kuris įvardijamas taip: “*Neprisiima atsakomybės, numeta atsakomybes ant pavaldinių, nemoka pasirinkti prioritetų darbų gausoje. <...> Tas, kuris mažai turi žinių <...> Mūsų vadovui trūksta vadovavimo sugebėjimų.*“. Kompetencijos stoka neleidžia daryti tam tikrų sprendimų ar būti atsakingam

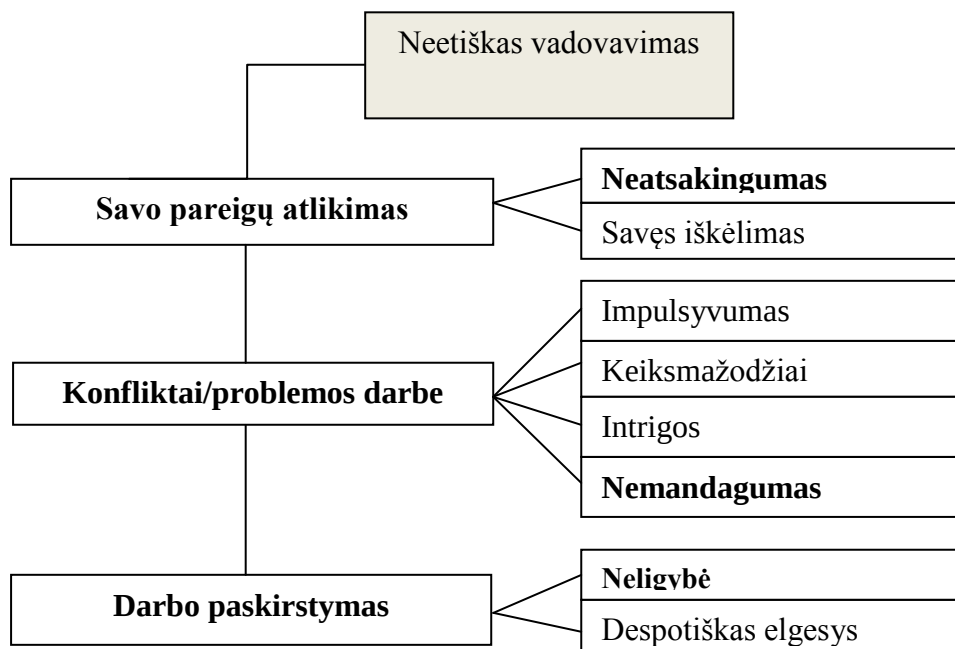
už kitus darbuotojus. V. Šilingienė (2012) pabrėžia, kad nekompetetingi asmenys negali būti vadovai, o tuo labiau lyderiai. Todėl, respondentų teigimu, atliekant savo pareigas, blogiausia vadovo savybė- tai **savęs iškėlimas**, nors tam pagrindo nėra. Interviuerių teigimu, savęs iškėlimas pasireiškia: „*Sėdėjimas vadovo kėdėje ir manymas, kad už jį visi viską padarys.<...> visada jaučiasi teisingas <...> save kaip vadovą visada vertina aukščiau nei kitus žmones*“. Tai skatina darbuotojų antipatiją vadovui. Savęs iškėlimas iš darbuotojų yra despotiškos lyderystės bruožas, kurį J. Howell ir B. Avolio (1992) apibūdina kaip neetišką lyderiavimą, kuris remiasi egoizmu ir manipuliacija, t.y., lyderiai, kurie naudojami valdžia, kad patenkintų savo poreikius ir norus, yra nejautrūs savo darbuotojų poreikiams ir skiria labai nedaug dėmesio bendravimui ir komunikavimui su darbuotojais. Tai sukelia problemų tarp darbuotojų ir vadovo. Sprendžiant iškilusias asmenines ir darbinės problemas respondentai dažniausiai kaip blogo vadovo savybę įvardija **neobjektyvumą**: „*vadovas buvo neobjektyvus, <...> Atstovavimas tik klientų interesams ir nepalaikymas savo įstaigos darbuotojų, nevertinimas darbuotojų žmogiškosios vertės.<...> Labai sureikšmina labai nereikšmingus dalykus*“, todėl neobjektyvumą respondentai įvertino kaip blogą vadovo bruožą, kuris buvo minimas ir apibūdinamas dažniausiai kalbant apie problemines situacijas darbe.

Vienas iš apklaustųjų paminėjo **vadovo nebuvimą lyderiu**, kaip vieną iš blogo vadovavimo apibrėžčių: „*Neturi jokių lyderio savybių, nemoka suburti žmonių darbui*“. Šis teiginys parodo, kad darbuotojai viešojo sektoriaus organizacijoje iš vadovo tikisi lyderystės, kuri lemtų sėkmingą skyriaus darbą. Taip pat paminėtas žmonių subūrimas darbui yra vienas iš esminių lyderio sugebėjimų. J. Stoner, R. Freeman ir D. Gilbret (2006) teigia, kad lyderystė- tai grupės narių veiklos nukreipimo ir poveikio jiems procesas. Todėl blogam vadovavimui galima priskirti ir lyderio bruožų neturėjimą.

Paprašius pateikti blogo vadovavimo pavyzdžių, dauguma respondentų pateikė asmeninių problemų arba matytas kolegų praktikas darbe, daugiausia įvardindami tokius atvejus: „*Buvo toks pavyzdys, kad net sergant ar susirgus vaikams neišleisdavo mūsų iš darbovietės, tai būdavo aktualiausia. <...> Vadovas nesidomėjo tiesiogine savo veikla, pavesdavo užduotis kitiems, nevykdavo kontrolės. Nesidomėjo, kas buvo jam privalu.<...> Mūsų vadovui trūksta vadovavimo sugebėjimų. Trūksta harmonijos darbe. Turi būti balansas tarp darbo ir vadovavimo, ko dabar trūksta mūsų vadovui <...> Nuotaikos žmogus, kaip pataikys. Nėra geras vadovas. Iškilus problemai, stengiasi jas nurašyti darbuotojams, nors parašai sudėti jo, nepasisako, kad ir vadovas kaltas <...> Neieško bendrų sprendimo priemonių*“. Iš pateiktų respondentų atsakymų galima teigti, kad vadovams X organizacijoje trūksta vadovavimo sugebėjimų, tokių kaip: **bendradarbiavimas** atliekant užduotis, darbuotojo ir vadovo **įsitraukimas** į problemų sprendimus, darbuotojų **motyvacija** ir

palaikymas. Pateikti veiklų trūkumai yra priskiriami transformaciniam lyderiavimo modeliui, kuriam yra svarbūs visi išvardinti aspektai, siekiant sėkmingo darbo organizacijoje (Freeman, Steward, 2006; Bass, Avolio, 1994).

Blogas vadovas turi daug netinkamų savybių, lemiančių negerą vadovavimą viešojo administravimo organizacijoje, tačiau ar buvimas blogu vadovu reiškia, kad jis nepaiso etikos. Todėl respondentų buvo paprašyta apibūdinti, kas, jų nuomone, yra neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijoje. Respondetai pateikė situacijas, kuriose, jų nuomone, yra elgiamasi neetiškai, ir apibūdino neetiško vadovavimo pasireiškimą vadovo elgesyje (11 pav.). X organizacijos vyriausiųjų ir vyresniųjų specialistų teigimu, neetiškas vadovų elgesys labiausiai pasireiškia atliekant savo kaip vadovo pareigas, konfliktinėse situacijose, organizuojant skyriaus darbą bei paskirstant darbo užduotis.



11 pav. Neetiško vadovavimo savybių raiška X organizacijoje.

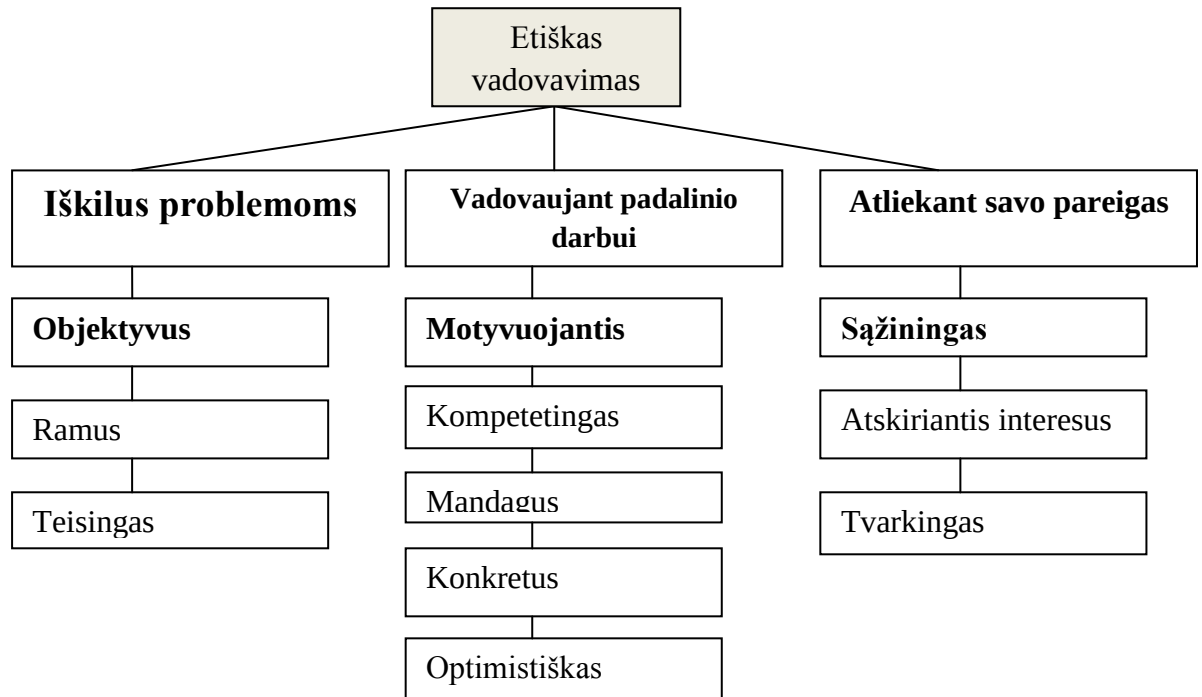
Dažniausiai respondentai minėjo, kad neetiškas vadovas būna atlikdamas savo pareigas, kai jaučiamas jo **neatsakingumas** už atliekamą darbą ir kitus darbuotojus: „*nepagrįstai duodama daugiau darbų, kurie gali būti net nereikšmingi*“. Taip pat **savęs iškėlimas** kaip vadovo, jaučiama nelygybė ir nesiskaitymas su darbuotojais: „*Sėdėjimas vadovo kėdėje ir manymas, kad už jį visi viską padarys. <...> prie mūsų akių žemino savo pavaduotoją, manau, tai parodo jos etikos stoką*“. Neetiško vadovo neatsižvelgimas į darbuotojų galimybes trikdo jų darbo tempą, susikaupimą, didėja stresas, kurį darbuotojas patiria darbe. Streso veikiama darbinė aplinka ne tik trukdo darbui, tačiau ir darbuotojo

savijautai: „*Stresas būdavo kažko paklausti <...> net neklausima, ar sugebi ir moki tai daryti ir **negali jokio sprendimo priimti asmeniškai.***“ nėra galimybės priimti asmeninius sprendimus dėl darbo kiekio ar atsisakyti užduočių, kurioms neturima pakankamai kompetencijos. Remiantis transformacinės lyderystės modeliu, individualumo skatinimas ir nebijojimas priimti sprendimų yra labai svarbi kokybiško darbo dalis, atsižvelgiant į tai, kad komandinis darbas yra produktyvesnis, individualių sprendimų priimama mažiau, tačiau tai yra labai svarbus veiksnys, norint palaikyti gerą organizacijos darbą. Organizacijos darbas laikomas geru, jei organizacijos valdyme yra šie veiksniai: individualumas, tobulėjimas, įtaka, motyvacija (Bass ir Avolio, 1994; Chmiel, 2005).

Daugiausia pavyzdžių buvo pateikiama kalbant apie konfliktus darbe ir jų metu pasireiškusią etikos stoką iš vadovo pusės. Konfliktai darbinėje aplinkoje ne tik trikdo darbo našumą, bet ir neteikia jokios motyvacijos tolesniam darbui, tuo labiau tobulėjimui darbe. Konfliktų metu vadovas, remiantis M. Brown, L. Trevino, D. Harrison (2005), turi būti tas žmogus, kuris jas padės išspręsti ir neleis pasikartoti. X organizacijos darbuotojai pateikė tokius pavyzdžius: „*Mane aptarinėjo su kitais darbuotojais, mano kolegomis. <...> Išsilieja ant darbuotojų, kas negerai iškart rėkia. <...> Kitiems sako, o konkrečiai žmogui nieko nesako. Atsiklausome papeikimus už kitus žmones. <...> Pasitaikė, kad vadovas bandė kažką išsakyti, bet būdamas ne visai tinkamos formos darbo metu. <...> Šūkautų, kumščiu į stalą trankytų, skirtų neadekvačias bausmes, nesiskaitytų su darbuotojais. Visi mes žmonės, visi mes klystame, bauginimai nepadės*“. Iš to galima spręsti, kad neetiško elgesio darbe susilaukė dauguma respondentų, dėl ko galime daryti išvadą, kad vadovams viešajame sektoriuje trūksta etiško vadovavimo pagrindų, vadinasi, ir etiškos lyderystės pasireiškimo.

Problemos dėl darbo užduočių paskirstymo organizacijoje pasireiškėda rečiausiai, tačiau visgi respondentams teko susidurti su neetišku vadovo elgesiu paskirstant užduotis. Tai **nelygybė**, apie kurią respondentai pasisakė taip: „*Vienus vertino vienaip, kitus kitaip. Vieni darbuotojai buvo privilegijuoti, kiti ne. <...> Neetiškumas tai yra, kai tau darbuotojas nepatinka ir tu specialiai prie jo kabinėjiesi, nepagrįstai duodama daugiau darbų <...>, ir **despotiškas elgesys:** „Reikėjo pavaduoti kitą darbuotoją, buvo liepiama tai daryti ir nebuvo klausima, ar turi galimybes, ar nori, ar išeina laiko atžvilgiu <...> Kai nieko nepasako, ko reikalauja, neišaiškina iki galo savo reikalavimų, bet daug užkrauna, bet nesuvokia, kad nėra tokiu fiziniu galimybių*“. Tačiau net 8 iš 10 interviuierių pasisakė, kad neetiškumo šioje organizacijoje nejaučia, tačiau neneigia, kad buvo pasitaikę tam tikrų neetiškų situacijų arba vadovas, kuris elgdavosi neadekvačiai, neetiškai ir netinkamai keldamas konfliktines situacijas ir stresą darbo metu, jau nebedirba šioje organizacijoje. Todėl paklausti X organizacijos darbuotojai, kaip jie supranta ir įsivaizduoja etišką vadovavimą, kalbėjo plačiau

ir laisviau. Etiškas vadovavimas apibrėžiamas kaip vadovų demonstruojamas ir skatinimas etiškas elgesys (apdovanojimų ir bausmių sistema, etikos aspektų svarstymas susirinkimuose ir kt.). Etiško vadovavimo politika, procedūros ir praktika turi skatinti etišką darbuotojų elgesį ir etiškai palankų organizacijos klimatą (Palidauskaitė, 2011).



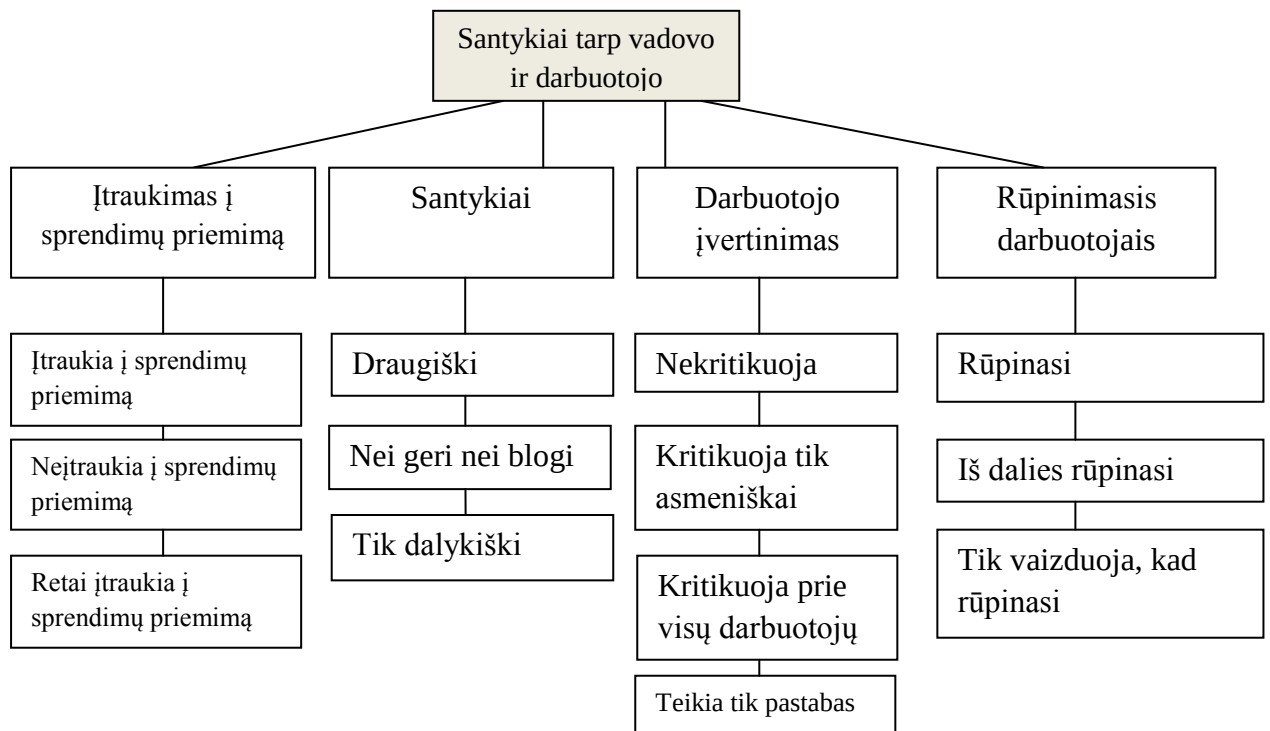
12 pav. Etiško vadovavimo raiškos savybės X organizacijoje.

Atliekant interviu X organizacijoje, ne kiekvienas interviueris žinojo, kas yra etiškas vadovavimas, todėl paaiškinus, dauguma teikė apibūdinimus, koks turėtų būti vadovas, kad jis būtų etiškas. Atsakymai suskirstyti į tris grupes (12 pav.) pagal tai, kur etiškas vadovavimas turi pasireikšti: *iškilius problemoms*, *vadovaujant padalinio darbui* ir *atliekant savo pareigas*. Kiekvienas respondentas, atsakęs į šį klausimą, pateikė po kelis apibūdinimus, koks turi būti geras, etiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijoje: „*Gebėjimas pirmiausia atskirti savo asmeninius interesus nuo darbinių, gebėjimas **motyvuoti**, kritikuoti, suformuluoti užduotis <...> Elgiamasi mandagiai, kultūringai, jokių intrigų, nėra nelygybės, darbuotojus vertina objektyviai, sąžiningai. <...> Paisoma etikos normų, moralės, būtina, kad būtų teisingas visų atžvilgiu. <...> Mandagumas, dalykiškumas, tas pats balanso išlaikymas su darbu ir vadovavimu*“. Vadovaujant padalinio darbui, respondentai labiausiai išskyrė **motyvaciją**, kuri, darbuotojų nuomone, yra labai svarbus aspektas vadovaujant. Atsižvelgiant į transformacinės lyderystės modelį, randamas vienas bendras gebėjimas, kurio reikia vadovui, norinčiam būti etišku lyderiu – mokėjimas **motyvuoti**. Respondentų teigimu, darbuotojų motyvacija yra labai svarbi etiško vadovo

savybė. Transformacinės lyderystės 4 “I” modelio (Bass ir Avolio, 1994) viena iš esminių vadovo savybių- tai darbuotojų motyvacija. L. Pakalnaitė (2006) teigia, kad darbuotojo motyvacija skatina keistis, siekiant tobulėjimo, raginamas įsitraukimas į darbą siekiant ne vien naudos sau. Todėl motyvuojantis vadovas, tampa lyderiu ir didesniu autoritetu, nei būdamas tik paskirtu asmeniu vadovauti.

Atliekant savo pareigas respondetai labiausiai išskyrė **sąžiningumą**, kaip etiško vadovavimo savybę: „*Elgiamasi sąžiningai. <...> Teisingas, sąžiningas, mandagus, tikslus.*“ A. Garalis (2003) teigia, kad buvimas vadovu, kuris yra lyderis, reikalauja sąžiningumo, nes sąžiningas elgesys stiprins vadovo autoritetą prieš savo darbuotojus. Vadovas įgis pavaldinių pasitikėjimą, todėl esant problemoms nebus bijoma jas spręsti su vadovu, nes jo elgesys bus adekvatus esamai situacijai. Iškilus problemoms darbe, respondentų tegimu, svarbiausia **objektyvumas**, kuris padeda išpęsti problemas greičiau ir efektyviau: „*Elgiamasi mandagiai, kultūringai, jokių intrigų, nėra nelygybės, darbuotojus vertina objektyviai <...> į viską žiūrėti objektyviai.*“. Objektyvus problemos vertinimas leidžia ją išanalizuoti visais reikiamais aspektais, todėl problemos sprendimas tampa efektyvesnis.

Paprašius pateikti etiško vadovavimo pavyzdžių, dalis respondentų atsisakė atsakyti į šį klausimą, tačiau atsakiusiųjų į šį klausimą atsakymai pasiskirstė į dvi gupes. Pusė interviuierių savo vadovų neįvardijo kaip etiško vadovavimo savybių turinčių žmonių: „*Daugiau galbūt neetiška, iš 10 taškų etiška mano vadovė ties 3 taškais. <...> Pas mus skyriuje etiškas vadovavimas nėra vykdomas, mūsų vadovui etikos dažnai trūksta. Žinoma, nėra jis labai blogas, tik etikos reikėtų daugiau. <...> Nejaučiu čia etikos, apskritai, bendrai imant. Aš neturiu jokių problemų su vadovais, bet aš ir nejaučiu kažkokio mūsų vertinimo*“ . Kita dalis respondentų įvardijo, kad darbovietėje vyrauja etiškas elgesys ir vadovavimas: „*Pas mus gana mandagu, etiška. Nematome tu neetiškumų, nebent tyliai. <...> Mandagumas vyrauja, etiškas bendravimas. Problemą galima išspręsti ramiai. <...> Bent jau kiek aš susiduriu, tai taip ir pasireiškia. Čia priklauso ir nuo pavaldinio, su kuriuo yra bendraujama, kaip tu pats leidi su savimi elgtis*“. Ttodėl galima teigti, kad etiškas vadovavimas tarp darbuotojų ir vadovų X organizacijoje yra pasiskirstęs į dvi dalis. Puse respondentų pasisakė, kad etiškas vadovavimas pasireiškia organizacijoje, kiti savo ruožtu teigė, kad jis nepasireiškia. Todėl priklausomai nuo to darbuotojų ir vadovų santykiai skiriasi. Darbuotojai, laikantys savo vadovą etišku, su juo palaikys draugiškesnius ryšius, nei asmenys, kurie mano, kad jų vadovui trūksta etiško vadovavimo žinių. Vienu ir kitu atveju bendravimas su vadovu- neatsiejama darbo dalis, tačiau santykiai, vyraujantys tarp darbuotojo ir vadovo, yra kiekvieno asmeninis interesas.



13 pav. Santykių tarp vadovo ir darbuotojo raiška X organizacijoje.

Transformacinės lyderystės modelio vienas iš esminių bruožų- tai darbuotojo įtraukimas į problemų, sprendimų priėmimą (Pakalnaitė, 2006). Tačiau respondentų atsakymai apie įtraukimą į sprendimų priėmimą pasidalino į tris grupes (13 pav.). Pusė apklaustųjų respondentų teigė, kad yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, du respondentai teigė, kad nėra įtraukiami ir trys interviuieriai atsakė, kad yra įtraukiami į sprendimų priėmimą retai: „Į sprendimus neįtraukia, tik kiek liečia mano darbas, kai kažko reikia paklausia, bet konkrečiai į sprendimus tai ne. <...> Taip įtraukia, jei tai susiję su mano darbu, operacijomis. Mes kalbame, diskutuojame, kaip geriau padaryti, bendrus priimame sprendimus. <...> Jei tose srityse, kuriose aš nusimanau yra klausimų, tai paklausia, bet retai “. Todėl galima daryti išvadą, kad į sprendimų priėmimą darbuotojai yra įtraukiami pakankamai, nes didžioji dalis respondentų (7 iš 10) buvo įtraukiami arba iš dalies įtraukiami priimant sprendimus.

Paklausus respondentų: „Kaip Jūs nusakytumėte Jūsų ir Jūsų vadovo santykius?“, dauguma nebuvo linkę atvirauti, todėl atsakymai buvo suskirstyti į keturias grupes: įtempti, geri, dalykiški ir draugiški. Dauguma interviuierių savo santykius su vadovu įvardijno tik kaip dalykiškus (5 ir 10), trys respondentai juos įvardijo kaip pakankamai gerus, or likę du teigė, kad santykiai su vadovu yra draugiški ir šilti: „<...> aš manau, tai tik darbiniai santykiai. <...> Normalūs santykiai, kaip turi būti tarp vadovo ir darbuotojo <...> Pakankamai draugiški. Visais klausimais galime pabendrauti“. Todėl remiantis transformacinės lyderystės modeliu,

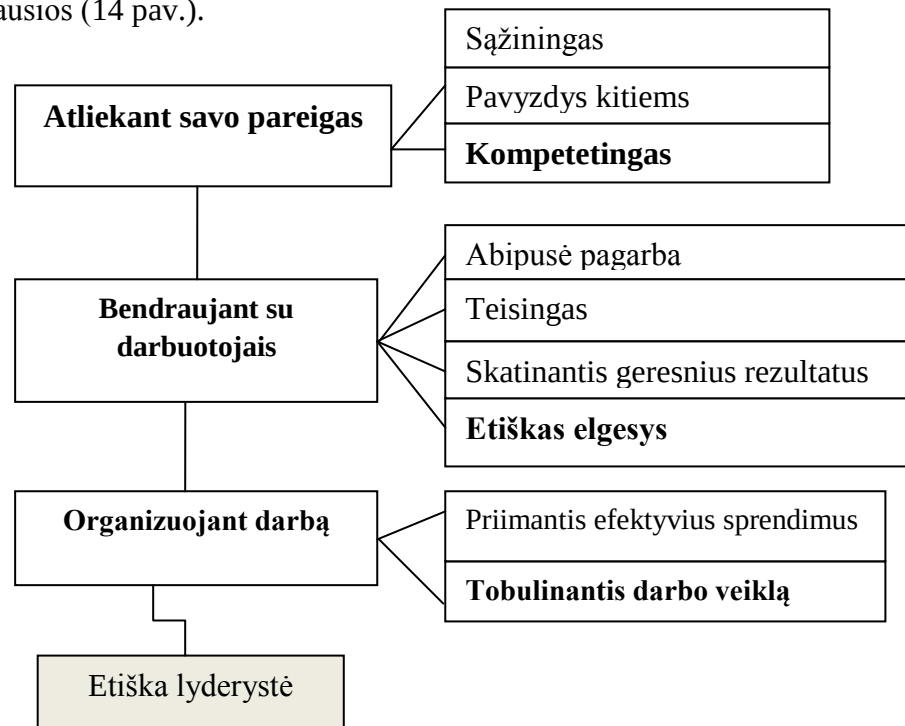
pastebima, kad darbuotojai nepalaiko glaudžių santykių su vadovais, o tai dažnai turi įtakos darbo našumui ir rezultatams, nes esant tik darbiniams santykiams neugdomas pasitikėjimas, jaučiama tobulėjimo stoka, nes vadovas nedaro didelės įtakos darbuotojui. Į vadovą žiūrima, kaip į aukštesnės kvalifikacijos ir aukštesnį postą užimantį asmenį, kurio pateikiamas užduotis privalu įvykdyti (Bass ir Avolio, 1994). Todėl glaudesnių santykių nepalaikymas teikia tik neigiamą rezultatą darbuotojų ir darbovietės atžvilgiu.

Darbuotojų įvertinimas- neatsiejama vadovo darbo dalis, todėl respondentų paklausus: „*Vadovas vertina darbą, kritikuoja darbuotojus, pateikia pastabas. Kaip Jūsų vadovas kritikuoja, teikia pastabas Jums?*“, didžioji dauguma dauguma respondentų atsakė, kad kritikuoja asmeniškai, teikia kritiką susirinkimų metu, tačiau neišskiriant konkrečių darbuotojų, tiesiog įvardija skyrių, kuriame yra problemų. Tačiau pastebima, kad ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai nebūna išvis kritikuojami: „*Bent jau manęs nekritikuoja visai. <...> Manęs jau nebekritikuoja*“. Dauguma interviuierių buvo patenkinti kritikos išsakymo būdu ir jiems pateikiamomis pastabomis, (8 iš 10) jų tai nežeidžia ir nepiktina: „*Kritikuoja darbą ne asmenybę. Todėl ta kritika manęs neįskaudina <...> Jis net atvirksčiai, paramina, jei kas padaroma ne taip, kad viskas nėra taip blogai ir kad viską galima išspesti. Atrodo, ir geriau būti negali*“. Likusieji respondetai išsakė priešingą nuomonę apie jiems išsaktą kritiką ir teigė: „*Sako, kad mažai dirbi, bet pats negirdi, kas jam yra sakoma. Nesusikalbame. <...> ji sugeba kritikuoti aukštesnio lygio asmenis prie mūsų žemesnės kvalifikacijos darbuotojų. Kas nepridera vadovui. <...> Visa tai yra pateikiama labai įsakmiai ir su tokiu pasitenkinimu, kad kažkas klysta*“. Tačiau atsižvelgiant į bendrąją respondentų nuomonę, ji yra teigiama darbuotojų vertinimo atžvilgiu.

Paklausus apie vadovo rūpinimąsi darbuotojais, respondentų atsakymai pasidalino į tris dalis. Keturi iš dešimties interviuierių atsakė, kad jais rūpinamasi, trys respondentai atsakė, kad iš dalies rūpinasi, o likę trys respondentai atsakė, kad vadovas tik vaidina, kad rūpinasi, nors iš tiesų to nedaro: „*Imituoja, kad rūpinasi, bet iš tikro tai ne. <...> Vadovas suteikia labai didelį įspūdį, kad jis labai rūpinasi darbuotojais, bet aš manau, kad visai mažai rūpinasi, nes mes nejaučiame. Darbiniu atžvilgiu mažai rūpinasi, <...> apskritai mažai atstovauja mus aukštesnės valdžios atžvilgiu*“. Todėl galima daryti išvadą, kad dauguma apklaustų darbuotojų nėra patenkinti savo vadovo elgesiu, dėmesio yra skiriama per mažai, norint palaikyti gerus santykius. Taip pat respondentų teigimu, dažniausiai darbuotojais rūpinamasi, jei iškyla asmeninių problemų, pavyzdžiui: „*Darbiniu atžvilgiu mažai rūpinasi, bet jei asmeniškai, visada galiu paprašyti, jei kur reikia išeiti, išvažiuoti, galiu drąsiai prašyti. <...> Nu, rūpinasi, bet kiek nesakai, tiek ir nežino, neina ir neklausinėja. Ateini, jei turi problemų, pasakai ir išleidžia, jeigu reikia visada. <...> Klausinėja apie šeimą ir ypač apie*

vaikus. Būna protrūkių gerumo, kada klausia apie darbą, bet retai “. Interviuerių nuomonės leidžia teigti, kad darbuotojais nėra pakankamai rūpinamasi, kaip norėtų patys darbuotojai. Jie pageidautų, kad jais būtų rūpinamasi ne tik išleidžiant iš darbo, kai yra problema, bet ir dažniau klaustų apie darbinės problemas. Nesidomint darbuotojų veikla jiems gali pritrūkti motyvacijos (Bass ir Avolio, 1994) siekti geresnių rezultatų, nes darbuotojai jaučiasi neįvertinti ir nemotyvuoti darbinėje veikloje. Siekiant geresnių rezultatų išryškėja svarbi vadovo pozicija, kuri pasireiškia darbuotojų rūpinimusi. Teikiamas vadovo rūpestis ir palaikymas verčia darbuotoją labiau stengtis dėl efektyvesnių rezultatų. Stengimasis siekti geresnių rezultatų verčia tobulėti, todėl nauda abipusė, nes darbuotojas įgyja daugiau žinių ir kompetencijų, o organizacija gauna geresnių rezultatų ir laimingesnį kolektyvą. Tačiau norint vykdyti efektyvų organizacijos gerinimą, ji turi turėti lyderių, kurie padėtų organizacijai tobulėti.

Interviueriai pateikė savo nuomonę apie lyderystę viešojo administravimo organizacijose. Visų apklaustųjų nuomonės sutapo klausiant: „Kaip manote, ar reikalingi etiški lyderiai viešojo administravimo organizacijoje?“ Atsakymai buvo teigiami ir, žinoma, pagrindžiami pareiškimais, kodėl būtų naudinga organizacijos veikloje. Respondentų atsakymai sugrupuoti į tris grupes pagal tai, kokioje situacijoje tai būtų naudinga, o iš šių grupių išrenkami lyderio bruožai, asmeninės savybės, kurios, respondentų nuomone, yra pačios svarbiausios (14 pav.).



14 pav. Etiško lyderio savybių raiška X organizacijoje.

Interviuėrių nuomone, lyderystė viešojo administravimo organizacijose pasireiškia: *organizuojant skyriaus darbą, bendraujant su darbuotojais ir atliekant savo pareigas*. Darbuotojai teigdami, kad viešajame sektoriuje reikalingi etiški lyderiai pareiškė: „*Vienašaliskai taip, vadovas turi būti lyderis ir kažkas turi vesti organizacija, kad jo klausytų ir jį gerbtų, o ne jo bijotų. <...> Kompetetingas, mandagus, sąžiningas, teisingas, toks žmogus tegul būna lyderis. <...> Vadovas turi būti lyderis, vienoks ar kitoks jis turi būti lyderis*“. Dauguma respondentų teigė, kad vadovas ir turi būti lyderis. D. Fletcher ir R. Arnold (2011) teigimu, tam tikri kriterijai, tokie kaip: asmenybės bruožai, elgesys, įgūdžiai, organizaciniai gebėjimai, funkcionalumas, yra būtini tinkamo vadovo, kaip lyderio, darbui organizacijose.

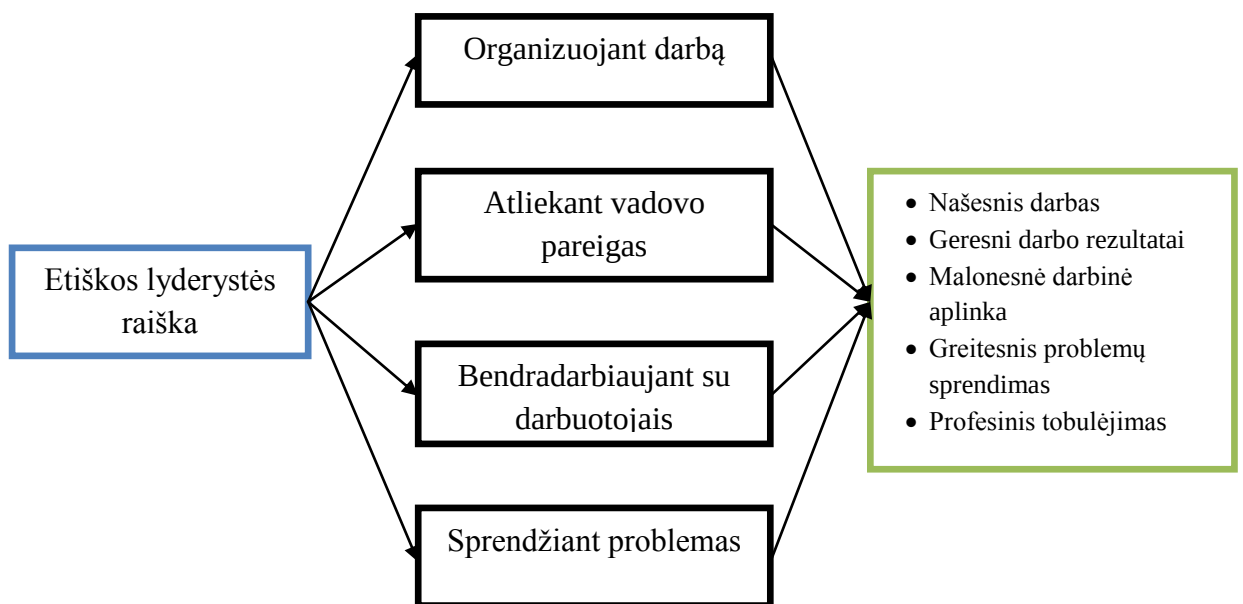
Viena iš paminėtų savybių, kuri yra būtina geram lyderiui, remiantis respondentų pasisakymais, tai **etikos** normų paisymas ir laikymasis, nes viešajame sektoriuje tai yra būtinybė: „*Koks jis lyderis, jei jis neetiškas <...> Vadovas, jei yra etiškas lyderis, visi eina paskui jį.*“ Interviuėrių teigimu, buvimas lyderiu ir nebuvimas etišku- tai sąvokų ir situacijų maišymas. **Etiškas lyderis** apibūdinamas kaip lyderis, kuris paiso moralės ir padorumo, vykdo tinkamą pareigų ir valdžios pasidalijimą (M. Brown, L. Trevino, D. Harrison, 2005). Taip pat yra pasoma nustatytų etikos taisyklių, kurios yra neatsiejama valstybės tarnautojo darbo dalis.

Daugumos respondentų teigimu, lyderystė padeda organizuojant ir atliekant darbą. **Tobulinamas darbas** siekiant didesnio efektyvumo daro įtaką jo kokybei, našumui, darbuotojų geresniam ir kokybiškesniam darbui, nes lyderio teikiama nuolatinė pagalba palengvina darbą: „*Dėl darbų kokybės, kitaip visai dirbasi ir daugiau padarysi, kai būsi suprastas. <...> Jei bus lyderis, darbuotojai lygiuosius, ramiau dirbs, labiau stengsis dėl geresnių rezultat.*“. Atlikdami savo darbą, pašnekovai išskyrė **kompetetingumą** kaip svarbiausią lyderio bruožą, kuris reikalingas vykdant savas vadovo kompetencijas, nes gerai atlikdamas savą veiklą, vadovas rodo tinkamą pavyzdį savo darbuojams. Kompetencijos turėjimas įvardinamas ne tik kaip etiško lyderio savybė, bet kaip ir gero vadovo savybė, todėl šis vadovo bruožas svarbus visais gero vadovavimo aspektais.

Tačiau net keli respondentai teigė, kad viešajame sektoriuje yra pakankamai daug neetiškų vadovų, kurie nesugeba tinkamai dirbti savo darbo ir, žinoma. dėl to nėra lyderiai, kurių trūksta organizacijoje: „*Nes tik lyderiai viešojo administravimo organizacijose gali padaryti kažką daugiau, nes visiškai lyderio sugebėjimų neturintys žmonės dabar tampa vadovais, visai kitomis aplinkybėmis <...> Turi savyje turėti tas lyderio savybes, gyslelę. Nereikia netikrų lyderių, apsimetėlių ir taip daug viešajame sektoriuje.*“. Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės ir vadovų, kurie būtų lyderiai, trūksta, o apklaustųjų respondentų teigimu X organizacijoje lyderių beveik išvis nėra arba tiesiog su jais nebuvo tekę susidurti.

Tačiau jų svarbą ir reikalingumą patvirtina kiekvienas iš apklaustųjų vyresniųjų ir vyriausiųjų specialistų.

Atlikus tyrimą X organizacijoje, sužinota, ką vyriausieji ir vyresnieji šios viešosios organizacijos specialistai mano apie gerą ir blogą vadovavimą, etiškus ir neetiškus vadovus ir lyderystės reikalingumą viešajame sektoriuje bei ką tai duotų organizacijai. Pateikti interviuierių atsakymai analizuojami pasitelkus *transformacinės lyderystės modelį*, kuriuo remiantis galima teigti, kad X organizacijos darbuotojai mano, kad visi transformacinės lyderystės modelio 4 „I“ (Bass, Avolio, 1994) veiksniai: *tobulėjimas, individualumas, įtaka, motyvacija*, yra svarbūs geram ir efektyviam organizacijos darbui. Tačiau šių veiksmų stygius yra jaučiamas organizacijoje, todėl jie buvo įvardijami ne kaip pavyzdžiai, bet kaip būtinos savybės, kurių reikėtų norint tobulinti padalinių ir pačios organizacijos darbą. Vykdam etišką lyderystę (15 pav.) padalinio darbas bus našesnis, gaunami geresni rezultatai, darbuotojai dirbs malonesnėje darbinėje aplinkoje, vyks greitesnis problemų sprendimas bei bus galimas profesinis tobulėjimas, didinant darbuotojo kompetenciją.



15 pav. Etiškos lyderystė raiška ir jos rezultatai remiantis atliktu kokybiniu tyrimu.

IŠVADOS

Išanalizavus etiškos lyderystės reiškinių įvairiais aspektais, pateikiamos šios teorinės tyrimo išvados:

1. Etiška lyderystė- tai vadovavimo forma, kuri remiasi nustatytomis etikos normomis. Stengiamasi padėti išvengti neteisingų sprendimų, pavyzdingu elgesiu yra bandoma parodyti, kaip teisingai galima išspęsti problemas ar tiesiog iškilusias dilemas. Etiškas lyderiavimas šiandien gali padėti burti komandas, grupes, organizacijas ir visuomenę, kuriai rūpi etiškas ir moralus elgesys.

2. Apibrėžiant etiško lyderio savybes dažniausiai minimos šios: orumas, dorumas, atsakingumas, integralumas, sąžiningumas, patikimumas, pagarbumas, bendradarbiavimas. Efektyviam etiškam lyderiui privalus geras darbuotojų vertinimas, problemų sprendimas, pavyzdingas elgesys, pakankama kompetencija. Etiškas lyderis sieks tvaresnio, darnesnio, į ilgalaikius rezultatus orientuoto darbo, taip tvirtindamas darbuotojų pasitikėjimą organizacijos lyderiu ir pačia organizacija.

Atlikus interviu analizę, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

3. Atlikus kokybinį tyrimą viešojo administravimo organizacijoje, paaiškėjo, kad etiška lyderystė pasireiškia vadovo, kaip lyderio, organizuojamu darbu, atliekamomis pareigomis, bendravimu su darbuotojais ir iškilusių problemų sprendimu. Respondetai taip pat išsakė svarbiausias, jų manymu, etiško vadovo – lyderio savybes, kurios būtų esminės ir lemiančios sėkmingą lyderiavimą organizacijoje. Svarbiausios, interviuierių nuomone, savybės, būdingos geram, etiškam lyderiui - tai objektyvumas, motyvacija, sąžiningumas, kompetetingumas, etiškas elgesys, nuolatinis tobulėjimas. Šios savybės buvo įvardijamos dažniausiai, apibūdinant gerą, etišką vadovą, kaip lyderį, viešojo administravimo organizacijoje.

4. Vadovų elgsena organizacijoje pasireiškia dvejopai. Respondentai pateikė geruosius ir bloguosius vadovų elgesio aspektus. Geras vadovo elgesys pasireiškia atliekant savo pareigas, sprendžiant iškilusias problemas, elgesyje su pavaldiniais, valdant ir organizuojant padalinio veiklą. Vadovas, kurio elgesys yra tinkamas, remiantis interviuierių nuomone, turi tokias savybes : mandagumas, kompetetingumas, objektyvumas, darbštumas. Geras vadovas, remiantis respondentų nuomone, kaip ir geras etiškas lyderis turi turėti tas pačias savybes.

Blogas vadovo elgesys pasireiškia sprendžiant iškilusias problemas, neatliekant savo pareigų, valdant ir organizuojant padalinio veiklą ir elgesyje su pavaldiniais. Šie blogo vadovo elgesio aspektai labiausiai netenkino respondentų, kai vadovai buvo neobjektyvūs, save iškeliantys, nekompetetingi, nemandagūs. Pateikti būdo bruožai buvo paminėti vyriausiųjų ir vyresniųjų specialistų, kaip esantys arba pasitaikę tarp vadovų jų darbinėje veikloje.

Vadovų, kaip lyderių, raišką organizacijoje interviueriai neįvertino teigiamai. Remiantis atliktu tyrimu, galima teigi, kad lyderių tirtyje viešojo administravimo organizacijoje nebuvo. Tačiau lyderystės reikalingumą ir teigiamą reiškmę įžvelgė kiekvienas iš respondentų ir teigė, kad tai būtų labai naudinga organizacijai ir darbuotojams.

5. Išanalizavus atliktą tyrimą viešojo administravimo organizacijoje, galime daryti išvadą, kad vadovai nėra etiški lyderiai, ir **paneigti 1 hipotezę**. Tyrime dalyvavę vyriausieji ir vyresnieji specialistai teigė, kad etiška lyderystė viešajame sektoriuje yra labai svarbus aspektas vykdant gerą skyriaus ir organizacijos kontrolę, tačiau etiškų lyderių organizacijoje nėra. Viešajame sektoriuje dirbantys asmenys teigė, kad lyderių atsiradimas organizacijoje ypač pagerintų darbo kokybę ir našumą. Būtų vykdoma geresnė darbo kontrolė ir organizavimas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, autorės nuomone, galima pateikti šiuos pasiūlymus:

1. Etiškų lyderių ugdymas viešojo administravimo institucijose turėtų būti planuojamas ir įgyvendinamas:
 - a) nustatant lyderiavimo vaidmenį ir funkcijas viešojo administravimo organizacijose;
 - b) pritraukiant galimus lyderius į viešojo sektoriaus organizacijas ir juos ugdant;
 - c) sukuriant geresnes galimybes ateities lyderių ugdymui, kurie dirbs viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Etiškos lyderystės ugdymui viešojo sektoriaus institucijose pirmiausia reikėtų parengti strategiją, kuri galėtų tapti Lietuvos viešojo sektoriaus reformos dalimi. Strategijoje reikėtų atskleisti šiuolaikinės viešojo valdymo institucijos vadovo – lyderio reikalingumą, viziją, misiją susiejant ją su šiuolaikine kintančia visuomene.
3. Galima pasiūlyti šias etiškų lyderių ugdymo priemones viešojo administravimo organizacijose:
 - a) skirti daugiau dėmesio formaliam ir neformaliai vadovų ugdymui, šią užduotį pavedant Lietuvos viešojo administravimo institutui;
 - b) organizuoti viešojo sektoriaus organizacijų vadovų stažuotes patyrusiose užsienio šalyse bei reguliariai vykdyti;
 - c) skirti daugiau dėmesio etiško lyderiavimo aspektui ugdant būsimus valstybės tarnautojus – viešąjį administravimą studijuojančius studentus.
 - d) pritraukti daugiau privataus sektoriaus patyrusių vadovų, kurie galėtų pritaikyti savo patirtį valstybinių organizacijų valdyme;
 - e) ugdyti vadovus – lyderius, kurių pagrindiniu tikslu taptų valstybės interesai ir darnus organizacijos darbas.

LITERATŪRA

1. Achouri, C. (2010). *Modern Systemic Leadership: A Holistic Approach for Managers, Coaches, and HR Professionals*. Publicis publishing: Erlanger.
2. Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244–256.
3. Avolio, B., Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
4. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilnius: BMK.
5. Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share the vision. *Organizational dynamic*. [Interaktyvus] [žiūrėta 2014-01-20] Prieiga per internetą <http://strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf>;
6. Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
7. Beu, D., Buckley, M. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *The Leadership Quarterly*, 15, 551–568.
8. Bitinias, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
9. Boyce, K. (2006). Using a Comprehensive Leadership Framework as a Scholarship and Teaching Tool. *Journal of Leadership Education*, 5(2), 69-89.
10. Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
11. Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
12. Brown, M., Trevino, L., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 177-134.
13. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 36 – 44.
14. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Denham, A. (2009). From grey suits to grass roots: Choosing Conservative leaders. *Palgrave Macmillan*, 4(2), 217–235.

16. Denton, R. (2005) *Moral Leadership and the American Presidency*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers.
17. Erickson, A. (2006). Ethical leadership and the public trust. *Public Manager*, 35(1), 62.
18. Fletcher, D., Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, 23, 223 – 242.
19. Freeman, E., Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Bridge Paperso.
20. Gabris, G., Maclin, S., Ihrke, D. (1998). The leadership enigma: toward a model of organizational optimism. *Journal of Management History*, 4(4), 334-349.
21. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*, 69, 48 – 58.
22. Genovese, E. (1995) *The Southern Front: History and Politics in the Cultural War*. Columbia, MO: University of Missouri.
23. Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., Smith, D. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics* 55(3): 223–241.
24. Hoogh, A., Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leaders social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
25. Hopkins, D., Higham, R. (2007). System leadership: mapping the landscape. *School Leadership and Management*, 27(2), 147-166.
26. Howell, J., Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
27. Kanungo, R. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.
28. Kanungo, R., Conger, J. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7, 37–48.
29. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
30. Kouzes, M., Posner, Z. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and psychological measurement*, 48(2), 483 - 496.
31. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. *Viešasis valdymas: Konceptijos ir dimensijos*, 107-137.
32. Morrell, K., and Hartley, J. (2006). Ethics in leadership: the case of local politicians. *Local Government Studies*, 32(1), 55 – 70.
33. Pakalnaitė, L. (2006). Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje. *Vadovo pasaulis*, 2, 68 – 71.

34. Palidauskaitė, J. (2011). *Valstybės tarnautojų etikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
35. Pearce, C., L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-58.
36. Raipa, A. (Red.) (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae litera.
37. Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128.
38. Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
39. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. (Daktaro disertacija. Kaunas, ISM).
40. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88 – 102.
41. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Šilingienė, V. (2011). Lyderytės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961 – 968.
43. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
44. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
45. Toor, S., Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533–547.
46. Trevino, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
47. Turk, W. (2007). Manager or Leader? *Management*, 36(4), 20-22.
48. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius.
49. Wart, M., V. (2011). Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. [Interaktyvus] [žiūrėta 2014-01-20] Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=LTFh2WMG0KsC&oi=fnd&pg=PR1&dq=leadership+theory+and+practice+in+public+sector&ots=v6awUk2GnH&sig=MnlDgD9jQnQ4sa1s1L3wuuueng&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership%20theory%20and%20practice%20in%20public%20sector&f=false>.
50. Wart, V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
51. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, 76, p.74 -81.

Petraitytė A. Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje

52. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 7 (18).

PRIEDAI

Etiškos lyderystės raiška viešojo administravimo organizacijoje: interviu klausimynas

Esu Augustė Petraitytė, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo ketvirto kurso studentė. Atlieku tyrimą, norėdama išanalizuoti etiško lyderiavimo raišką viešojo administravimo organizacijose, vadovų - lyderių elgsenos organizacijoje geruosius ir bloguosius aspektus, jų pasireiškimą. Interviu sudarytas, remiantis Jan Schilling 2009 m. atliktu tyrimu apie neetišką lyderystę ir jos įtaką organizacijos darbuotojams. Interviuerių pavardės bus užkoduotos ir neskelbiamos.

1. Koks yra Jūsų amžius?
2. Kokia yra Jūsų kvalifikacija pagal įgytą išsilavinimą?
3. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos?
4. Kiek metų dirbate organizacijoje?
5. Koks yra Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje apskritai?
6. Kuo pasižymi geras vadovo elgesys viešojo administravimo institucijose?
7. Pateikite pavyzdžių, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas yra geras vadovas?
8. Kuo pasižymi blogas vadovo elgesys viešojo administravimo institucijose?
9. Pateikite pavyzdžių, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas nėra geras?
10. Kaip Jūs nusakytumėte Jūsų ir Jūsų vadovo santykius?
11. Vadovas vertina darbą, kritikuoja darbuotojus, pateikia pastabas. Kaip Jūsų vadovas kritikuoja, teikia pastabas Jums?
12. Ar vadovas rūpinasi darbuotojais? Kaip jis tai daro?
13. Ar Jūsų vadovas įtraukia Jus į sprendimų priėmimą? Papasakokite, kaip tai daro.
14. Kas Jums būtų etiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose? Papasakokite.
15. Kuo pasižymi etiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose?
16. Kaip manote, ar reikalingi etiški lyderiai viešojo administravimo organizacijose?
17. Kas Jums būtų neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose?
18. Kuo pasižymi neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose?
19. Ar pasitaikė atvejų, kai abejojote, ar Jūsų vadovo elgesys etiškas? Kada tai buvo ir kieno atžvilgiu?

Tyrimo instrumento sandara

Tyrimo temos pavadinimas	Tyrimo temos charakteristika	Klausimų skaičius
Bendri duomenys apie informantą?	Koks yra Jūsų amžius? Kokia yra Jūsų kvalifikacija pagal įgytą išsilavinimą? Kokios yra Jūsų užimamos pareigos? Kiek metų dirbate šioje organizacijoje ir koks yra Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje apskritai?	4
Paaiškinkite, papasakokite, kokį vadovą Jūs vadinate geru.	Kuo pasižymi geras vadovo elgesys viešojo administravimo organizacijose? Pateikite pavyzdžių, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas yra geras vadovas?	2
Koks vadovo elgesys, Jūsų manymu, yra netinkamas?	Kuo pasižymi blogas vadovo elgesys viešojo administravimo organizacijose? Pateikite pavyzdžių, kada Jūs galvojote, kad Jūsų vadovas nėra geras?	2
Kokie yra Jūsų ir Jūsų vadovo santykiai?	Kaip Jūs nusakytumėte Jūsų ir Jūsų vadovo santykius? Vadovas vertina darbą, kritikuoja darbuotojus, pateikia pastabas. Kaip Jūsų vadovas kritikuoja, teikia pastabas Jums? Ar Jūsų vadovas rūpinasi darbuotojais? Kaip jis tai daro? Ar Jūsų vadovas įtraukia Jus į sprendimų priėmimą? Papasakokite, kaip tai daro.	4
Kokį vadovavimą Jūs vadinate etišku?	Kas Jums būtų etiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose? Papasakokite. Kuo pasižymi etiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose? Kaip manote, ar reikalingi etiški lyderiai viešojo administravimo organizacijose?	3

Priedo tęsinys 69psl.

Kokį vadovavimą Jūs vadinate neetišku?	Kas Jums būtų neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose? Kuo pasižymi neetiškas vadovavimas viešojo administravimo organizacijose? Ar pasitaikė atvejų, kai abejojote, ar Jūsų vadovo elgesys etiškas? Kada tai buvo ir kieno atžvilgiu?	3
--	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Etiško lyderio kriterijai

Etiško lyderio kriterijai	
1. Nuolatinė informacijos sklaida apie vertybes ir organizacijos reikšmę	Etiškas lyderis organizacijose nuolatos skatina darbuotojus remtis organizacijos vertybėmis ir etikos normomis.
2. Atsidavimas organizacijai	Etiškas lyderis susitelkia ties organizacijos sėkme, bet ne ties asmenine nauda ar noru patenkinti savo poreikius.
3. Žmonių atradimas ir skatinimas	Etiškas lyderis žino, kad sėkmingai organizacijai reikalingi sėkmingi darbuotojai, kurie tobulėtų ir padėtų tobulėti organizacijai, todėl nuolat jų ieško ir padeda tobulėti.
4. Tarpininkų įtraukimas į organizacinę kultūrą, etiką, vertybes	Etiško lyderio mokėjimas įtraukti ir parodyti organizacijos vertybes tarpininkams. Nuolat jas priminti ir tai pateikti kaip teigiamą aspektą organizacijai.
5. Darbuotojų įtraukimas į priimamus sprendimus	Etiško lyderiavimo vienas iš esminių elementų- tai komunikacija su darbuotoju ir jo įtraukimas į valdžią, norint, kad darbuotojas pasijustų pilnaverčiu organizacijos nariu.
6. Skirtingų nuomonių ir vertybių priėmimas	Etiškas lyderis ne tas, kuris puikiai nusimano ir laikosi nustatytų taisyklių, turi savo nuomonę ir vertybes, bet tas, kuris turėdamas savus principus priima ir svetimus, juos gerbia ir nesmerkia.
7. Subalansuota elgsena	Etiški lyderiai kasdien turi priimti daug sudėtingų sprendimų, vieni iš jų malonūs, kiti ne. Etiškas lyderiavimas- tai mokėjimas tinkamai priimti abipusiai gerą sprendimą, mokėjimas jį tinkamai pateikti.
8. Principų ir vertybių ribos	Besilaikant organizacinės etikos principų ar paisant organizacijos vertybių skalės, negalima pamiršti ir asmeninių vertybių ar principų, dėl kurių tampama etišku lyderiu.

Priedo tęsinys 70 psl.

9. Etikos termino plėtimas	Kiekvienas etiškas lyderis žino savo ir nustatytas etikos nuostatas, kuriomis remiantis dirba jis ir yra vadovaujama komandai, organizacijai, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame viskas nuolat keičiasi, etiškas lyderis privalo sugebėti plėsti etiško elgesio ribas, kurios būtų priimtinos vis daugiau asmenų.
10. Bendradarbiavimas, norint sukurti geresnį rezultatą ne tik sau	Etiškas lyderis privalo stengtis ne tik palaikyti gerą organizacijos darbą, bet plėstis, kurti naujas galimybes ne tik sau, bet ir kitoms bendradarbiaujančioms organizacijoms, kad naudą gautų visos pusės.

Sudaryta darbo autorės, remiantis E. Freeman, L. Steward, (2006)

Darbuotojo ir vadovo santykiai

Kategorija	Subkategorija	Apibūdinimas	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojo ir vadovo santykiai	Vadovo ir darbuotojo santykiai	• Geri • Normalūs • Darbiniai • Šilti • Draugiški • Dalykiški	< Tik dalykiški>...< Normalūs santykiai, kaip turi būti tarp vadovo ir darbuotojo>..< kolegialūs, nesibičiuliaujam labai>...< Geri santykiai, kol nieko neprisidirbam>...< Šilti, darbiniai, dalykiniai santykiai. >...< Pakankamai draugiški. >.
	Kritikos išsakymas darbuotojui	• Nekritikuoja • Kritikuoja • Tik teikia pastabas • Vertina • Nevertina • Kritikuoja asmeniškai • Kritikuoja prie visų darbuotojų	< Dabartinis vadovas kritiką išsako asmeniškai arba susirinkimų metu>..< teikia pastabas dažniausiai>...< sugeba kritikuoti aukštesnio lygio asmenis prie mūsų žemesnės kvalifikacijos darbuotojų. Kas nepridera vadovui>...< ateina išsiplūsta, kaltas nekaltas, prasideda asmeniškumai>...< Mūsų vadovas kritikuoja gana mažai>.

Priedo tęsinys 71psl.

4 priedo tęsinys

	Vadovo rūpinimasis darbuotoju	• Rūpinasi • Iš dalies irūpinasi • Tik apsimeta, kad rūpinasi	< Dabartinis vadovas rūpinasi>...< Sako, kad rūpinasi, bet iš tikrųjų matosi, kad nelabai>...< Vadovas suteikia labai didelį įspūdį, kad jis labai rūpinasi darbuotojais>.
	Darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą	• Įtraukia į sprendimų priėmimą • Neįtraukia į sprendimų priėmimą • Kartais įtraukia į sprendimų priėmimą	< Kaip kada, bet labai mažai>...< Manau, kad įtraukia>...< kažko reikia paklausia, bet konkrečiai į sprendimus tai ne>...< aukštesnio lygio sprendimus daro pats. Neklausinėja kaip spręsti problemas.>.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

5 priedas

Etiškas vadovavimas

Kategorija	Subkategorija	Apibūdinimas	Patvirtinantys teiginiai
Etiškas vadovavimas	Etiško vadovavimo požymiai	• Optimizmas • Objektyvumas • Konkretumas • Teisingas • Sąžiningas • Mandagus • Motyvuojantis • Interesų atskyrimas • Pastovumas • Tvarkingas • Komunikabilus • Ramus • Kompetentingas	< Nereikia draugišku labai santykių, bet kad bėdai esant galėtumei kreiptis>...< Mandagus, visa kita apibrėžia mūsų įstatymai>...< Mandagus, tvarkingas, komunikabilus, ramus, negali būti karšto būdo>... <čia yra darbas ,o asmeniniai santykiai neturėtų būti painiojami>...< Turi pats atsakingai padaryti savo darbus ir tik tada reikalauti iš darbuotojų>

Priedo tęsinys 72psl.

	Etiško vadovavimo pasireiškimas	• Malonus bendravimas • Problemų sprendimas • Pareigų suderinamumas • Pavyzdingumas • Diplomatiškumas	< Nėra pykčių, nesutarimų, viskas išsprendžiama kultūringai.>...< kad bėdai esant galėtumei kreiptis.>...< balanso išlaikymas su darbu ir vadovavimu.>...< Turi pats atsakingai padaryti savo darbus ir tik tada reikalauti iš darbuotojų.>...< kad būtų teisingas visų atžvilgiu.>
	Etiškas lyderis viešajame administravime	• Vestų organizaciją • Darbuotojų autoritetas • Viešajame administravime negali būti neetiški lyderiai • Reikalingi lyderio savybių turintys vadovai	< vadovas turi būti lyderis ir kažkas turi vesti organizaciją, kad jo klausytų ir jį gerbtų, o ne jo bijotų.>...< Jei vadovas yra etiškas lyderis, visi eina paskui jį>...< jei jis tikrai pasižymi visomis reikiamomis savybėmis>...< koks jis lyderis, jei jis neetiškas, nes jau čia sąvokos pačios sau prieštarauja.>...< jei bus lyderis, darbuotojai lygiuosius>...< Kitokių ir negalėtų būti viešajame administravime>...< nes tik lyderiai viešojo administravimo organizacijose gali padaryti kažką daugiau, nes visiskai lyderio sugebėjimų neturintys žmonės dabar tampa vadovais visai kitomis aplinkybėmis>.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Neetiškas vadovavimas

Kategorija	Subkategorija	Apibūdinimas	Patvirtinantys teiginiai
Neetiškas vadovavimas	Neetiško vadovavimo požymiai	• Netolerancija • Intrigos • Keiksmazodžiai • Apkalbinėjimas • Nemandagumas • Šiurkštumas su darbuotojais • Netvarkingi • Išaukiantys • Impulsyvumas • Neadekvatus elgesys	< Pasižymi aukšta nekultūra paties vadovo>...< mūsų skyriuje tai to nėra, bet kituose skyriuose visaip yra>...< Vieni darbuotojai yra labiau mėgiami, kiti mažiau mėgiami>...< atėjęs į darbą esi vadovas, tu priimi sprendimus, dirbi savo darbus, nežiūrint kaip tau kokios nuotaikos>...< Neetiškumas tai yra, kai tau darbuotojas nepatinka ir tu specialiai prie jo kabinėjiesi, nepagrįstai duodama daugiau darbų>.
	Neetiško vadovavimo pasireiškimas	• Darbo paskirstymas • Konfliktai/problėmos darbe • Savo pareigų neatlikimas • Nemandagus elgesys • Interesų nesuderinamumas • Savęs kaip vadovo iškėlimas	< kartais prasideda asmeniškumai,>...< Komplikuojamas skyriaus darbas.>...< skirtų neadekvačias bausmes, nesiskaitytų su darbuotojais.>...< Šūkautų, kumščiu į stalą trankytų,>...< Nesiskaityti su kalbos žargonu, išsakyti impulsyvią savo nuomonę,>...< save kurie laiko aukščiau už kitus.>.
	Neetiškas vadovo elgsenos pasireiškimas	• Reiškia nepasitenkimą • Žemina kitų akivaizdoje • Neobjektyviai vertina darbuotojus • Neįvertina darbuotojų pastangų • Vienus darbuotojus išskiria iš kitų • Neadekvačiai elgiasi • Etiško elgesio stoka	< Vadovas buvo despotiškas. Ir vadovas buvo neobjektyvus, vienus vertino vienaip, kitus kitaip. Vieni darbuotojai buvo privilegijuoti, kiti ne>...< Ištiesai dirbi, bet sako, kad nieko nedirbi >...< prasideda antipatijos vieni kitiems>...< Vadovas bandė kažką išsakyti, bet būdamas ne visai tinkamos formos, darbo metu >...< kai prie mūsų akių žemino savo pavaduotoją, manau, tai parodo jo etikos stoką>.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.