

# Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje

**Saulė Jokūbauskienė**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros doktorantė  
Vilnius University, Faculty of Communication,  
Department of Information and Communication,  
Doctoral student  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: g.saule@gmail.com

*Sėkmingai vystysis tos šalys ir organizacijos,  
kurios bus pasirengusios kaitai, nebijos  
naujų ir išliks konkurencingos*  
(Lietuvos pažangos strategijos projektas  
„Lietuva 2030“).

*Nors žinių visuomenė kuriama jau daugiau nei kelis dešimtmečius, tačiau pripažįstama, kad dažnai nėra atitikties tarp žinių ekonomikos keliamų konkurencingumo, produktyvumo, profesionalumo reikalavimų ir jos dalyvių esminių kompetencijų. Nepakankamą Europos konkurencingumą ir elektroninę atskirtį lėmė menkas valstybinio sektoriaus ir verslo institucijų bendradarbiavimas, lėtas informacijos ir ryšių technologijų infrastruktūrų integravimas į žinių ekonomiką bei žinių organizavimo specialistų trūkumas. Globaliai ir strategiškai mąstanti besimokanti organizacija žinių visuomenės požiūriu strateginius tikslus įgyvendina per nuoseklų kompetencijų kūrimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Straipsnyje analizuojamos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijų įžvalgos žinių visuomenėje, supažindinama su atlikto empirinio tyrimo rezultatais ir pateikiama jų interpretacija.*

**Reikšminiai žodžiai:** skaitmeninė kompetencija, informacijos ir komunikacijos specialistai (IKS), IKS strateginės lyderystės kompetencijos, „tamsioji“ kompetencijos pusė, metakompetencija, intelektinis kapitalas, rizika, tinklaveika, žinių visuomenė, informacijos ir ryšių technologijos (IRT)

## Problemos pagrindimas ir temos aktualumas

„Darbinių įgūdžių, būtinų ateityje 2020“ studija (University of Phoenix Research Institute, 2011) teigia, kad esminės pokyčių prielaidos – pažangi informacijos ir ryšių technologijų (toliau – IRT) raida, sistemiškumas, naujoji medijos ekologija, viršstruktūrinės organizacijos formos ir

globaliai sujungtas pasaulis. Šie veiksniai paskatino naujų poreikių žmogiškojo kapitalo formavimąsi, t. y. tinkamą darbo jėgos kokybės ir gebėjimų santykį kaip organizacijos produktyvumo lygmens kėlimą ir pridėtinės vertės kūrimą.

Reikia atkreipti dėmesį, kad dažnai yra vartojama informacinės visuomenės sąvoka, kuri apibūdinama tam tikrais rodikliais (IVPK veiklos ataskaita, 2012; 2011; IVPK,

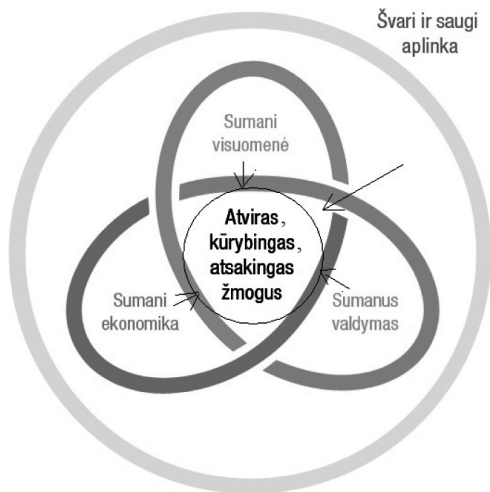
VPVĮ Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014–2020 metais vertinimas, 2012; ir kt.), tačiau šiame tyrime žinių visuomenė laikoma pažangesniu informacinės visuomenės etapu. Tai tokia visuomenė, kuri yra dinamiška ir kelia išskirtinius reikalavimus jos dalyviams, todėl ypatingą vertę įgyja naujo tipo kompetencijos, pavyzdžiui, lyderystė, skaitmeninė kompetencija ir besimokančios organizacijos dimensija (Singh, 2011; Senge, 2001; COM 2020 (2010)).

Strateginiuose nacionalinio ir Europos lygmens dokumentuose (2006) 962/EB) pateiktos esminių kompetencijų rekomendacijos siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų. Rekomendacijos metmenyse *skaitmeninė kompetencija* įvardyta kaip viena iš aštuonių esminių kompetencijų žinių ekonomikos kontekste. Socialinis ir ekonominis dalyvavimas žinių visuomenėje neįmanomas be skaitmeninės kompetencijos iš esmės todėl, kad ja remiantis plėtojamos ir kuriamos kitos kompetencijos. Europos Komisijos (EK) viena iš septynių strategijos Europa 2020 (COM (2010) 2020 galutinis) pavyzdinių iniciatyvų „Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė“ paskatino darbo rinkos dalyvių sąveiką ir specialistų konkurencingumą per esmines kompetencijas. Kituose vienas kitą papildančiuose prioritetuose „Pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas“ „Globalizacijos erai pritaikyta pramonės politika“ dėmesys sutelkiamas į inovatyvumo, konkurencingumo, verslumo gebėjimų skatinimą. Europos skaitmeninės darbotvarkės (COM (2010) 245 galutinis) įvardyti tiksliai ir priemonės jiems pasiekti ypač akcentuoja skaitmeninio raštingumo kompetenciją. Europos Sąjungos (ES) formuluojamos strateginės kryptys skatina

investicijas į ekonominės situacijos problemų sprendimą bei veiklas, kurios padėtų Europai tapti konkurencingesnei.

Dar nerealizuoti strateginiuose dokumentuose numatyti pažangūs ir lankstūs kompetencijų ugdymo mechanizmai, kurie sudarytų galimybes visuomenei įgyti ir naudotis reikalingomis pagrindinėmis kompetencijomis, ir tai sukurtų palankesnes sąlygas darbo rinkoje. Todėl patvirtintame strateginiame plane Europa 2020 ir ši dokumentą atitinkančioje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programoje (Žin., 2011, Nr. 33-1547) svarbiausiais prioritetais pripažįstama ne tik *skaitmeninė kompetencija*, bet ir *besimokanti organizacija*. Besimokanti organizacija, inovatyviai reaguodama į rinkos pokyčius ir saugodama sukauptą patirtį, plečia savo žinias ir jas panaudoja įvairiomis išraiškos formomis. Ji siekia numatytų strateginių tikslų, keldama e. gebėjimų lygį, tinkamai organizuodama esmines specialistų kompetencijas ir kartu užtikrina organizacijos konkurencingumą žinių ekonomikos kontekste. Tuo siekiama didinti visos Europos konkurencingumą, numatytą dar 2000 m. Lisabonos strategijoje, ir mažinti e. atskirtį. Siekiant ES strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų būtinas ne tik nuolatinis piliečių ir jų kompetencijų ugdymas. Ypač svarbus yra šiame kontekste atsiradęs žinių vadybos specialistų poreikis. Ypatingas vaidmuo šioje srityje tenka informacijos ir komunikacijos specialistams, kurie žinių visuomenėje atlieka pagrindinį besimokančios organizacijos lyderių vaidmenį, tačiau šių specialistų ugdymo galimybės dar nėra iki galo išnaudojamos. Šias problemas lėmė nepakankamas žinių ekonomikos keliamų iššūkių paisymas, sisteminio požiūrio į kompetencijų modeliavimą bei ugdymą

trūkumas, teorinėmis nuostatomis ir mokslo požiūriu grindžiamų rekomendacijų šiai kompleksinei problemai spręsti stoka. Visybiniis (holistinis) žinių visuomenės suvokimas per informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų prizmę yra sietinas su sisteminiu požiūriu ir grindžiamas strateginės vadybos konceptu



1 pav. **Žinių visuomenės individo aplinka**  
(pagal Lietuvos pažangos strategijos projektą „Lietuva 2030“ modeliuota autorės)

(Leibold, Probst, Gibbert, 2002). Todėl, siekiant nustatyti ir įvertinti informacijos ir komunikacijos srities specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis ir plėtros perspektyvas, tyrime vadovaujama sisteminiu požiūriu ir lanksčiųjų sistemų metodologijos nuostatomis.

Sumani visuomenė – tai kiekvieno piliečio idėjų kėlimui ir įgyvendinimui, naujovėms ir iššūkiams atvira visuomenė; solidari, savivaldi ir politiškai brandi („Lietuva 2030“). Atsakomybės sąvoką vartojant kaip vieną iš penkių esminių H. Haste (2001) įvardytų kompetencijų, formuluojamas prieštaravimas tarp subjektyvių idėjų (indi-

vidualizmas) iškelimo gausos ir pasirinkimo atžvilgiu moraliai atsakingo jų įgyvendinimo. Išlaisvintas žmonių kūrybiškumas atveria plačias saviraiškos galimybes, todėl gerovės valstybę kuria atsakingi, kūrybingi ir atviri žmonės. Schemos, pateiktos 1 pav., centre yra atviras kūrybingas ir atsakingas individas, pasižymintis esminėmis kompetencijomis, gebantis kurti gerą gyvenimą tiek sau, tiek organizacijai, tiek valstybei. Kompetencijai tobulėti ir plėtotis svarbu saugi aplinka, leidžianti individui kurti.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis žinių, o kartu ir kompetencijų valdymas – esminė besimokančios organizacijos sėkmingo konkurencingumo sąlyga.

## Problemos ištirtumas ir mokslinė problema

Žinių ekonomika yra lemiamas šiuolaikinio gyvenimo kokybės veiksnys. P. F. Drucker (2007) įvardyta sąvoka „žinių visuomenė“ išliko aktualizuota ir dinamiška iki šių dienų, kuriant įvairias teorijas ir koncepcijas ji kito ir šiuo metu gali būti traktuojama diferencijuotai. Šis požiūris išryškina žinių visuomenės kompetencijų svarbą ir integrumą, todėl šia įprasminta nuostata ir vadovaujama laikantis tyrimo loginės schemos. Veiksmingai ir lanksčiai reaguojant į sparčius globalios aplinkos pasikeitimus ir ekonomikos iššūkius ypatingas dėmesys mokslinėje literatūroje skiriamas esminių kompetencijų vystymui besimokančioje visuomenėje siekiant sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri efektyviai pritaikytų IRT galimybes ir užtikrintų dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą (Tidd, 2012).

Dėl postmodernizmo įtakos socialinės kaitos aprėpties teorijų imta atsisakyti,

teoretikai susitelkia ties tam tikru atskaitos tašku – galia, struktūrizacija, tinklu ir pan. (Giddens, Castels ir kt. 2005). Pagrindinio pasirinkto esminių kompetencijų atskaitos taško išvalga, kaip sėkmingas gebėjimas įveikti kompleksinius uždavinius (Rychen, Salganik, 2002), leidžia priartėti prie socialinio veiksmo teorijos sampratos. Teorija analizuoja visuomenės narių socialinius veiksmus ir sąveikas formuojant socialines struktūras. Socialinių veiksmų ir sąveikų prasmės paieškos priartina žinių visuomenės vieneto, arba taikant funkcionalizmo išplėtotą organinę analogiją – individualaus žinių visuomenės veikėjo – reikšmės konsensuą. Materialistinė istorijos samprata pagrindine socialinės kaitos priežastimi laiko ekonominius veiksmus, o Weberis (Norkus, 2003) – žmogaus motyvacijas ir idėjas; iš to daroma išvada, jog esmė yra socialiniame veiksmo, o ne struktūroje. Kompetencijų analizei pasitelkiamas H. Haste (2001) vadinamasis *kompetentingo žmogaus* modelis. Atliekamam tyrimui metodologiškai svarbi H. Haste nuostata, kad nėra „idealių“ kompetencijų, ir jo išskirti *metakompetencijos* sąvoka, kuri žinių visuomenės kontekste aprėpia inovacijų vadybą ir tęstinumą.

Strateginių žinių tikslų pagrindą sudaro organizacijos žinių kompetencijų matrica. Analizuojamu atveju besimokančią organizaciją tikslinga suvokti kaip žinių visuomenės objektą. Savo ruožtu žinių visuomenės kompetencijų matrica realiatyvų žinojimą laiko žinių panaudojimo, t. y. gebėjimų ir žinių lyderystės santykio, pagrindu. Esminė atliekamo tyrimo nuostata yra ta, kad žinių vertę kuria žmogiškasis potencialas (Souter, 2010). Pastarojo esminiai gebėjimai apima tinkamą turimos informacijos panaudojimą ir ją paverčia konkurencingomis žiniomis,

kuriomis galima dalytis. Kitaip tariant, socialinės tikrovės konstruktas paremtas idėjų generacija. Tokiu būdu priimtinausias žinių visuomenės sampratos koreliacijai apibrėžimas: kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis (Rychen, Salganik, 2002). Atliekamo tyrimo kontekste kompetencija gali būti suvokiama kaip „kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija“ (Wordenweber, Wickord, 2008).

Mokslinėje literatūroje žinių visuomenės esminės kompetencijos analizuotos dažniausiai vadovaujantis redukcionistiniais principais, kurių esmė – išskirtas ir tiriamas atskiras kompetencijų probleminis ar teorinis laukas. Todėl vienoje (Eden, Ackermann, 2000; Hesami, Moore, 2007; Markus ir kt, 2005) publikacijose pateiktas požiūris ir išskirtos probleminės sritys iš esmės skiriasi nuo kituose (Singh, 2011; Skaržauskienė, 2010) moksliniuose straipsniuose analizuojamų kompetencijų veiksmų ir sudedamųjų dalių. Tyrimą atlikti sunkino ta aplinkybė, kad informacijos ir komunikacijos specialistų (socialiniai mokslai) lyderystės kompetencijų formavimosi problema *iš esmės nebuvo nagrinėta*. IRT specialistų kompetencijų tyrimams dėmesio skiriama daugiau, tačiau tai nėra tiesioginis šio tyrimo objektas.

Žinių visuomenės kompetencijos – kintantis, lankstus ir įvairialypis objektas, reikalaujantis holistinio – visa apimančio požiūrio perspektyvos tam, kad būtų galima tinkamai suvaldyti žinių srautus. Organizacijos kompetenciją sudaro žmonių ir technologijų galimybių tinkamas panaudojimas organizacijos tikslams. Todėl šiuolaikinėje visuomenėje naudojantis sisteminiu požiūriu atsiribojama nuo organizacijos visumi-

nių kompetencijų paieškų ir telkiamasi į žmogaus, specialisto, veikiančio informacijos ir komunikacijos srityje, strateginės lyderystės kompetencijas ir jų perspektyvias kryptis.

Tarptautiniame kontekste tirtos esminės kompetencijos apima sėkmingą projektų vadybą (Müller, Turner, 2010); strateginės antreprenerystės efektus kompetencijų vystymuisi (Kyrgidou, Petridou, 2011); lyderio archetipo įvertinimo metodiką (Kets de Vries et al., 2010); IRT ir mokymosi strategijų sisteminių integravimą (Sandberg, Vinberg, 2000); žinių vadybos sistemų, grįstų esminėmis kompetencijomis, vystymą industrijos klasteriuose (Chen, Xu, 2010); lyderystę ir organizacinio mokymosi atvejus globalių organizacijų žinių vadyboje (Singh, 2011); gebėjimų ir kompetencijų rezultatais grįstą bendradarbiavimą asmens žinių vadybos modeliuose (Cheong, Tsui, 2011); mokslinės komunikacijos srautų valdymo rezultatyvumą ir žinių kūrimo ciklo procesų optimizavimą (De Roure et al., 2010); transakcinę ir transformuojančią lyderystės raišką skirtinguose valdymo stiliuose (Jogulu, 2010); kompetencijų profiliavimą ir problemų sprendimą virtualiuose tinkluose (Edelman, Wagner, 2004); teorinius lyderystės vystymo karinėse aplinkose pagrindus (Larison et al., 2006); bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijų vystymo tyrimų metodiką (ChanLin, 2009); skaitmeninę kompetenciją tarpdisciplininėse studijose (Gansmo, 2009); įgūdžių senėjimo prevenciją (CEDEFOP, 2012); lyginamąją XXI a. tarptautinių kompetencijų sistemų analizę (Voogt, Roblin, 2012); vadybinių kompetencijų ugdymą verslo įmonėse (Lileikienė, Martinkienė, 2011); dailės, geografijos pedagogų ugdymo kompetencijų specifiką (Musneckienė, 2007;

Subotkevičienė, Stanaitis 2011); mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo problematiką (Melnikova, 2011); sisteminio mąstymo kaip kompetencijos lyderystės kontekste analizę ir taikymą (Skaržauskienė, 2008; 2010); edukologijos, švietimo srities kompetencijų poreikių plotmės analizę ir modeliavimą (Jucevičienė, 2006; 2010; Navickaitė, 2012); kvalifikacijos kėlimo efektyvumo problemas (Puškorius, Vanagas, 2011); strategines kompetencijas (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012); globalaus konteksto reikšmę (Martinaitis, 2010); žemės ūkio sektoriaus vadovų kompetencijų vertinimą (Šukė, 2011); informacijos organizavimo principų taikymą elektroninėje erdvėje sisteminiu požiūriu (Kuprienė, 2012) ir kt.

Taigi atliktų tyrimų įvairovė rodo, kad pasirinkta tema yra itin aktuali, tačiau pažymėtina, kad iki šiol nebuvo nustatytos, apibendrintos ir išskirtos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijų išvalgos. Taip pat nebuvo aptartos jų kryptys besimokančios organizacijos kontekste.

Sisteminio mąstymo principai plačiaja prasme suteikia galimybę identifikuoti prioritetines plėtros kryptis ir pateikti atsakymų variantus informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptims nustatyti. Išlaisvintas žmonių kūrybiškumas atveria plačias saviraiškos galimybes, todėl gerovės valstybę kuria atsakingi, kūrybingi ir atviri žmonės, pasižymintys esminėmis kompetencijomis. Pagrindinis probleminis klausimas – kaip galima nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginių žinių neatitiktis bei sistemiškai ir kryptingai formuoti esmines informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje?

Šis straipsnis – autorės disertacinio tyrimo dalis. *Tyrimo objektas* – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos.

*Tyrimo tikslas* – sumodeliuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strategines lyderystės kompetencijų kryptis besimokančioje organizacijoje.

*Tyrimo metodai.* Metodologiniu požiūriu tyrime IKS strateginės lyderystės kompetencijų kryptys yra nustatomos vadovaujantis sisteminiu požiūriu bei taikant lanksčiųjų sistemų teoriją. Taip pat tyrime taikomi analizės, sintezės, lyginimo, mokslinės literatūros ir oficialių dokumentų analizės, ekspertų apklausos metodai.

### **IKS strateginių lyderystės kompetencijų sampratos dilema**

Pozityvusis esminių kompetencijų išskyrimas tampa kertiniu žinių visuomenės atramos tašku. Empirinis esamos tvarkos egzistavimas turėtų reikšti objektyvų vidutinių lūkesčių pagrįstumą (Norkus, 2003). Vidutinių lūkesčių sąvoka suponuoja galimus vidutinius gebėjimus arba esmines kompetencijas. Tikėtinos naudos teorija, lošimų teorija operuoja strateginio racionalumo sąvokomis ieškant optimalaus sprendimo, kai siekiama paskirstyti žinių visuomenės išteklius, juos pritaikant prie esamo konteksto. Tikėtinos naudos teorijoje svarbi individo nuostata rizikos atžvilgiu – išaiškėja polinkis rizikuoti, rizikos vengimas arba neutralumas rizikai (Norkus, 2003). Gyvenimo kokybės ir gerovės valstybės diskurso pagrindu postmodernizmo epochoje išaiškėja esminiai laiko ir erdvės suspaudimo trūkumai – sprendimų priėmimo greitis ir klaidų rizika arba tikimybė (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

Globaliai ir strategiškai mąstanti besimokanti organizacija žinių visuomenės

požiūriu strateginius tikslus įgyvendina per nuoseklų kompetencijų kūrimą, pasitikėjimą ir atsakomybę (Wordenweber, Wickord, 2008). Kompetencijas užtikrina kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija, pasitikėjimą stiprina vertybių sistema, o atsakingai prisiimant išpareigojimus identifikuojamos probleminės sritys arba rizikos. Kompetencijų tinklai įvardijami kaip klasterių atmaina, reiškianti tam tikros srities kompetencijų koncentraciją regione, patvirtina teiginius, jog esminės kompetencijos yra susijusios ir viena kitos veikiamos (Jakubavičius, Jucevičius ir kt. 2008). Tinklo ekonomika kelia grėsmę gerovės valstybei (Castels, 2006), kurios tikslai ir siekiai remiasi bendrosios vadybos principais – transformacijų, mokymosi ir rezultatyvumo įgalinimu ir įtinklinimu (ten pat).

Tinklaveikos fragmentacija yra globalizacijos procesų rezultatas, tačiau tuo pat metu Europos integracija yra reakcija į globalizaciją kaip reiškinį ir tai yra pati pažangiausia jo išraiška (Castels, 2007). Europos integracijos procesai šiandien leidžia diskutuoti kompetencijos naujumo prasmėmis – skaitmeninės kompetencijos klausimais. Naujų žinių visuomenės kompetencijų aktualumas skatina skaitmeninės įtraukties procesus. Kritinės skaitmeninės kompetencijos, kurias akcentuoja informacinių technologijų politikos nuostatos, yra žinių visuomenės ateities darbų sėkmės veiksnys. Interaktyvus realybės matymas tinklaveikos kontekste suponuoja naują individų kartą, kuri pasižymi kitokio tipo kūrybiškumu, inovatyvumu, strateginiu ir kritiniu mąstymu, gebėjimu spręsti problemas ir antrepreneryste.

Individo pamatinės vertybės yra neginčijamos. Inovatyvių rinkų kontekste „gero



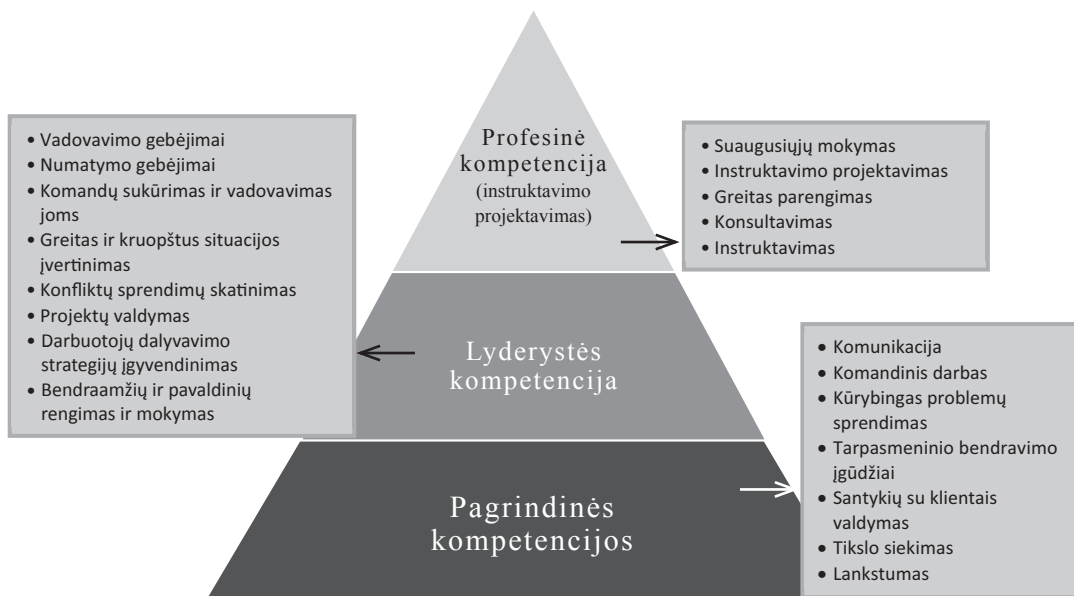
gyvenimo kompetenciją“ (angl. *competency for good life*) sudaro mokymasis ir emocinė raiška (Rychen, Salganik, 2002; Barkauskaitė, Gudžinskienė, 2007). Operacinių ir strateginių kompetencijų visuma leidžia individui disponuoti turimais ištekliais siekiant strateginių tikslų, o socialinė dimensija intuityviai skatina individo, kartu ir organizacijos kūrybiškumą.

Žinių ekonomikos savireguliaciniai procesai lemia naujų kompetencijų poreikį ir plėtrą. Skaitmeninė kompetencija leidžia organizacijai dirbti greičiau ir efektyviau. Organizacija, siekianti didelių laimėjimų pagal savo kompetenciją, turi prisiimti pamatuotą riziką.

Kompetencijos sąvoka pradėta vartoti palyginti neseniai ir paplito pastarajame dešimtmetyje. Vieno kompetencijos apibrėžimo, ko gero, negali būti – šiomis dienomis ši sąvoka itin populiari ir vartojama įgauna neapibrėžtumą ir rizikos kontekstą. Sąvoka kompetencija (lot. *competentia* –

priklausomybė (pagal teisę)) – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Kompetencija paprastai gali būti suprantama kaip žinios ir patirtis bei sveiko proto galia (Weinert, 2001); kompetencija (*competency*) – gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas; kompetencija (*competence*) – kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir panaudojimas praktinėje veikloje (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005); kompetentingumas – gebėjimas ir pastangos efektyviai atlikti veiksmus, demonstruojant kvalifikacijos turėjimą.

Atsižvelgiant į žinių visuomenės lyderystės kompetencijų formavimosi tendencijas, pasirinkta Lyderystės piramidė (2 pav., Clark, 2004), kurios sudėtinės dalys apima pagrindinių kompetencijų, lyderystės kompetencijų ir profesinių kompetencijų lygmenis. Šiame straipsnyje nagrinėjamas



2 pav. *Lyderystės kompetencijų piramidė* (Clark, 2004)

tik lyderystės kompetencijų segmentas žinių visuomenės kontekste. Ypatingas dėmesys skiriamas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimui besimokančiojo organizacijoje.

### **IKS strateginių lyderystės kompetencijų įžvalgos ES studijose ir dokumentuose**

Europos mastu 2006 m. pateiktos esminių (*key*) kompetencijų rekomendacijos siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų (2006/962/EB). Skaitmeninė kompetencija rekomendacijos metmenyse įvardyta kaip viena iš aštuonių esminių žinių ekonomikos kompetencijų. Fragmentacijos skaitmeninėse rinkose ir nepatenkinti socialiniai lūkesčiai turi įtakos tinklaveikos visuomenės žemiems pasitikėjimo reitingams. Pasitikėjimas, įprasminantis H. Haste (2001) individo atsakomybės ir motyvacijos kompetencijas, įgalina skaitmeninio turinio panaudojimo perspektyvas, kurios virtualaus žinių ekonomikos cikle (COM (2010) 245 galutinis) kaitos metu kuria transnacionalinės paslaugų ekonomikos tinklus. Galima teigti, kad socialinis ekonominis dalyvavimas žinių visuomenėje neįmanomas be skaitmeninės kompetencijos iš esmės todėl, kad jos pagrindu vystomos ir kuriamos kitos kompetencijos. Bendrosios Europos rinkos siekiamybė rizikos aplinkoje suponuoja refleksiją į J. Habermaso emancipuotų ir taktinių žinių panaudojimo galimybes. Habermaso (Webster, 2006) *viešosios srities idėja*, kuri diskutuojama konkurencingumo ir inovacijų diskurse, leidžia daryti prielaidą, kad refleksyvios modernybės pakopoje (Roxburgh) mokymasis visą gyvenimą individualizacijos procese yra neišvengiamas ir realitvyvus.

Postmodernizmo Baudrillard'o ženklų (Webster, 2006; Baudrillard, 2010) kultūros visuomenėje naujų kompetencijų įgijimas siekiant kokybiško gyvenimo akcentuojamas ir Europos Parlamento bei Tarybos rekomendacijose aptariant bendruosius mokymosi visą gyvenimą gebėjimus (2006/962/EB).

El. gebėjimų manifestas (McCormack, 2010) identifikuoja esamą situaciją kaip konsensuą tarp žinių ekonomikos dalyvių, kurie išskiria konkurencingumo, produktyvumo, profesionalumo, darbinio pajėgumo ir inovacijų skatinimo prioritetus žinių visuomenėje. Galima teigti, kad žinių ekonomikos dalyviams, siekiantiems el. įtraukties socialinių sąveikų metu, būtinos esminės kompetencijos ir nuolatinis jų ugdymas. El. gebėjimų scenarijuje konkurencingumas tiesiogiai priklauso nuo inovatyvumo.

Pastaruoju metu į apyvartą įtrauktas naujas terminas – *Turbo žinių ekonomika* (McCormack, 2010, p. 71). *Tai dinamiška, inovatyvi ir produktyvi ekonominio augimo ciklu grįsta ekonomika*. Europos el. kompetencijų konstruktas (*European e-Competences Framework, e-CF 2.0*, 2010) kompetenciją apibrėžia kaip atskleistą gebėjimą pritaikyti žinias, gebėjimus ir privalumus siekiant akivaizdžių rezultatų. Kompetencijų konstrukto skaitmeninė išraiška – trisdešimt šešios kompetencijos, kurių C srities *RUN C4* kompetencija *Problemų vadyba*, D srities *ENABLE D10 Informacijos ir žinių vadyba* ir E srities *MANAGE E3* kompetencija *Rizikos vadyba*, todėl daroma įžvalga apie priežastingumo sąsajas su esminėmis *tyrimo* kompetencijos apibrėžtimis, kurių atramos taškas – Becko (Giddens, 2005) rizikos visuomenė ir M. Castello (2007) tinklaveika.



Daugiaskaitmeninis raštingumas – būtinas kiekvieno piliečio gebėjimas, padedantis jam tobulinti ir plėtoti informacinės visuomenės kompetencijas. Komunikate „El. įgūdžiai XXI amžiuje: konkurencingumo, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo skatinimas“ (COM (2007) 496 galutinis) pabrėžiamos investicijos į žmogiškuosius išteklius, *el. kompetencijos* sistemos ir mobilumą lengvinančių priemonių kūrimas, formaliojo ir neformaliojo švietimo svarba konkurencingoje rinkoje.

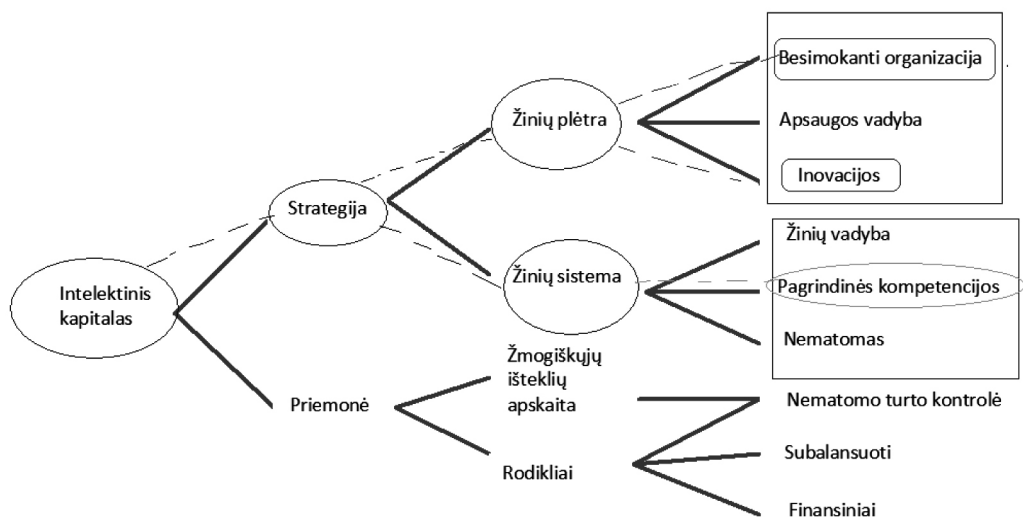
Remiantis ES strategija Europa 2020, lemiamu žinių ekonomikos veiksmu laikoma skaitmeninė kompetencija, kuri yra fundamentali individo orientacijai žiniomis grįstoje visuomenėje, skatina esminių kompetencijų tobulinimą ir plėtrą naudojantis *el. mokymosi* pranašumais. Trys galimi Europos atsigavimo scenarijai (COM (2010) 2020, p. 10) leidžia daryti prielaidą, kad Europa gebės pasiekti tvarų augimą, jei bus susitelkta į žmonių kūrybingumą, inovacijas ir verslumą. Socialinis kapitalas pagal jo funkciją apibūdinamas kaip socialinės struktūros darinių įvairovė, palengvinanti tam tikrus struktūroje esančių individų veiksmus (Coleman, 2005, p. 270) ir neprieštaraujanti Lisabonos susitarimo tikslams, ypač socialinės sanglaudos prioritetui.

Krizės paveiktai ES ekonomikai atsigauti būtinas pažangus augimas, kurio esmė – žinių ir inovacijų stiprinimas ilgalaikėje perspektyvoje. Europos darbo vietų kūrimo ir ekonomikos augimo strategijos dalis (COM(2011) 567 galutinis), orientuota į kokybišką mokymą ir mokymąsi, įrodo, kad *žmogiškojo kapitalo informacijos potencialas strategiškai turi būti kreipiamas tinkama linkme*. Socialinis kapitalas viešosios gėrybės aspektu – tai išteklius, kurio vertė ryškėja naudojant (Coleman, 2005).

Galima daryti prielaidą, kad tai galioja ir intelektiniam kapitalui, kuris formuojamas žinių ekonomikos kontekste ir vartojant yra kintantis matmuo.

Besimokanti organizacija, inovatyviai reaguodama į rinkos pokyčius ir saugodama sukauptą patirtį, plečia savo žinias ir jas panaudodama įvairiomis išraiškos formomis gali siekti numatytų strateginių tikslų, tokiu būdu toliau sėkmingai kaupti intelektinį turtą. Sisteminiis žinių vadybos požiūris leidžia organizacijos lyderiui identifikuoti kritines kolektyvines kompetencijas ir jas tobulinti bei plėtoti. Intelektinio kapitalo koncepcijos esmė – jo sudedamųjų dalių sąveika ir transformacija. Tikslingų žinių potencialas socialinių struktūrų atžvilgiu leidžia individui ir kartu organizacijai išvengti iracionalios elgsenos paveiktų sprendimų. Pasitelkiant IRT kompetenciją lengva sistemiškai identifikuoti mums nežinomas organizacijos kompetencijas ir trūkstamas žinias, todėl socialinių sąveikų metu intelektinis kapitalas duoda akivaizdžią pridėtinę vertę.

Transformacijos tinklaveikos visuomenėje skatina produktyvumo augimą, inovacijas ir darbo vietų kūrimą ne tik Europos mastu, bet ir globalioje žinių ekonomikoje (COM (2010) 2020). IRT įtaka modifikuoja ir rizikos visuomenės grėsmes – grėsmių amplitudė pasipildo informacinių karų ataka. Tobulinant *el. kompetencijas* daromos išvalgos, kad pereinama į inovacijų lygmens kompetencijas, kurios reikalauja stiprinti kitas svarbias „i. kompetencijas“ (angl. *i-competencies – important competencies*) (Fonstad, Lanvin, 2010). I. kompetencijų sandaros esmė – bendradarbiavimas per skaitmenines ir komunikacijos kompetencijas, o jas įvardyti svarbu kuriant papildomus i. kompetencijų tipus. Atnaujin-



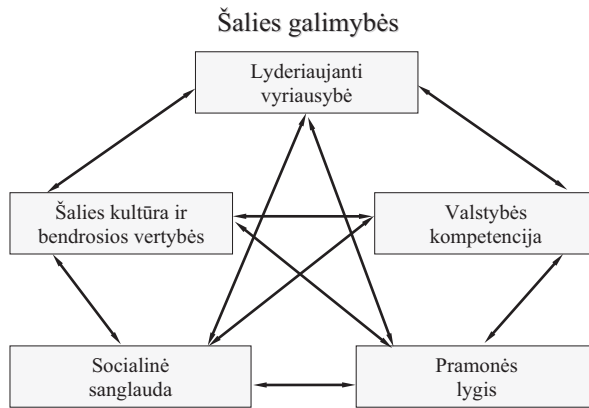
3 pav. **Konceptuali intelektinio kapitalo esmė**  
(pagal Jashapara, 2004, p. 287, adaptuota autorės)

tas svarbiausių kompetencijų planas (*curricula*) padės generuoti ne tik IRT gebėjimus, bet ir skaitmenines kompetencijas, kurių daugiadalykiam vystymui ir plėtrai būtinos sutelktos akademinės bendruomenės, pramonės atstovų ir vyriausybės pastangos (Fonstad, Lanvin, 2010, p. 18–19).

Globalus kontekstas, įtraukties ir atskirties procesai, palaikomos inovacijos ir vertybinė kultūra – tai esminių šio laiko tendencijų įprasminimas, kuris užtikrina stabilumą ir kuria strateginių krypčių gaires žinių visuomenėje. Tai koreliuoja ir su P. Druckerio (2007) nuostata, kad didžiausias JAV pranašumas yra tas, kad ši šalis sugeba pritraukti kompetentingiausią darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai yra kolegos, o ne pavaldiniai. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. P. Druckerio manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus.

ES žinių ekonomikos prioritetų tęstinumas ir strateginės krypties palaikymas apibrėžiamas ir Lietuvos ilgalaikės valstybės raidos strategijoje (Žin., 2002, Nr. 113-5029), kurioje nustatyti ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai – žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. Žinių visuomenės prioriteto antroji įgyvendinimo kryptis apibrėžiama kaip gyventojų kompetencija, kuri įgyvendinant trečiąją konkurencingos ekonomikos veiksnį įvardijama kaip kūrybiškumo ir inovatyvumo tendencija konkurencingoje verslo aplinkoje. Tokiu būdu priartėjama prie žinių plėtros kaip sąmoningo organizacijos ar žinių visuomenės kompetencijų, kurių anksčiau nebuvo, t. y. naujų kompetencijų, kūrimo (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Taip suformuojamos prielaidos naujo tipo kompetencijoms rasti.

Aptariamuoju atveju vertybiškai itin svarbi P. Kotlerio (1997, 4 pav.) sukurta šalies galimybių atskleidimo schema, kurioje bendroji valstybės kompetencija yra viena



4 pav. *Šalies galimybės* (Kotler, 1997)

iš esminių lyderiaujančios vyriausybės sukūrimo prielaidų.

Europos žinių visuomenės strateginiai esminiai dokumentai iš esmės yra grindžiami žmogaus esminių kompetencijų vystymusi ir pritaikymu gerovės valstybės strateginiams tikslams siekti, t. y. pasitelkiant individualius gebėjimus siekiama kolektyvinės naudos. Europos kontekstas, skatinantis mokymąsi visą gyvenimą, žmogų charakterizuoja kaip inovatyvią, verslią, besimokančią ir pilietiškai brandžią socialinėse sąveikose asmenybę.

### **IKS specialistų strateginės lyderystės kompetencijos žinių vadybos požiūriu**

Vertybiniu požiūriu svarbiausia yra reikiamų žmogiškųjų išteklių, sugebėjimų ir jų panaudojimo vizija, kurios įgyvendinimas yra neabejotinas organizacijos prioritetas ir esminė kitų organizacijos struktūrų sudedamųjų dalių kokybiškos veiklos sąlyga.

Socialinių inovacijų investicijų grąža per socialinio, intelektinio ir žmogiškojo kapitalo sąveiką kuria organizacijos vertę rinkoje (5 pav.). Konkurencingumo rodiklis

tinkamai panaudojant žmogiškuosius išteklius yra didinamas. Žmogiškojo kapitalo vystymas, t. y. mokymasis, garantuoja tinkamą žinių sistemos panaudojimą ir naujumo rinkoje kūrimą. Individo priklausomybė nuo kintančios rinkos sąlygų kelia esminius reikalavimus socialiniams ištekliams, naudingiems žmogiškajam kapitalui vystyti (Coleman, 2005).

Pasitelkiant H. Haste (2001) kompetentingo žmogaus modelį, ypač „Galvosūkių sprendėjo“, analizę, P. Fisko (2006) *marketingo genijaus* variacijas per kompetencijų prizmę, konstruotina maštančio, t. y. kompetentingo, individo kompetencijų sąveikų grandinė (6 pav.). Maštančio individo kompetencijų aprėpties sudedamosios dalys yra priklausomos viena nuo kitos. Analitinis, pragmatinis, vizualus, holistinis, originalus, kūrybiškas, maštantis individas turi tamsiąsias kompetencijų puses – riziką, galinčią individo stiprybes paversti silpnybėmis. Atviras ir inovatyvus mąstymas skatina ieškoti originalių sprendimų ir kūrybiškai generuoja naujas idėjas, kurios, deja, gali pasišymėti nepraktiškumu. Holistinis aplinkos supratimas leidžia nustatyti įvykių grandinės



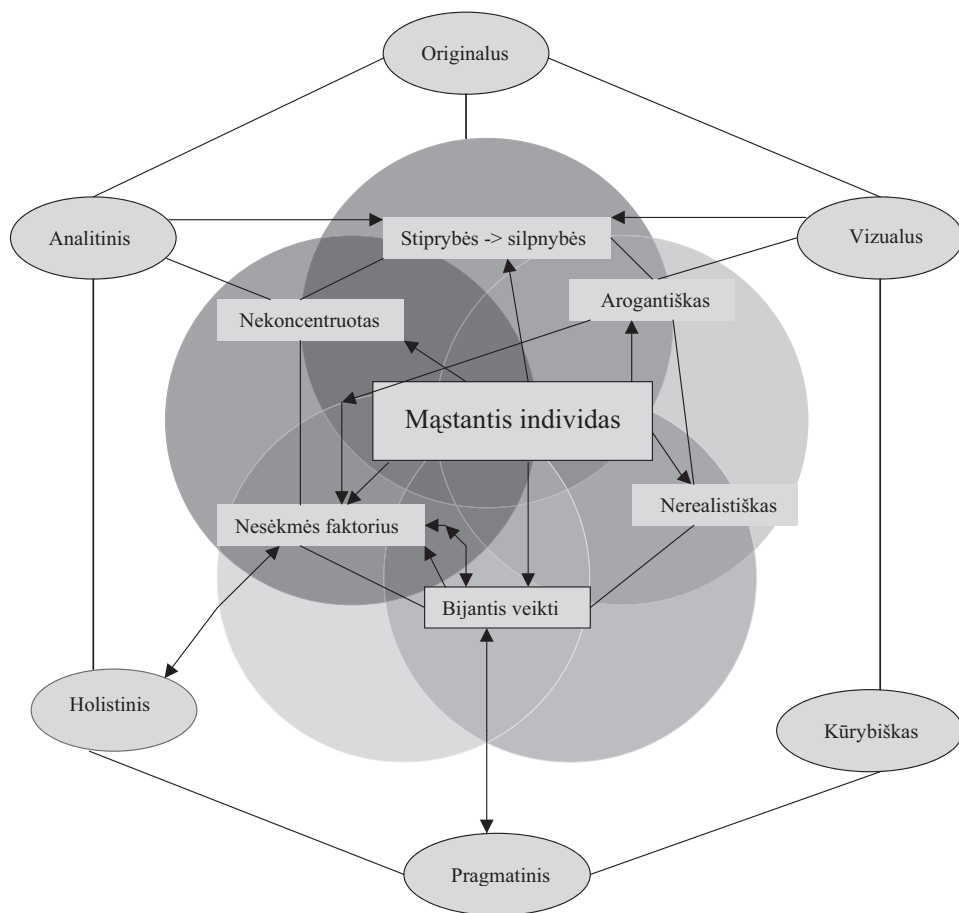
5 pav. *Intelektinio kapitalo schema*

(pagal Firestone, McElroy, 2003, p. 225, modeliuota autorės)

priežastinius ryšius, tačiau gali sukelti baimę veikti. Rizika kaip atsitiktinumas sustiprina nesėkmės veiksnio galimybę. Naujos pasirinkimo alternatyvos atnaujina senų žinių aktualumą, kitaip tariant, vienoje situacijoje silpnybės gali virsti stiprybėmis, kitoje – atvirkščiai. Pernelyg patikėjusiam savo sėkme individui kyla grėsmė būti egoistiškam ir arogantiškam, o tai, kaip ir emocinis fonas, trukdo racionaliai mąstyti. Vizualus, išplėstinis socialinės sąveikos aplinkos matymas gali trukdyti susitelkti į strateginius tikslus.

Analitinis mąstymas yra grindžiamas loginiais samprotavimais, kuriems būtina suteikti praktinę išraiškos formą. Priežastingumo ryšių nustatymas ir gebėjimas apgalvoti keletą galimų alternatyvių situacijos sprendimo būdų tuo pat metu garantuoja, kad žinios ir kompetencijos bus sėkmingai pritaikytos praktikoje. Individui vertingos tik įdiegtos idėjos ir sprendimai, kurie

kuria vertę ir motyvuoja judėti toliau nugalint tamsiąją kompetencijos pusę – baimę veikti. Vizualinė minčių raiška parodo visos (socialinės) situacijos konteksto jungtis ir kompleksinę sistemą. Veiklos inovatyvumas, sietinas su išskirtinumu ir originalumu, neretai yra kritikuojamas, kol priimamas ar net virsta visuomenės norma. Gilus mąstymas ir radikalus kūrybingumas – mąstančio individo stiprybės, kurias tinkamai panaudojus galima išvengti tamsiųjų kompetencijos pusių. Intensyvi konkurencija skatina norą tobulėti ir nuolat mokytis, todėl galima daryti prielaidą, kad pagal refleksiškumo teoriją (Soros, 1999), apimant pažinimo ir dalyvavimo funkcijas, lūkesčiais grįstas mąstymas per individualias žinias gali virsti gebėjimais įveikti užsibrėžtas užduotis. Refleksiškumas apibūdina mąstymo ir tikrovės abipusę sąveiką, kurią, anot A. Shutzo, galima vadinti vidiniu subjektyvumu.



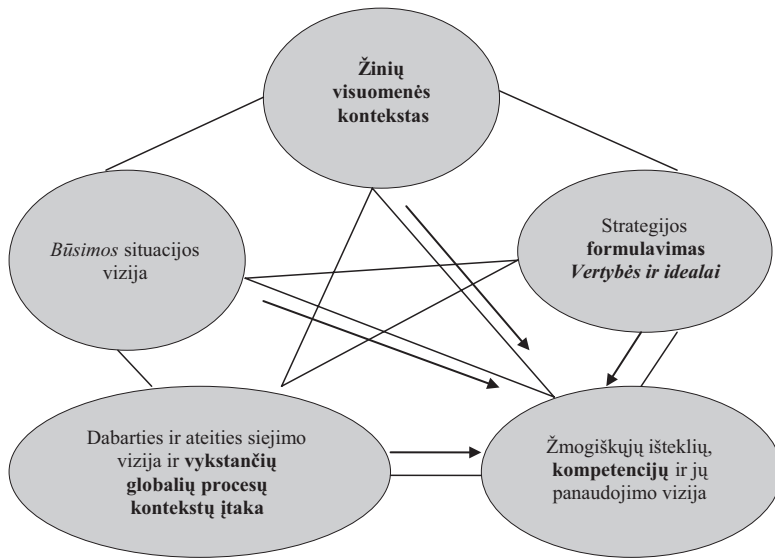
6 pav. *Mažstantčio (kompetentingo) individo veiksmų sąveika*  
 (pagal Fisk, 2006, p. 90–91, ir McCall, Morgan, 1998, p. 36–37, sudaryta autorės)

*Intelektinis kapitalas* (IK) yra kritinis inovacijų ir konkurencinio pranašumo žinių ekonomikoje variklis. Pagal OECD (Gurria, 2011) IK apibrėžiamas kaip organizacijos neapčiuopiamų išteklių (organizacinio / struktūrinio kapitalo ir žmogiškojo kapitalo) ekonominė vertė. Žinių vadyba yra suprantama kaip esminė veikla, padedanti įgyti, plėtoti ir išlaikyti IK organizacijose. Tai reiškia, kad sėkminga IK vadyba yra glaudžiai susijusi su žinių vadybos procesais organizacijoje ir tai savo ruožtu leidžia daryti prielaidą, kad sėkmingas žinių vady-

bos įgyvendinimas ir vykdymas užtikrina ilgalaikį ir nuolatinį IK įgijimą ir augimą.

Remiantis strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija darytina prielaida, kad siekiant išplėtoti visuomenės žinių potencialo, visuomenei, organizacijai, asmeniui svarbus nuolatinis mokymasis (Vasiliauskas, 2004).

Bendraja prasme žinių vadybos kontekste vystant organizacines strategijas, žmogiškųjų išteklių svarba ir gebėjimas juos panaudoti išauga, nes tik per individualias vertybes, kurios gali virsti kolektyvinėmis, ir idealus galima sėkmingai susieti su dabar-



7 pav. *Individo kompetencijų vieta socialinių aplinkų atžvilgiu*  
 (pagal Vasiliauskas, 2004, p. 361, ir Teck, Grinyer, 1995, p. 70, modeliuota autorės,  
 paryškinimas – S. J.)

ties ir ateities vizijomis (7 pav.). Gebėjimas valdyti veiksmų sąveikas yra kritinė vadybos funkcija, kurios centre – žmogiškųjų išteklių valdymas. Taigi kompetencijų vieta žemėlapyje palaiko visą bazinę strateginių tikslų siekimo struktūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba apskritai yra svarbiausių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginių lyderystės kompetencijų atramos taškas.

### Empirinio tyrimo dizainas

Globalizacijos kontekste individualumas / visuomeniškumas, kompetencijos / efektyvumas ir kompleksiškas / koncentracija yra tarpusavyje susiję, todėl šie skaitmeninės bei tvarios ekonomikos procesai veikia organizacijos valdymo sričių efektyvumą. Atlikus ir susisteminius mokslinės ir specialiosios literatūros šaltinių analizę, vadovaujantis metodologinėmis rekomendacijomis, ekspertinė apklausa apėmė įvairialypius

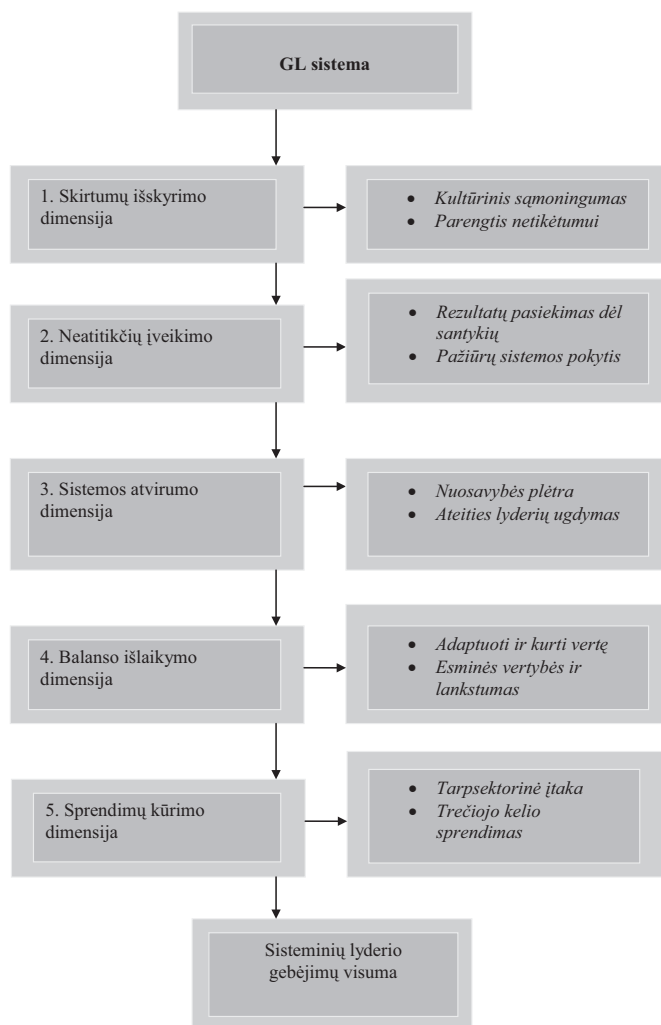
tyrimo objekto aspektus: IKS strateginės lyderystės kompetencijos sampratos apibrėžimą, jos formavimosi tendencijas žinių visuomenės problematikos kontekste, žinių vadybos integracinius aspektus. Tyrime laikomasi nuostatos, kad, siekiant nustatyti IKS strateginės lyderystės kompetencijų kryptis besimokančioje organizacijoje, reikia žinoti informacijos ir komunikacijos procesuose dalyvaujančių lyderių, ekspertų nuomonę, patirtį, rekomendacijas ir pastebėjimus apie svarbiausias IKS strateginės lyderystės kompetencijas, lemiančias organizacijos ir jos lyderio sėkmę artimiausiais penkeriais metais. Būtina atskleisti lyderystės kompetencijos sampratos daugiaaspektiškumą ir įvairovę, kryptingą organizacijos tikslų siekį, pokyčių valdymą, valdomą kūrybiškumą, efektyvų organizacinės kompetencijos sudedamųjų dalių bloką, žinių darbuotojų įvertinimą, mokymąsi visą gyvenimą, darbuotojų motyvaciją mokytis ir kūrybiškumo



bei inovacijų skatinimą. Ypač vertingi realūs ekspertų geros praktikos pavyzdžiai, esamų problemų ir iššūkių įvardijimas, strateginių plėtros kryptių prognozavimas, situacijos suasmeninimas (adaptavimas savo patirčiai) ir rekomendacijos bei pasiūlymai.

Sistemų mokslu grindžiamo požiūrio ir holistinės perspektyvos naudingumą įrodė daugelis įvairių sričių mokslininkų, taikydami juos savo tyrimo objektams (Senge,

2001; Eden, Ackermann, 2000). Minėtų autorių nuomone, sistemų mokslu grindžiamas požiūris tinkamas bet kuriuo lygmeniu tiriamai sistemai, kuri apima daugybę skirtingo lygmens posistemų. Remiantis sistemų teorijos nuostata formuluojami bendri sistemos dėsniai, nepriklausomai nuo sistemos tipo. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo objektas yra socialinė sistema, čia naudojamos lanksčiųjų sistemų metodo-



8 pav. *Globalios lyderystės sistema*  
(pagal Mendenhall ir kt., 2013, p. 68, adaptuota autorės)

logijos paskirtis yra padėti modeliuoti kompetencijas žinių visuomenės kontekste, siekiant priimtais sprendimais reformuoti nusistovėjusią sistemą.

Atrinkus per 70 Lietuvos ir užsienio ekspertų, apklausoje, kuri buvo atlikta 2012 m. spalio–2013 m. sausio mėn., dalyvavo 57 ekspertai. Apklausti ekspertai padalyti į dvi lygias grupes: apklausta 27 Lietuvos ir 30 užsienio ekspertų. Iš jų 27 (9 Lietuvos ir 18 užsienio) ekspertai yra apgynę disertacijas, 12 profesorių (po 6 atstovus Lietuvos ir užsienio grupėse). Remiantis atliktos mokslinės ir specialiosios literatūros analizės rezultatais, tyrimui buvo pasirinkti mokslo įstaigų, valstybės, asociacijų ir privataus sektoriaus atstovai.

Ekspertų atrankos procesas patogiosios atrankos būdu buvo vykdomas 2012 m. rugpjūčio–lapkričio mėn. Įvertinus laiko ir lėšų sąnaudas buvo pasirinktas ekspertų apklausos metodas, pasitelkiant IRT teikiamas galimybes (komunikacija el. paštu). Kiekvienam ekspertui buvo parengtas ir išsiųstas individualus el. laiškas.

Naujausiose mokslinėse studijose (Mendenhall ir kt., 2013), kuriose analizuojamos globalios lyderystės kompetencijų vertinimo sistemos ir kuriami nauji jų analizės modeliai, konstatuojama, kad globalios lyderystės tyrimų laukas „tebėra ankstyvos stadijos, neturintis baigtinės sampratos ir tiksliai apibrėžtos jai būdingų elgsenų aibės“ (Mendenhall ir kt., 2013, p. 137). Taip pat visuotinai teigiama, kad globalios lyderystės fenomenas yra toks sudėtingas, kad neįmanoma tikėtis šią problematiką apskritai turint labai tikslus sprendimų parametrus.

Daroma prielaida, kad toliau vystantis globalios lyderystės konceptui, gali būti sukurta dar daugiau naudingų vertinimo

sistemų. Tyrimui šios apibendrinamosios išvados yra metodologiškai svarbios ir leidžia pasirinkti vieną iš naujausių ir labiausiai su tiriamuoju objektu susijusių ekspertų atsakymų analizės vertinimo metodiką – Globali lyderystė online (angl. *Global Leadership Online – GLO*). Tikėtina, kad autorės atliktas tyrimas taip pat prisidės prie šios srities sprendimų plėtotės.

E. Gundling ir kolegos (Mendehall ir kt., 2013) sukūrė GLO, remdamiesi moksliniais tyrimais, kurie buvo pagrįsti tarptautine ekspertų apklausa, atlikta 26 valstybėse. GLO sistemą sudaro penkios dimensijos, kurios viduje struktūruojamos pagal jų specifiką atspindinčius aspektus:

1. Skirtumų išskyrimas;
2. Neatitikčių įveikimas;
3. Sistemos atvirumas;
5. Balanso išlaikymas;
6. Sprendimų kūrimas.

Šios dimensijos buvo pritaikytos apdorojant ekspertų apklausos rezultatus.

## Išvados

- Siekiant tęstinės veiklos, orientuotos į darnų darbinės aplinkos funkcionavimą, asmeninių savybių panaudojimą, IRT išmanymą, būtinas nuolatinis individo poreikis tobulėti ir mokytis.
- Materialistinė istorijos samprata kaip pagrindinį socialinės kaitos šaltinį nurodo ekonominius veiksmus, o Weberio teigimu (Norkus, 2003), kaitos priežastis yra žmogaus motyvacija ir idėjos. Iš to daroma išvada – esmė yra socialiniame veiksmo, o ne struktūrose. Remdamasis šiais skirtumais Haste teigia, kad nėra „idealių“ kompetencijų, ir išskiria metakompetencijos sąvoką, kuri žinių visuomenėje aprėpia inovacijų vadybą

ir tęstinumą. Priimtinausias ir tinkamiausias pamatas žinių visuomenės kompetencijoms nagrinėti yra Becko ir Castellso rizikos ir tinklaveikos teorijos.

- Anot Giddenso, vėlyvos modernybės reiškiniai turi išskirtinį bruožą – refleksiją, kurios verifikavimas suponuoja mokymosi visą gyvenimą idėją, kai atliekant socialinį veiksma siekiama optimalios sprendimų priėmimo kontrolės. Tapatumo klausimų svarba šiuolaikinėje visuomenėje leidžia daryti prielaidą, kad individo identiteto savianalizė kyla iš socialinės transformacijos ir požiūrio į reiškinius kaitos, veikiančios socialinių įtakų kontekste. Savistabai reikalingi gebėjimai įgyjami vykstant nuolatinio mokymosi pažangai, todėl galima teigti, kad individo tapatumo suvokimo laipsnis priklauso nuo paties individo asmeninės patirties ir jos apmąstymų. Ši loginė išvada neprieštarauja kitų autorių teiginiams, kad inovacinei veiklai nepakanka vien kompetencijos, tam reikalingi ir kūrybinio mąstymo įgūdžiai. Svarbiausias tokio mąstymo bruožas – motyvuotai pastebėti tai, ko nepastebi kiti.
- Individų priklausomybės bendruomenei poreikis ugdo atsakomybės kompetenciją ir motyvuoja bendruomenę siekti kolektyvinių strateginių tikslų. Dėl to rinkos vertybės priešpriešinamos visuomenės vertybėms ir nepaisoma socialinių veiks- mų padarinių (Soros, 1999).
- Pasitelkiant Haste, kompetentingo žmo- gaus modelių, ypač „Galvosūkių spren- dėjo“ analizę, Fisko *marketingo genijaus* variacijas, per kompetencijų prizmę konstruotina mąstančio, t. y. kompeten- tingo, individo kompetencijų sąveikų grandinė. Mąstančio individo kompe- tencijų aprėpties sudedamosios dalys yra

priklausomos viena nuo kitos. Analitinis, pragmatinis, vizualus, holistinis, origina- lus, kūrybiškas mąstantis individas turi tamsiąsias kompetencijų puses, t. y. rizi- ką, kuri individo stiprybes gali paversti silpnybėmis. Gebėjimas valdyti veiks- mų sąveikas yra kritinė vadybos funkcija, kurios centre – žmogiškųjų išteklių valdymas. Žinių visuomenės esminiai elementai – žinių kūrimas, išsaugojimas, sklaida ir panaudojimas patenkina ne tik esminius individo poreikius, bet ir skati- na savirealizaciją ir socializaciją.

- Darbuotojų kvalifikacija tampa vis svarbesniu kriterijumi, apibūdinančiu darbo jėgos pasiūlą. Ateityje šalies konkuren- cingumą vis labiau lems produkcijos kokybė, inovatyvumas, darbo našumas, o šalies ūkis turės dar labiau persiorien- tuoti link aukštesnės pridėtinės vertės produktų ir paslaugų gamybos. Šios ten- dencijos tiesiogiai priklauso nuo darbo jėgos kompetencijos ir kvalifikacijos. Remiantis strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija darytina prielaida, kad siekiant išplėtoto visuomenės žinių potencialo, visuomenei, organizacijai, individui svarbus nuolatinis mokymasis. Efektyvus turimo potencialo panaudoji- mas prisitaikant prie kintančios aplinkos konteksto leidžia valdyti strateginius procesus. Kompleksiško požiūrio į so- cialinę kontrolę šalininkai diferencijuoja šiuolaikinę žinių vartotojų visuomenę ir siekiant konkurencingumo rinkos segmentuose, ženklų išraiška galima kompetencijos forma. Žinių bagažas yra ne tik pranašumas, bet ir ribojanti patir- tis, neleidžianti veržtis į sritis, kuriose galima padaryti atradimų.
- Straipsnio autorės atlikto tyrimo konteks- te, pažymėtina prof. habil. dr. A. Kak-

lausko nuomonė „...siekiant tapti ir išlikti lyderiu, svarbu mąstyti globaliai ir dinamiškai, atsižvelgiant į tendencijas ir pokyčius, bei būti inovatoriumi, nuolat ieškančiu ir diegiančiu naujas idėjas ir sprendimus“. Šiam teiginiui pritaria ir prof. habil. dr. R. Gatautis, kuris ne tik išskiria kompleksiško svarbą, bet ir ją papildo „...manau, dar svarbu yra holistinis ir kompleksinis požiūris, kuris neturėtų būti ribojamas

skaitmeniniu kompleksišku“. J. Paley, *Bill&Melinda Gates* fondo atstovas, svarbiausias kompetencijas apibendrina įvardydamas pokyčių ir informacijos filtro problemas: „...galbūt vienintelis kintantis dalykas šiame kontekste yra tai, kad informacijos pertekliaus amžiuje sprendimai turi būti priimami greičiau, nei kada nors anksčiau. Taigi, vartojimui pasirinktos informacijos filtravimas tampa gerokai svarbesnis.“

## TEISĖS AKTAI, PROJEKTAI IR PUBLIKACIJOS

Dėl žinių visuomenės ir žinių ekonomikos plėtros Lietuvoje prioritetinių darbų. LRS rezolucija. 2001-05-24. *Žin.*, 2001, Nr. 48-1662.

Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos. LRS nutarimas. 2002-11-12, Nr. IX-11-87. *Žin.*, 2002, Nr. 113-5029.

Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo. 2005-06-08. LRV nutarimas Nr. 625. *Žin.*, 2005, Nr. 73-2649.

Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programos patvirtinimo. LRV nutarimas Nr. 301. 2011-03-16. *Žin.*, 2011, Nr. 33-1547.

Esminių kompetencijų rekomendacijos siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų. *Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos*, 2006/962/EB: oficialus ES žurnalas L 394.

Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas Nr. 2241/2004/EB Dėl bendros Bendrijos sistemos siekiant užtikrinti kvalifikacijų ir gebėjimų skaidrumą (Europasas).

Europos darbo vietų kūrimo ir ekonomikos augimo strategija, COM(2011) 567 galutinis.

Europos parlamento rezolucija dėl 2008 m. pavasarį vykšančiam Europos Vadovų Tarybos susitikimui perduodamos nuomonės apie Lisabonos strategiją. 2009/C 184 E/06.

KIŠKO, J. Vadovų kartų kaita. [www.balsas.lt](http://www.balsas.lt), 2011 m. gruodžio 5–11 d. Nr. 46 (146).

Komisijos komunikatas 2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija, COM (2010) 2020 galutinis

Komisijos komunikatas Europos skaitmeninė darbotvarkė, COM (2010) 245 galutinis.

Komisijos komunikatas Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. El. įgūdžiai XXI amžiuje: konkurencingumo, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo skatinimas. COM (2007) 496 galutinis.

Komisijos komunikatas Europos Vadovų Tarybai. Atnaujintos partnerystės ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui skatinti įgyvendinimas. Pavyzdinio žinių centro plėtra: Europos technologijos institutas. COM (2006) 77 galutinis.

Lietuvos pažangos strategijos projektas „Lietuva 2030“ [žiūrėta 2011-12-15]. Prieiga internetu: <[www.lietuva2030.lt](http://www.lietuva2030.lt)>.

Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos veiklos ataskaita, 2012; 2011 [žiūrėta 2013-05-15]. Prieiga internetu: <<http://www.ivpk.lt/lt/lthm/veikla/planavimo-dokumentai/veiklos-ataskaitos>>.

Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014–2020 metais vertinimas [žiūrėta 2013-05-20]. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos VŠĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2012. Prieiga internetu: <<http://www.ivpk.lt/news/1790/21/Lietuvos-informacines-visuomenes-pletros-tendenciju-ir-prioritetu-2014-2020-metais-vertinimas>>.

Ashoka Globalizer programme [žiūrėta 2011-10-31]. Prieiga internetu: <<http://www.ashokaglobalizer.org/about>>.

European e-competence framework [žiūrėta 2011-10-14]. E-CF 2.0. Prieiga internetu: <[www.ecompetences.eu](http://www.ecompetences.eu)>.

FONSTAD, N. O. Lanvin, B. Strengthening e-Skills for Innovation in Europe. Building on partnerships between academia, industry and government for better e-competences curricula. INSEAD eLab. European Commission Enterprise and Industry, European Union, 2010.

Future Work Skills 2020. Institute for the Future, University of Phoenix Research Institute, 2011

CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). *Future skills supply and demand in Europe*. Forecast, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 114 p. ISBN 978-92-896-1128-2.

EC Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. DIGCOMP: A conceptual framework and descriptors of digital competence, 2010. Prieiga internetu: <[www.jrc.ec.europa.eu](http://www.jrc.ec.europa.eu)>.

McCORMACK, A. *The e-Skills Manifesto: a call to arms*. Brussels, 2010. 90 p. ISBN 9789490477301

## LITERATŪRA

ADAIR, J. (2005). *How to grow leaders. The seven key principles of effective leadership development*, p. 173 ISBN 978 0 7494 5480 7.

APGAR, D. (2007). *Rizikos intelektas. Kaip išmokyti valdyti tai, ko nežinome*. Vilnius. 211 p. ISBN 978-9955-460-48-0.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. O.; JUŠKAITĖ, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. In: *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, p. 58–85.

ATKOČIŪNIENĖ, Z., O.; JANIŪNIENĖ, E.; MATKEVIČIENĖ, R.; PRANAIS, R.; STONKIE-NĖ, M. (2009). *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijose*: monografija. Vilnius: VU leidykla. 445 p.

BARKAUSKAITĖ, M.; GUDŽINSKIENĖ, V. (2007). *Inovatyvinių šiuolaikinių studijų technologijų kriterijai ir aprašas*: Mokymo metodinė medžiaga. Vilnius. 160 p. ISBN 978-9955-668-90-9.

BAUDRILLARD, J. (2010). *Vartotojų visuomenė: mitai ir struktūros*. Kaunas. 259 p. ISBN 978-609-427-025-3.

BAUŠYTĖ-PETRAUSKIENĖ, A; LEPAITĖ, D. (2007). Naujos kompetencijos ir jas įtakojantys veiksniai. Darna vystymosi projektų dalyvių kompetencijos struktūra kintančioje projektų valdymo paradigmoje: Santrauka. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (58) Prieiga internetu: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2007-4\\_%2858%29/summary.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2007-4_%2858%29/summary.html)>. [žiūrėta 2011-11-26].

BERGER, P. L. (19995). *Sociologija*. Kaunas: Litterae Universitatis. 195 p. ISBN 9986-475-08-2.

BRYANT, C. G. A. (2002). George Soros' theory of reflexivity: a comparison with the theories of Giddens and Beck and consideration of its practical value. *Economy and Society*, Vol. 31, Number 1, February, p. 112–131 ISSN 0308-5147 print/1469-5766 online.

CASTELLS, M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra*. I tomas: Tinklaveikos visuomenės raida. Kaunas. 536 p. ISBN 9986-850-52-5.

CASTELLS, M. (2006). *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra*. II tomas: Tapatumo galia. Kaunas. 480 p. ISBN 9986-850-57-6.

CASTELLS, M. (2007). *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra*. III tomas: Tūkstantmečio pabaiga. Kaunas. 416 p. ISBN 978-9986-850-58-8.

COLEMAN, J. S. (2005). *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius. 852 p. ISBN 9986-09-294-9.

CHANLIN, L. (2009). Development of a competency questionnaire for LIS undergraduates at Fu-Jen Catholic University. *Journal of Educational Media&Library Sciences* 47 : 1(Fall 2009), p. 5–17. <http://joemls.tku.edu.tw> ISSN 1013-090X.

CHEN, Z.; XU, X. (2010). Study on construction of knowledge management system based on enhancing core competence of industrial clusters. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 3, March 2010. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm) ISSN 1833-3850.

CHEONG, R. K. F.; TSUI, E. (2011). From skills and competencies to outcome-based collaborative work: tracking a decade's development of personal knowledge management (PKM) models. *Knowledge and Process Management*, Vol. 18, No. 3, p. 175–193. DOI: 10.1002/kpm.380.

CLARK, D. (2004). *The art and science of leadership* [žiūrėta 2013-01-20]. Prieiga internetu: <[www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)>.

DEAKIN, C. R.; JOLDERSMA, C. W. (2007). Habermas, lifelong learning and citizenship education. *Studies in Philosophy & Education*, Vol. 26, Issue 2, p. 77–95. ISSN: 00393746.

DE ROURE, D.; GOBLE, C.; ALEKSEJEVS, S.; BECHHOFFER, S.; BHAGAT, J.; CRUICKSHANK, D.; FISHER, P.; HULL, D.; MICHAELIDES, D.; NEWMAN, D.; PROCTER, R.; LIN, Y.; POSCHEN, M. Towards open science: the myExperiment approach. *Concurrency and computation: Practice and Experi-*

- ence, 2010; 22: 2335–2353. wileyonlinelibrary.com. DOI: 10.1002/cpe.1601.
- DZEMYDA, I. (2011). *Aukštųjų mokyklų potencialo plėtra regionų socialinės ekonominės raidos kontekste*: Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius. 2011.
- DRUCKER, P. F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. A Butterworth-Heinemann Title; 2 Rev Ed edition. 272 p. ISBN-13: 978-0750685085.
- FISK, P. (2006). *Marketing Genius*. Capstone. 504 p. ISBN 978-1841126814.
- FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. N. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. P. 350. ISBN 07506 7655 8.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. (2000). Mapping distinctive competencies: a systemic approach. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 51, No. 1, Part Special Issue: Or and Strategy (Jan., 2000), p. 12–20. ISSN 0160-5668/00.
- EDELMANN, C.; WAGNER, K. (2004). Competence Profiling and Problem Solving in Virtual Networks. In: *eAdoption and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Part 2*.
- EDGAR, B. W.; LOCKWOOD, C. A. (2008). Organizational Competencies: Clarifying the Construct. *Journal of Business Inquiry: Research, Education, and Application*. Woodbury School of Business, Volume 7, p. 21–32. Prieiga internetu: [http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume7/journals/jbi\\_v7\\_Organizational%20Competencies.pdf](http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume7/journals/jbi_v7_Organizational%20Competencies.pdf) [žiūrėta 2013-05-30] ISSN 2155-4056.
- GANSMO, H. J. (2009). Fun for = Digital competence for all? *Learning, Media and Technology*, Vol. 34, No. 4, December, p. 351–355. ISSN 1743-9884.
- GIDDENS, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas. 684 p. ISBN 9986-850-54-1.
- GIDDENS, A. (2000). *Modernybė ir asmens tapatumas. Asmuo ir visuomenė vėlyvosios modernybės amžiuje*. Vilnius. 315 p. ISBN 9986-943-60-4.
- GUDAUSKAS, R.; KAUSYLIENĖ, A. (2010). *Žinių vadyba ir edukacinės inovacijos*. Vilnius. 48 p. ISBN 978-9955-20-569-2.
- GREBLIAUSKIENĖ, B.; VEČKIENĖ, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*. Vilnius. 200 p. ISBN 9986-34-128-0.
- GURRIA, A. (2011). OECD PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies). Secretary-General [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/>>.
- HASTE, H. (2001). Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen D. S.; Salganik L. H. Hogrefe & Huber Publishers, p. 93–120. ISBN 0-88937-248-9.
- HARMAN, Chris; BRELADE, Sue (2000). *Knowledge management and the role of HR*. Securing competitive advantage in the knowledge economy. 106 p. ISBN 0 273 644 564.
- HESSAMI, A., G; MOORE, M. (2007). Competence matters more than knowledge. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, iss. 4, p. 387–398. ISSN 1479-4411. Available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
- JAKUBAVIČIUS, A.; JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G; KRIAUCIONIENĖ, M; KERŠYS, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinkla-veika*. Vilnius. 180 p. ISBN 978-9955-843-00-9.
- JARVIS, Darryl S. L. (2007). Risk, Globalisation and the State: A Critical Appraisal of Ulrich Beck and the World Risk Society Thesis. *Global Society: Journal of Interdisciplinary International Relations*, Vol. 21, Iss 1, p. 23–46. ISSN 1360-0826.
- JASHAPARA, A. (2004). *Knowledge management. An integrated approach*. ISBN 0273 68298 9.
- JOGULU, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss. 8, p. 705–719. DOI: 10.1108/01437731011094766.
- JUCEVIČIENĖ, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
- JUCEVIČIENĖ, P.; LEPAITĖ, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, nr. 1(22), p. 44–50. ISSN 1392-0758.
- JUCEVIČIENĖ, P. (2006). *Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi švietimo kontekste*: Tyrimo ataskaita. Kaunas. 182 p.
- JUCEVIČIENĖ, P. (2010). *Teoriniai požiūriai į kompetenciją ir jų naudojimo praktikos sankirtos: įvadas į argumentavimo kompetenciją*. Mokslinė, patariamoji medžiaga, atliekantiems S\_TEAM projektą (WP7). 17 p.
- KAPLAN, Robert, S; NORTON, D, P. (2001). *The strategy-focused organization*. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. 400 p. ISBN 1-57851-250-6.
- KETS DE VRIES, F. R.; VRIGNAUD, P.; AGRAWAL, A.; FLORENT-TREACY, E. (2010). Development and application of the Leadership ar-



chetipe questionnaire. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 15, p. 2848-2863. ISSN 0958-5192.

KYRGIDOU, P., L.; PETRIDOU, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 23, No. 6. ISSN 1465-3990 online, p. 697-713.

KOTLER, P. (1997). *The Marketing of Nations*. Free Press. 464 p. ISBN 978-0684834887

KUPIENĖ, J. (2012). *Informacijos organizavimo principų taikymas elektroninėje erdvėje: strateginių krypčių nustatymas mokslinėms skaitmeninėms bibliotekoms*: Daktaro disertacija. Humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06 H). Vilniaus universitetas. 232 p.

KVIESKAITĖ, E. (2011). *Tarpkultūrinės komunikacijos ir edukacinių inovacijų sąsąjū raiška*: Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Vilnius.

LARSSON, G.; BARTONE, P. T.; BOS-BAKX, M.; DANIELSSON, E.; JELUSIC, L.; JOHANSSON, E.; MOELKER, R.; SJÖBERG, M. & VRBANJAC, A.; BARTONE, J.; FORSYTHE, G. B.; PRUEFERT, A. & WACHOWICZ, M. (2006). Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow. *Military Psychology*, Vol. 18, p. S3, S69-S81.

LAUŽACKAS, R.; STASIŪNAITIENĖ, E.; TERESEVIČIENĖ, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*: monografija. Kaunas. 224 p. ISBN 9955-12-075-4.

LEIBOLD, M.; PROBST, G.; GIBBERT, M. (2002). *Strategic management in the knowledge economy. New approaches and business applications*. Publicis. 353 p. ISBN 3-89578-168-1.

LILEIKIENĖ, A.; MARTINKIENĖ, J. (2011). Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje analizė. *Vadyba*, t. 18 (1), p. 15-23. ISSN: 1648-7974.

LYOTARD, J. F. (2010). *Postmodernus būvis. Ataskaita apie žinojimą*. 141 p. ISBN 978-9955-23-357-2.

MARKUS, H. L.; COOPER-THOMAS, D. H.; ALLPRESS, N. K. (2005). Confounded by Competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 34, No. 2, p. 117-126.

MARTINAITIS, Ž. (2010). *Gebėjimų formavimo politinė ekonomija: skirtumų Rytų ir Vidurio Europos šalyse aiškinimas*: Daktaro disertacijos santrau-

ka, Socialiniai mokslai, politiniai mokslai (02S), Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. 29 p.

Marxists Internet Archive. Jürgen Habermas (1968). The Idea of the Theory of Knowledge as Social Theory [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.marxists.org/reference/archive/habermas/1968/theory-knowledge.htm>>.

MENDENHALL, M. E.; OSLAND, J. S.; BIRD, A.; ODDOU, G. R.; MAZNEVSKI, M. L.; STEVENS, M. J.; STAHL, G. K. (2013). *Global leadership: research, practise, and development*. Routledge. 308 p. ISBN 978-0-415-80886-6.

McCALL, Morgan W. Jr. (1998). *High Flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard business school press. 254 p. ISBN 0-87584-336-0.

MICHELKEVIČIUS, V. (2010). *Fotografija kaip medijos dispozityvas XX a. septintojo-devintojo dešimtmečio Lietuvoje*: Daktaro disertacijos santrauka. Humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06 H). Vilnius. 62 p.

MUSNECKIENĖ, E. (2007). *Vizualinės kultūros diskursas rengiant dailės pedagogus postmodernios edukacinės paradigmos kontekste*: Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Šiauliai. 162 p.

MÜLLER, R.; TURNER, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, p. 437-448.

NAVICKAITĖ, J. (2012). *Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje*: Daktaro disertacijos santrauka, Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Kaunas. 37 p.

NEKRAŠAS, E. (2010). Pozityvizmo ir postpozityvizmo ginčas socialiniuose moksluose. *Politologija*, t. 1, p. 76-97 ISSN 1392-1681.

NORKUS, Z. (2003). *Max Weber ir racionalus pasirinkimas*. Vilnius. 512 p. ISBN 9986-09-255-8.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. (2006). *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius. 352 p. ISBN 9955-443-26-X.

PUŠKORIUS, S.; VANAGAS, R. (2011). Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 10, Nr. 4, p. 618-632. ISSN 1648-2603.

RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. (2002). *DeSeCo Discussion Paper. Definition and Selection of Competencies*.

- ROXBURGH, A. *A Summary of Ulrich Beck – Risk Society: Towards a New Modernity* [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://tcs.ntu.ac.uk/books/titles/rs.html>>.
- SANDBERG, K.; VINBERG, S. (2000). Information technology and learning strategies in small enterprises. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 19, No. 3, p. 221–227. ISSN 0144-929X.
- SENGE, P. (2001). Systemic leadership and change. Participant material Linkage, Inc. 52 p.
- SINGH, S., K. Leadership & Organizational Learning in Knowledge Management Practices in Global Organizations *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No. 2, October, p. 353–365. ISSN 0019-5286.
- SKARŽAUSKIENĖ, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*: Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Kaunas. 196 p. ISBN 978-9955-792-05-5.
- SKARŽAUSKIENĖ, A. (2010). Managing Complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, iss. 4, p. 49–64. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047.
- STANIŠAUSKIENĖ, V.; VEČKIENĖ, N. (2000). Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(22). ISSN 1392-0758.
- SLATER, D.; TONKISS, F. (2004). *Rinkos visuomenė: sociologinė studija*. Vilnius. 341 p. ISBN 9986-39-365-5.
- SOROS, G. (1999). *Pasaulinio kapitalizmo krizė*. Vilnius. 233 p. ISBN 9986-16-130-4.
- SOUTER, D. (2010). *Towards inclusive knowledge societies: A review of UNESCO's action in implementing the WSIS outcomes*. Paris. 63 p.
- STEVENS, M. J.; STAHL, G. K. (2013). *Global leadership: research, practise, and development*. Routledge. 308 p. ISBN 978-0-415-80886-6.
- SUBOTKEVIČIENĖ, R.; STANAİTIS, S. (2011). Geografijos mokytojo žinių, gebėjimų ir vertybių ypatumai. Vilniaus pedagoginis universitetas. *Pedagogika*, p. 104–115. ISSN 1392-0340.
- ŠIMAŠIUS, R. (2002). *Teisinis pliuralizmas: Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, teisė (01 S). Vilnius, 168 p.
- ŠUKĖ, G. (2011). *Žemės ūkio bendrovių vadovų kompetencijų vertinimas*: Magistro baigiamasis darbas Lietuvos žemės ūkio universitetas. 103 p.
- TECK, F. C.; GRINYER, P. H. (1995). *Sun Tzu on management. The art of war in contemporary business strategy*. 298 p. ISBN 981-00-6799-2.
- The Critical Theory of Jurgen Habermas [žiūrėta 2011-09-16]. Prieiga per internetą: <<http://physicsed.buffalostate.edu/danowner/habcritthy.html>>.
- TIDD, J., editor (2012). From Knowledge management to strategic competence: assessing technological, market and organisational innovation. Series on *Technology Management*, vol. 19. Imperial College Press. 418 p. ISBN-13 978-1-84816-883-1.
- TOZER, J. (2012). *Leading through leaders: driving strategy, execution, and change*. India by Replika Press Pvy Ltd, 2012. 498 p. ISBN 978-0-7494-6619-0.
- TUCKER, K. H. (1998). *Anthony Giddens and Modern Social Theory*. E-Book Sage Publications, p. 224. ISBN 0803975511.
- VASILIAUSKAS, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas. 383 p. ISBN 9955-09-594-6.
- VOOGT, J; ROBLIN, N., P. A (2012). comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: implications for NATIONAL curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 44, No. 3, p. 299–321 ISSN 0022-0272.
- WEBSTER, F. (2006). *Informacinės visuomenės teorijos*. Kaunas. 320 p. ISBN 9986-850-56-8.
- WEINERT, F. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. In *Defining and selecting key competencies*.
- WILSON, T. (2001). Mokslinio tyrimo metodų struktūra: naujas žvilgsnis į tipologiją. *Knygotyra*, t. 37, p. 248–253. ISSN 0204-2061.
- WILLIAMSON, O. E. (2008). *Rinkos ir hierarchijos. Analizė ir antimonopolinės pasekmės*. Vilnius. 383 p. ISBN 978-9986-09-351-0.
- WORDENWEBER, B; WICKORD, W. (2008). *Technologijų ir inovacijų valdymas įmonėse. Taupios inovacijos*. Vilnius. 188 p. ISBN 978-9986-9380-6-4.

## DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION SPECIALISTS' STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCE TRENDS IN KNOWLEDGE SOCIETY

**Saulė Jokūbauskienė**

S u m m a r y

Even though knowledge society has been established several decades ago, it is still recognized that there is often a gap among the requirements of knowledge society and its participants. These requirements, such as competitiveness, efficiency, and professionalism, and knowledge society participants' core competencies do not correspond to each other. The insufficient competitiveness of Europe and e-exclusion are determined by a poor collaboration of state institutions and business organisations, a slow ICT infrastructure integration

into knowledge economy processes, as well as the deficiency of knowledge organisation specialists. The global organization of strategic thinking implements its strategic goals regarding the creation of consistent competencies, trust, and responsibility. In the article, the development of information trends and communication strategic leadership competencies in knowledge society are analysed, the results of an empirical qualitative research are presented and a brief interpretation of experts' insights is given.

*Įteikta 2013 m. gegužės 14 d.*