

VILNIUS UNIVERSITY

SAULĖ JOKŪBAUSKIENĖ

BUILDING STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION PROFESSIONALS IN LEARNING ORGANIZATIONS

Summary of Doctoral dissertation

Social Sciences, Communication and Information (08 S)

Vilnius, 2013

The dissertation was prepared at Vilnius University in 2004–2013.

**Academic supervisor:** assoc. prof. dr. Beata Grebliauskienė (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – 08 S)

**Academic consultant:** prof. habil. dr. Vilija Targamadžė (Vilnius University, Social Sciences, Educology – 07 S)

**The dissertation is defended at Vilnius University's Council of Communication and Information Sciences:**

**Chairperson:**

Prof. dr. Zenona Atkočiūnienė (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – 08 S).

**Members:**

Prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management – 03 S);

Assoc. prof. dr. Regina Varnienė-Janssen (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – 08 S);

Prof. habil. dr. Valentinas Snitka (Kaunas University of Technology, Technological Sciences, Electrical and Electronics Engineering – 01 T)

Prof. dr. Arvydas Pacevičius (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – 08 S)

**Opponents:**

Assoc. prof. dr. Rimvydas Laužikas (Vilnius University, Social Sciences Humanities, Communication and Information – 08 S)

Prof. dr. Rimantas Gatautis (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management – 03 S).

The dissertation will be defended at the open session of Vilnius University's Council of Communication and Information Sciences on 20 December 2013 at 15.00 in the Faculty of Communication's Room of „Komfariumas”.

Address: Saulėtekio al. 9, I rūmai, 10222 Vilnius, Lietuva.

The summary of the dissertation was sent out on 20 November 2013.

The dissertation is available for review at the Vilnius University Library.

VILNIAUS UNIVERSITETAS

SAULĖ JOKŪBAUSKIENĖ

INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ STRATEGINĖS  
LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ FORMAVIMAS BESIMOKANČIOJE  
ORGANIZACIJOJE

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija (08 S)

Vilnius, 2013 metai

Disertacija rengta 2004–2013 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė:** doc. dr. Beata Grebliauskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – 08 S)

**Mokslinė konsultantė:** prof. habil. dr. Vilija Targamadzė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Disertacija ginama Vilniaus universiteto Komunikacijos ir informacijos mokslo krypties taryboje**

**Pirmininkė:**

Prof. dr. Zenona Atkočiūnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – 08 S).

**Nariai:**

Prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S);

Doc. dr. Regina Varnienė–Janssen (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – 08 S);

Prof. habil. dr. Valentinas Snitka (Kauno technologijos universitetas, technologijos mokslai, elektros ir elektronikos inžinerija – 01 T)

Prof. dr. Arvydas Pacevičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – 08 S)

**Oponentai:**

Doc. dr. Rimvydas Laužikas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – 08 S)

Prof. dr. Rimantas Gatautis (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Komunikacijos ir informacijos mokslo krypties tarybos posėdyje 2013 m. gruodžio mėn. 20 d. 15 val. Komunikacijos fakulteto Komfariumo auditorijoje

Adresas: Saulėtekio al. 9, I rūmai, 10222 Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2013 m. lapkričio mėn. 20 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje.

**Saulė Jokūbauskienė**

**BUILDING STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION PROFESSIONALS IN LEARNING  
ORGANIZATIONS**

**Summary**

**Relevance of the topic**

The development of the knowledge society started as far back as several decades ago; nevertheless, it is assumed that there is often no alignment between the requirements of the knowledge society (competitiveness, productivity and professionalism) and core competencies of its actors (Porter, 1990, 1998). The existing advanced and flexible tools for developing competencies, which would enable citizens to acquire and employ the needed essential competencies and facilitate their participation in the labour market, have not been exhausted either. Europe's weak competitive strength and e-exclusion has been determined by insufficient collaboration between the government sector and business structures, slow integration of infrastructures of information and communication technologies (hereafter ICT) into the knowledge economy and lack of knowledge organization professionals (Broadbent, Kitzis, 2005; CIO Council, 2012; Tan, Rao, 2013; Hooper, Dix, 2013). The problem of the imbalance between demand and supply of competencies is highlighted in the European Union (hereafter EU) document Horizon 2020 (Council decision..., 2013), which underlines the significance of new knowledge and ideas as critical factors for competitiveness.

These issues are in the focus of one of the seven strategic initiatives of the European Commission (hereafter EC) 'New Skills for New Jobs', which boosted the interaction between the labour market and competitive advantage of professionals through core competencies (COM (2010) 2020 final). The adopted strategic plan Europe 2020 and Lithuania's Programme for the Development of the Information Society 2011–2019 (Žin. 2011, No. 33-1574), prepared in line with this document, set as key priorities *digital competencies* and *the learning organization*. The latter priority should be targeted at the long-term development of work skills, which is essentially reflected in the report

‘Future Work Skills 2020 (Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, 2011). The report sets as its principal approach smart ICT development, extreme longevity, new media ecology, superstructured organizations and globally connected world.

This is confirmed by recommendations presented in strategic national and European documents (2006/962/EC) on key competencies for lifelong learning. The common European reference framework provided in the Recommendations of the European Parliament and the Council sets *the digital competence as one of the eight key competencies against the background of the knowledge economy*. These strategic documents underline the demand for professionals of strategic knowledge management. There is high demand for information and communication professionals who could actually play the role of leaders of the professional segment of the knowledge society. These strategic EU documents also indicate insufficient use of possibilities for advancing strategic leadership competencies.

There are investigations carried out on the European level concerning the knowledge society (McCormark, 2010), and attempts are made to increase impacts of scientific research on the development of the knowledge society, modernize the EU government institutions, put more investment into personnel and learning organizations and cultivate active policies for jobs. These strategic EU goals determine increased demand for applied research into strategic leadership competencies of Chief Information Officers (CIO). It could be stated that with the increasing impact of ICT on the quality of organizational activities, the creation of the information and knowledge society changes its orientation of values, i.e. *the priority balance has shifted from technologies to information content and access*. This impulse is significant for information and communication professionals, *strategists*, who ought to focus on these changes of values in the professional development. Against this background, it must be noted that *flexible strategic leadership competencies of information and communication professionals allow them to participate in the modern labour market as competitive actors and realize their skills*. According to the investigation performed by the IBM Institute for Business Value (2010, 2011, 2012), the ability of information and communication professionals to refocus is becoming of paramount importance; there is great deficit of such professionals

within the area of exercising control over complex phenomena of strategic leadership competencies, where information quality becomes the pivotal factor in making strategic solutions.

The situation in Lithuania is rather complex. The recent performance audit report ‘Management of State Information Resources’ by the National Audit Office of Lithuania (2013) states that ‘In Lithuania, there are no conditions provided for sustainable development of all state resources, there is no guarantee for developing the policy for state information resources, and state information resources are managed ineffectively’ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita, 2013, p. 2). Moreover, ‘<...> **fragmentary** monitoring and statistical data of the creation, maintenance, development, safety, etc. of state information resources do not reveal actual potential and scope of this sector and redundant processes which do not generate added value. Therefore it is difficult to **systematically** aggregate, analyze and evaluate information about all information processes managed by the State. Insufficient and unreliable information about state-managed information resources **impedes** the creation of this sector’s policy, performing **strategic** planning, and ensuring the safety of information resources and technical, organizational and informational **compatibility** of information resources.’ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita, 2013, p. 30). In other words, it has been acknowledged on the national level that *there is no adequate management of state information resources, which is related to key strategic management competencies within this area.*

### **Relevant previous research**

Changes of the conception for building strategic leadership competencies of information and communication professionals have been determined by various research areas: management, organizational behaviour, educology, information and communication, and informatics. In Lithuania and internationally, there has been investigation on key competencies concerning successful project management (Müller, Turner, 2009); effects of strategic entrepreneurship in the development of competencies (Kyrgidou, Petridou, 2011); leadership archetype questionnaire (Vries, Vriegnaud, Agrawal, Florent-Treacy, 2010); systematic integration of ICT and learning strategies (Sandberg, Vinberg, 2010); construction of knowledge management systems based on

enhancing core competencies in industrial clusters (Chen, Xu, 2010); leadership and cases of organizational learning within the knowledge management of global organizations (Singh, 2011); collaborative work based on outcomes of skills and competencies within personal knowledge management models (Cheong, Tsui, 2011); effectiveness of the management of scientific communication flows and streamlining processes of the cycle of knowledge creation (Roure, Goble, Aleksejevs, Bechhofer, Bhagat, Cruickshank, Fisher, Hull, Michaelides, Newman, Procter, Lin, Poschen, 2010); transactional and transformational leadership within various management styles (Jogulu, 2010); competence profiling and problem solving in virtual networks (Edelman, Wagner, 2004); theoretical basics for leadership development in military environments (Larsson, Bartone, Bos-Bakx, Danielsson, Jelusic, Johansson, Moelker, 2006); research methods for the development of competencies of library and information professionals (ChanLin, 2009); 21st century skills and competencies in the OECD countries (Ananiadou, Claro, 2009); the digital competence in interdisciplinary studies (Gansmo, 2009; VOX, 2010); the digital competence in lifelong learning (Ala-Mutka et al., 2008); preventing skill obsolescence (CEDEFOP, 2012); comparative analysis of 21st century international competence systems (Voogt, Roblin, 2012); the pedagogical aspect of developing communication competencies of management students (Bačiulytė, 2005); development of manager competencies in business enterprises (Lileikienė, Martinkienė, 2012); particularities of developing competencies of art and geography teachers (Musneckienė, 2007; Subotkevičienė, Stanaitis, 2011); issues of developing competencies of school managers (Melnikova 2011); analysis and application of systems thinking as a competence within the context of leadership (Skaržauskienė, 2008; 2010, 2010a); analysis and modelling of demands for competencies in the fields of educology and education (Jucevičienė, 2006; 2007; 2010; Navickaitė, 2012; Bulajeva, Duoblienė, Targamadzė, 2009; Targamadzė, Nauckūnaitė, 2009); educational methodology (Targamadzė, 2009); organizational culture (Targamadzė, 2009); the learning organization and professional competence (Simonaitienė, Targamadzė, 2001; 2002); problems of the efficiency of qualification improvement (Puškorius, Vanagas), 2011); the role of the knowledge management in the development of strategic competencies of organizations (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012); informational factors of the quality



management (Markevičiūtė, 2009); the communication competence (Grebliauskienė, Večkienė, 2004); general competencies of managers (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010); significance of the global context (Martinaitis, 2010); evaluation of leader competencies within the agricultural sector (Šukė, 2011); systematic application of principles for information organization in the electronic environment (Kuprienė, 2012); competitiveness and permanent learning (Kalibataitė, 2011; Raudeliūnienė, 2012; Atkočiūnienė, 2010, Jucevičius, Ilonienė, 2009); the organizational teaching and enhancement model for entrepreneurial leadership (Bagheri et al., 2010); creation of an effective leadership programme (Simmonds et al., 2010), etc. *In scientific literature, building of the knowledge society in the digital age is inseparable from the learning organization and knowledge management, the need to create knowledge and build strategic leadership competencies.*

Thus the digital competence includes not only ICT user skills but also the usage of critical ICT skills; in other words, the digital competence is the *enabling* dimension of social innovation, whose major precondition is a modern ICT infrastructure. **Strategic knowledge leadership helps integrally manage the entirety of various technical and manager competencies of ICT and information and communication professionals as well as successfully solve the issue of the information filter and ensure the management of flows of premium quality information within the processes of decision making in learning organizations.** For this reason, information and communication professionals often take leading positions in the ICT sector. We must underline the significance of the newest analytical EU investigations on the present situation of ICT professionals and prospects forecast (Ferrari, 2012). The professional opinion is that the conception of the information expert changes in line with the development of the information sector and information technologies. ‘A demand arises for such professionals who would be able to govern the national and global information, coordinate internal and external flows of social communication and memory institution information, and seek success for the strategic activities of these organizations’ (Stasėnaitė et al., 2012).

Now that research of knowledge society competencies has been generalized, we could state that there has been relatively broad general and specialized (including the

ICT field) investigation of competencies; however, it falls beyond the scope of this dissertation. The performed analysis of theoretical investigation and experience of application shows that the problem of building *strategic leadership competencies* has not been sufficiently studied; nevertheless, there is a high demand for research in this area. *Under intensive development of the knowledge society, it is these professionals who represent the pool of holistic management competencies enabling effective mastering of digital complexity.*

### **The research object**

The analysis of the previous research shows that the investigation has been performed within separate areas (learning organization, management, knowledge management, education, etc.). The key aspects of the research into strategic leadership competencies of information and communication professionals have not yet been weaved together into a seamless whole with the purpose to serve the goals of the creation and development of the knowledge society, ICT challenges and demands of learning organizations. Such fragmentary nature of the research has an impact on the practical side – **there is a lack of targeted theoretically grounded analysis of the topics related to information and knowledge management and methodically based decision making.** The research follows the fundamental approach maintaining that *it is the human potential that creates the value of knowledge (Souter, 2010). In the knowledge society, the ability of the leader of the learning organization to properly exploit the available information and convert it into competitive knowledge gains extreme significance.* In other words, the construct of the social reality is based on the *generation of ideas.* Against the background of *the social dynamics* within the society with high-performing networks, the knowledge architecture of *the learning organizations* expands the potential of information and knowledge management structures and enables *innovations and creativity.*

As an effective and flexible response to rapid changes of the global environment and economic challenges, major focus of the scientific literature is on the development of key competencies in *the learning society* (Brion et al., 2012, p. 225–251; Bessant, 2012, p. 343–360, from Tidd, 2012). The aim is to create an efficient system for lifelong

learning effectively supporting the ICT potential and enabling to acquire and advance knowledge and skills that are essential for the dynamic society. Within networked society, there is a variety of clusters representing competence networks or special aggregation of competencies from respective areas. In this case the most acceptable is the definition of OECD: ‘A competence is an ability to successfully overcome complex challenges through performing complex actions or tasks’ (Rychen, Sagalnik, 2002).

National competitiveness under the knowledge economy is based on core competencies and strategic innovations. *Setting policies for building strategic leadership competencies of information and communication professionals and strategic management based on these competencies is one of the major preconditions for the nation’s progress. The research revealed the strategic added value of the potential of competencies of information and communication professionals in learning organizations, i.e. making quality decisions.* This makes it possible to define the structure of strategic leadership competence needed as the foundation for the management of the learning organization which would not only forward the advancement of strategic leadership competencies of information and communication professionals but also the general strategic leadership within organizations.

**The main problematic issue that the dissertation raises is the following: what are the directions and ways of systematic and targeted building of key competencies of information and communication professionals in learning organizations?**

**Research object:** strategic leadership competencies of information and communication professionals in learning organizations from the aspect of trends in their development.

**Research goal:** modelling trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals in learning organizations.

**Research objectives:**

1. Defining major tendencies and trends of building strategic leadership competencies of information and communication professionals.
2. Empirically examining indicated trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals.
3. Designing a model for decision making concerning the examined trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals' and analysis of the lifecycle of information and communication professional leaders within the learning organization.

**Issues to be defended:**

1. Identifying dimensions of strategic leadership competencies of information and communication professionals in the knowledge society allows to identify trends in building strategic leadership for such professionals in the learning organization.
2. Theoretically substantiated strategic leadership trends of information and communication professionals do not differ from those formulated by experts working within the information and communication sector.
3. Defining the trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals within learning organizations and their components makes it possible to design a model for strategic leadership competencies of information and communication professionals. The model can be a framework of building these competencies.

**Research methods**

In order to define trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals, the dissertation applies a modelling method based on theoretical insights of professionals from various areas and expert evaluation. The analysis of the content of scientific research was performed by applying methods of comparison, synthesis and generalization. For the analysis of knowledge society

competencies, a comparative analysis method was applied. The analysis of the results from the empirical research of scientific literature and other sources, based on systems theory and performed by applying the flexible systems theory (Bertalanffy, 1972; Bowler, 1981; Checkland, 1981; 1985), allowed to show the relation between strategic leadership competencies of information and communication professionals and the learning organization as well as model the trends in the development of strategic leadership competencies of these professionals.

Theoretical analysis of general competencies uses Haste's model of 'a competent person' (2001). In light of the performed research, of much significance is the approach of this author maintaining that there are no 'ideal' competencies and the concept of *metacompetencies* defined by him, which under the circumstances of the knowledge society, covers the dimension of the management and sustainability of innovations. This dimension, in its turn, can be associated with the paradigm of strategic leadership within the knowledge society. Holistic perception of the knowledge society through strategic leadership competencies of information and communication professionals is based on the concept of strategic management (Leibold et al., 2002). *The key research object of the dissertation's empirical part is management of the lifecycle of the leader of strategic leadership competencies of information and communication professionals in learning organizations.* For performing the analysis of this research object, methods of multicriteria analysis were applied.

### **Theoretical novelty of the research**

1. Formulation of generalized theoretical insights concerning the conception of strategic leadership competencies of information and communication professionals in the knowledge society under rapidly evolving complex digital environments.
2. Theoretically substantiating and defining strategic leadership competencies of information and communication professionals and defining trends in their development within learning organizations.

3. Creation of a model for complex analysis of the lifecycle of the leader of information and communication professionals and a multicriteria system supporting solutions concerning the analysis of the lifecycle of the leader.

### **Practical value of the research**

1. Creation of a model for strategic leadership competencies of information and communication professionals. After some modification, the model can be applied within a particular learning organization for defining and building strategic leadership competencies of information and communication professionals.
2. The model for strategic leadership competencies of information and communication professionals can be applied for self-diagnostics of strategic leadership competencies of information and communication professionals and their self-education.
3. Systematically grounded definition of strategic leadership competencies of information and communication professionals is significant for the process of training information and communication professionals (MA „Knowledge management and leadership“). Some parameters of the system may be tested within the Lithuanian Computer Society's projects.

#### *Practical application of the research results:*

1. The model for strategic leadership competencies of information and communication professionals prepared by the author is being tested by applying it for creating content management systems (“A Project for Educating Knowledge Society Leaders” by the Institute of Internet and Intellectual Technologies).
2. The model for the complex analysis of the leader's lifecycle process within the learning organization has been adjusted for defining strategic leadership competencies of information and communication professionals and their strengthening within a particular learning organization (a model for the follow-up of the Bill & Melinda Gates Foundation's project “Libraries for Innovation”).

3. The model for strategic leadership competencies of information and communication professionals prepared by the author serves as the foundation for the development of strategic leadership competencies of medium level managers of the National Libraries of Lithuania, Latvia and Estonia.

### **Scope of the research**

The research focuses exclusively on strategic trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals. They are modelled within a learning organization of the knowledge society by setting them apart from operational and tactical competencies. A component of professional competencies within the context of general leadership competencies of information and communication professionals could be an object of another research.

The dissertation follows an integrated approach towards information and communication professionals due to scientific and practical interaction of these activity areas both on the theoretical and practical levels. It finds its expression in political documents of the EU, UNESCO, UN, the World Bank and the International Telecommunication Union related to trends of the development of information, the knowledge society, knowledge economy, smart economy and sustainable economy. The expert evaluation used in the research is predominantly evaluation of strategic leadership competencies of information and communication professionals through a learning organization.

### **Structure of the dissertation**

The structure of the dissertation was defined by the object, subject, goals and objectives of the research and the selected research methods. The dissertation consists of the preface, three chapters, conclusions, readings and sources, and twelve annexes.

Chapter 1 introduces competencies of the knowledge society from the aspect of the learning organization. It presents definitions of strategic leadership competencies of information and communication professionals, discusses results from the research and projects of this area, presents the complexity of the research problem and indicates the key factors having impact on the peculiarity of building competencies within learning

organizations. The chapter also analyzes the evolution and nature of conceptions of information and communication professionals in the knowledge society as well as the impact of knowledge management on building strategic leadership competencies of information and communication professionals.

Chapter 2 presents the components of strategic leadership competencies of information and communication professionals. It also presents the interpretation of the empirical research, discusses the generalized results of the qualitative analysis of the scientific and special literature performed by the author, the methodology applied for the research, and methods of the research: qualitative analysis of the content of European and national strategic documents and scientific research, monitoring, and the survey of experts. The chapter discusses the added value of a competent information and communication professional within a learning organization. This chapter also presents the beginnings of the empirical research, its organization and stages, criteria for the selection of experts, results of the expert survey as well as indicates the trends in the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals, their components and interactions.

Chapter 3 merges the material described above into a single conceptual system oriented at the goals of the knowledge society and demands of the learning organization. Such a system allows to analyze the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals and their management within situational environments. It presents a model for complex analysis of the leader's lifecycle within an organization and a multicriteria system supporting solutions concerning the analysis of the lifecycle of the leader.

### **Methodology of the empirical research**

In a globalized world there is close relation between individuality and sociality, and complexity and concentration; therefore, these processes of the digital and sustainable economy influence the effectiveness of various areas of the organization's management. Methodological recommendations and the performed structured analysis of scientific and special literature determined the method for expert survey – it covered multiple aspects of the research object: the definition of the conception of strategic



leadership competencies of information and communication professionals, tendencies of their development, problems concerning the knowledge society and learning organization, and international aspects of knowledge management. The dissertation is based on the approach that in order to define trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals against the background of the knowledge society, it is essential to examine views, experience, recommendations and insights of the leaders and experts involved into information and communication processes concerning the key strategic leadership competencies of information and communication professionals, which will determine the success of the organization and its leader within the next five years. The multifaceted nature and diversity of the conception of the strategic leadership competence, the importance of the goal-oriented aspect of the organization's activity, management of changes, creativity, the matrix of effective components parts of an organization, evaluation of the knowledge personnel, lifelong learning, learning motivation of the staff and incentives for innovation is also discussed.

**The object of the empirical research:** strategic leadership competencies of information and communication professionals.

**The goal of the empirical research:** defining strategic leadership competencies of information and communication professionals within the learning organization.

**Tasks of the empirical research**

1. To identify the evaluation dimensions of strategic leadership competencies of information and communication professionals.
2. To evaluate and specify the insights of experts of main major tendencies and trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals.
3. To present integrated and entire approach of strategic leadership competencies of information and communication professionals which could become the framework of a model for decision making within the learning organization.

## **Methodological approaches of the research**

As it is indicated in the Forward, the dissertation's research is based on a systematic approach and performed by applying the flexible systems theory (Bertalanffy, 1972; Bowler, 1981; Checkland, 1981; 1985). It is also based on the main principles of the methodology for flexible systems and stage-by-stage approach of the investigation of the system.

*Application of the systematic research methodology within complex social structures allows to define the structure of the problem and search for the strongest points of impact, which would ensure overarching influence on the system.*

The greatest challenge that the use of the whole package of possibilities offered by the systems science poses is defining entities, i.e. elements, and holism of a system (Boulding, 1985; Checkland, 1981). The dissertation aggregates these stages of the investigation of a system into four cycles:

- explanation of the problematic situation of building strategic leadership competencies of information and communication professionals within the knowledge society;
- defining the limits, scope of functioning and hierarchy of a system of strategic leadership competencies of information and communication professionals;
- creation of a model for a system of strategic leadership competencies of information and communication professionals oriented towards the goals of the knowledge society;
- defining trends in the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals.

**Selection methods for the data of the empirical research:** a semi-closed survey of information and communication experts.

**Methods for processing empirical research data:** multicriteria analysis of research results and qualitative interpretation of insights.

**Empirical research tools:** a semi-closed survey consisting of three parts:

A. *Strategies and initiatives of the knowledge society;*

B. *Leadership;*

C. *Learning: acquiring and retaining knowledge.*

The semi-structured survey contains ten questions with several answers to be chosen, and all the ten questions include the open part (10). The open part aims at bringing about the experts' insights and experience concerning strategic leadership competencies in light of the knowledge society. The research goal and object, as well as the author's theoretical insights from the analysis of the scientific literature and other sources, serve as the source for the open and closed questions.

### **Criteria for the selection of experts**

The value of the research and relevance of conclusions is determined by applying proper principles for the selection of experts.

The dissertation is based on the approach that a person may be considered an expert if he/she:

- has been working or having professional interest in the fields of the knowledge society, the learning organization, knowledge management, and leadership within information and communication professional community for no less than five years and is a representative of the appropriate field able to convey trusted information and knowledge relevant to the dissertation's goals;
- has a doctoral degree and some working experience in the fields of the knowledge society and knowledge management;
- has high international reputation;
- is a leader or expert of an organization with exceptional achievements.

After over 70 Lithuanian and foreign experts had been selected, 57 of them gave their consent to participate in the survey. These experts were divided into two groups: 27 Lithuanian and 30 foreign experts from 20 countries. Among them, 27 (9 Lithuanian and 18 foreign) experts have doctoral degrees among whom 12 are professors (6 accordingly

in the Lithuanian and foreign groups). At the beginning of the research, the aim was to inquire some 25–30 Lithuanian and foreign experts (15 Lithuanian and 15 foreign); however, during the survey it turned out that some experts did not provide answers to the open questions and there was a lack of universal approach; for this reason, in order to achieve qualitative results, the number of questions was increased. Thus more open answers to questions were provided.

On the basis of the performed analysis of scientific and special literature and in order to cover the entire spectrum of the dissertation's subject, representatives from research institutions, the government sector, associations and the private sector were selected. The expert selection was performed in August–November 2012.

### *Research results*

The dissertation aims to model trends in the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals against the background of the knowledge society by designing a model for a complex analysis of the management of the leader's lifecycle contributing to the emergence of more effective values for the management of balanced information flows, thus providing a tool for systematic mastering of the increasing digital complexity. Trends of strategic leadership competencies have been set, and their components presented in full detail in the dissertation's Conclusions.

1. The expert survey prepared by applying a systematic approach and a flexible systems methodology and methods for the analysis of strategic leadership competencies of information and communication professionals based on Global Leadership Online (GLO) allow distinguishing components of the dynamic system of strategic leadership competencies of information and communication professionals, their interaction and structural hierarchy. The unanimous conceptual system is oriented towards the goals of the knowledge society and needs of the learning organization.

2. Trends of strategic leadership competencies of information and communication professionals and their components have been defined. These trends correspond to those presented within the model for strategic leadership competencies of

information and communication professionals. The component 'Management of information and knowledge flows' of Trend 9 'Development of competencies of the staff of the learning organization' should be named 'Management of environmental flows' as the latter better reflects the specific nature of the learning organization.

3. The increasing complexity of global processes within technologically intensive knowledge society turns into digital complexity, mastering of which presents a global challenge, has basically proved out. The qualitative research has defined the critical mass (model) for strategic leadership competencies of information and communication professionals essential for managing the new quality dynamic environment, which in its finite form expresses itself through various combinations of the ten components of strategic leadership competencies of information and communication professionals. These combinations are linked together not by the technological but the dominating strategic leadership paradigm.

4. Building of strategic leadership competencies of information and communication professionals by creating a system for supporting decision making is based on the model for complex analysis of the lifecycle of the leader of information and communication professionals in the learning organization, which consists of the lifecycle of the leader and the external environment influencing the effectiveness of the involved parties and the project itself.

5. An integrated database has been set up on the basis of the prepared quantitative and conceptual description of the leader's lifecycle and its component parts, which serves as a detailed representation of the research object and provides for its variant projecting and multifold analysis. This integrated database enables to coordinate goals and decisions of all the project parties.

6. A multicriteria system for supporting decisions of the lifecycle of the leader within the learning organization has been designed on the basis of the model for the lifecycle of the leader within the learning organization and the system of methods based on this model. The multicriteria system consists of databases and systems for their management, modelbases and systems for their management, and the user interface. This system is valid: it was tested during the expert survey, and the databases were used for solving practical issues.

## Conclusions

1. In light of the strategy for the global knowledge society *Europe 2020*, the analysis established that:
  - The European Union pursues the aim to provide a tool for its citizens, which would ensure safety from a major threat – digital exclusion in the modern labour market;
  - Alongside with the pursuance of welfare state goal, another paradigm is starting to dominate, which is targeted at managing and keeping under review information flows as well as converting negative knowledge into positive as positive knowledge, though involving risk factors, brings more success;
  - The information potential, through key competencies, transformed knowledge and critical thinking and with the help of the digital information infrastructure, performs a successful social action and ensures proper sharing of knowledge, without which there could be no achievement of welfare state goals, successful competitiveness, innovativeness and trends in the development of new competencies.
2. The integrity of competencies of the learning organization and the knowledge society (learning to learn, generating novelty in markets, understanding the demand for change within the knowledge society, taking solutions and action, and the ability to identify a favourable environment and use it for one's own purposes) revealed by the research and the analysis of trends and definitions of core leadership competencies of information and communication professionals determined the structure of strategic leadership competencies of information and communication professionals: leader abilities, foresight abilities, creating teams and managing them, project management, motivating the personnel to participate in the implementation of strategies, and teaching and training the staff.
3. The research results have shown that:

- Strategic knowledge leadership helps integrally manage the entirety of various technical and manager competencies of information and communication technologies and information and communication professionals as well as successfully solve the issue of the information filter and ensure the management of flows of premium quality information within the processes of decision taking in learning organizations. The research revealed the strategic added value of the potential of competencies of information and communication professionals in learning organizations.
- The research enabled to determine what structure of strategic leadership competencies is needed for the management of the learning organization, which would stimulate not only the development of strategic leadership competencies but also create general organizational leadership and sustainable competitive advantage.
- The main key trends in the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals despite by the research done of the revised 9 trend “The trend of developing competencies of the staff of the learning organization” the component of “Management of information, knowledge and time flow” into the component “Management of environmental flows”, because the one suits better to learning organisations, correlate with the theoretically projected ones. Their components within learning organizations are the following:
  - **3.1. The trend of knowledge society leaders** (leadership and the ability to manage, openness to new ideas and courage, the ability to make global and dynamic conclusions, self-reflection and motivation, awareness of the digital complexity);
  - **3.2. The trend of realizing of the organization’s goals** (cooperation responsibility and motivation creativity analytical global thinking, the ability to perform complex tasks);

- **3.3. The trend of developing the learning organization’s strategic competencies** (closer cooperation, development of innovations, more effective management of information flows, change management, stimulation of creativity);
- **3.4. The trend of stimulating the personnel’s creativity** (cooperation, knowledge sharing, applying innovations, motivational system, practices of the information ‘filter’ (the individual layer, teamworking, informational ‘diet’));
- **3.5. The trend of creating ‘organizational competence’** (cooperation and learning, teamworking, responsibility and motivation, leadership, orientation towards goals and change management);
- **3.6. The trend of success of an effective organization** (global thinking, inspirational motivation, cooperation, complex management of the team, the ability to make meaningful insights from the available information);
- **3.7. The trend of professional leadership success of experts** (realization of goals, orientation of values, implementing innovations, digital competence);
- **3.8. The trend of personal qualities of the knowledge staff of the learning organization** (cooperation, responsibility and motivation, creativity, analytical and global thinking, the ability to perform complex tasks);
- **3.9. The trend of developing competencies of the staff of the learning organization** (effective cooperation, creation of values and competitiveness, dynamic and creative tasks and learning, management of environmental flows, interdisciplinarity and global/international approach);
- **3.10. The trend of stimulating innovations and creativity within the learning organization** (teamworking, integrated tasks, global changes, systems thinking, changes and organizational structures).



4. Identification of ten trends in the development of strategic leadership competencies of information and communication professionals and their components allowed to design a model for strategic leadership competencies of information and communication professionals, the development of which included the following stages: (1) determining strategic leadership competencies of information and communication professionals; (2) identifying five dimensions within these competencies (establishing differences, levelling out imbalances, openness of the system, sustaining the balance, decision making); (3) defining each strategic leadership competence of information and communication professionals and their components, and graphic display of their interrelations.
5. A multicriteria system for supporting solutions concerning the analysis of the leader's lifecycle consisting of a database and a system for its management, a modelbase and a system of its management, and the user interface. The system enables complex analysis of the leader's lifecycle, its component parts as well as the micro, mezzo and macro level of the environment which influences the whole of the process. Complex databases for the leader's lifecycle and its components have been set up, which provide complex descriptions of the alternatives from the economical, technical, infrastructural, qualitative, technological, legal and other points of view. All this provides for complex analysis of quantitative and conceptual variants of strategic leadership competencies of information and communication professionals. Within the leader's lifecycle, the methods for establishing the efficiency level and market value of objects and multicriteria variant modelling have been applied, which enabled to automatically generate multiple alternative variants of strategic leadership competencies of information and communication professionals.

**During the preparation of the thesis**, 6 scientific research publications appeared in journals approved by the Lithuanian Research Council as suitable for doctoral dissertations:

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.;** Pečiūra, L.. Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimas. Informacijos mokslai 2005, t. 34, p. 86-90. ISSN 1392-0561
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. Informacijos mokslai, 2007, Nr. 40, p. 66-72. ISSN 1392-0561
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga. Informacijos mokslai, 2007, Nr. 42-43, p. 233-241. ISSN 1392-0561
- **Jokūbauskienė, S.;** Gudauskas, R. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas. Socialinis ugdymas, Nr. 21 (32). Vilnius, 2012. p. 45-61. ISSN 1392-9569
- **Jokūbauskienė, S.** Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. Informacijos mokslai, 2013, Nr. 64, p. 90-112. ISSN 1392-0561
- **Jokūbauskienė, S.** Lyderio gyvavimo organizacijoje proceso kompleksinės analizės modelis ir sistema. Informacijos mokslai, 2013, Nr. 65, p. 7-23. ISSN 1392-0561

Materials from research conferences:

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje. Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 68-81. ISBN 978-9955-33-095-0

13 publications in peer-reviewed publications and other sources:

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Electronic signature: e-document Exchange in Lithuania. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas Baltic IT&T Review, No. 3 (34), 2004. p. 15-17. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** „Infobalt 2004: changes in the information society and IT market“. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas Baltic IT&T Review, No. 4 (35), 2004. p. 13- 14. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.;** Pečiūra, L. „A survey of the web sites of state institutions in Lithuania“. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas Baltic IT&T Review, No. 3 (38), 2005. p. 47-49 ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.;** Pečiūra, L. Tyrimo „Valstybės institucijų interneto svetainių atitikimo Bendriesiems valstybės institucijų interneto svetainių reikalavimams“ ataskaita, Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2005. p. 32
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga Lietuvoje. Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: [http://archyvas.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=IRT&i=7502](http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=IRT&i=7502)
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Review of process of the knowledge society development in Lithuania. Digital Lithuania, CD-ROM "Digital Lithuania", Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: [http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_en.php?t=zinios](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=zinios)
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Informacinės visuomenės procesų įvertinimas globalizacijos kontekste. Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: [http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_lt.php?t=IRT&i=7525](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_lt.php?t=IRT&i=7525)
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** The evaluation of information society processes in the context of globalization. Digital Lithuania, CD-ROM "Digital

Lithuania", Infobalt, 2007. Prieiga per internetą [http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_en.php?t=evisuom](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=evisuom)

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Evaluating the processes of the information society in the context of globalisation“, Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas Baltic IT&T Review, No. 3, 2007. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Modern Bookmen: the best initiatives of information society projects and internet solutions in Lithuania in 2007“. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas Baltic IT&T Review, No. 1, 2008. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** „World Summit Award and „Modern Bookmen“ contests help to create inclusive information society“. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas Baltic IT&T Review, No. 3, 2008. ISSN 1691-4694
- **Jokūbauskienė, S.** Lietuvos žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga. Apžvalga „Infobalt“ leidiniui, Infobalt, 2008. Prieiga per internetą: [http://archyvas.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=ivpk](http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=ivpk)
- **Jokūbauskienė, S.** A Review of Processes in the Development of Lithuania’s Knowledge-Based Society. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas Baltic IT&T Review, No. 4, 2008. ISSN 1691-4694

**The research done during the thesis preparation was presented at 5 research conferences:**

- The report ‘Investigation of Web Sites of Government Institutions’ at the Information Society Section of the international research conference of computer experts ‘Computer Days 2005’ organized by the Lithuanian Computer Society at Klaipėda University on 15–17 September 2005 (co-author L. Pečiūra).
- The report ‘The Demand for Individual Competencies Within the Context of the Knowledge Society’ at the 3rd Vilnius international academic and research conference ‘Human Resources: European Dimension’ of the cycle of academic and

research conferences organized by the Lithuanian Public Administration Training Association together with the Association's Academic Council, the Department of International Economics and Management of the Vilnius Gediminas Technical University and other Lithuanian and international institutions and devoted to the 1st anniversary of Lithuania's membership in the European Union at 15 December 2005.

- The report 'Towards the Knowledge Society: the Demand for the Staff's Competencies within the Organization' at the international academic and research conference 'The Scope of the Information and Knowledge Management Within the Modern Organization: Encounters of the Knowledge Society' organized by the Department of Information and Communication devoted to the 15th anniversary of Vilnius University's Faculty of Communication on 1 December 2006.
- The report 'The Scope of Individual Competencies Within the Knowledge Society' at the 13th international academic and research conference 'Computer Days 2007' organized by the Lithuanian Computer Society in Panevėžys on 13–15 September 2007.
- The report 'Strategic Leadership Competencies in Light of the Europe 2020 Strategy' at the 16th international academic and research conference 'Computer Days 2013' at Šiauliai University organized by the Lithuanian Computer Society on 19–21 September 2013.

**Acknowledgement.** Sincere thanks to my Family, to the colleagues from the Department of Information and Communication of Vilnius University for the support during the preparation of the dissertation and to Academic supervisor and consultant for the professional advice and insights.

## **Information about the author**

Saulė Jokūbauskienė (Gudauskaitė), born 24 October 1980.

## **Education**

- Graduated from the Mikalojus Konstantinas Čiurlionis School of Arts in 1998 (fine arts studies)
- Bachelor's degree studies at the Vilnius Academy of Arts (painting) in 1998–2002;
- Postgraduate studies at Vilnius University's Faculty of Communication (international communication) in 2002–2004 (postgraduate thesis 'Activities of UNESCO in Light of Globalization Processes');
- Doctoral studies at Vilnius University's Faculty of Communication in 2004–2013.

## **Internships abroad and in Lithuania**

- Internship at the University of Oulu, Finland (autumn session of 2003/2004);
- NORSLIS seminar 'Knowledge Management/Information Management', Phd course. Åbo Akademi University, Finland (November 2006);
- NORSLIS seminar 'Discourse-Oriented Approach in LIS', PhD course. Lund University, Sweden (November 2007).
- Holistic Leadership course. National Research Analytics Federation, Vilnius, Lithuania (February–May 2013).

## **Professional activity**

- 2000–2002: the evaluation project within the international programme 'Youth for Europe': translator;
- 2003–2004: the Training and Research Centre at the State Social Insurance Fund Board of the Republic of Lithuania Under the Ministry of Social Security and Labour: senior lecturer;

- 2004–2010: the Department of Information Dissemination and European Union Affairs of the Information Society Development Committee Under the Government of the Republic of Lithuania: expert, senior expert, head starting with 2006;
- Since 2010: the Information Society Development Division of the Information Society Policy Department of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania: senior expert.

**Research interests:** information and communication, knowledge management, human resources, leadership, organizational behaviour.

**Saulė Jokūbauskienė**

**INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ STRATEGINĖS  
LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ FORMAVIMAS BESIMOKANČIOJE  
ORGANIZACIJOJE**

**Santrauka**

**Temos aktualumas.** 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 (Porter 1990, 1998). Dar neišnaudojami egzistuojantys pažangūs ir lankstūs kompetencijų ugdymo mechanizmai, kurie sukurtų galimybes visuomenei įgyti ir naudotis reikalingomis esminėmis kompetencijomis bei sudarytų palankesnes sąlygas dalyvauti darbo rinkoje. Nepakankamą Europos konkurencingumą ir e. atskirtį lėmė menkas valstybinio sektoriaus ir verslo struktūrų bendradarbiavimas, lėtas informacijos ir ryšių technologijų (toliau – IRT) infrastruktūrų integravimas į žinių ekonomiką bei žinių organizavimo specialistų trūkumas (Broadbent, Kitzis 2005; CIO Council 2012; Tan, Rao 2013; Hooper, Dix 2013). Kompetencijų pasiūlos ir paklausos neatitikties problema pabrėžiama Europos Sąjungos (toliau – ES) Tarybos dokumente „Horizon 2020“ (Council decision... 2013), akcentuojant naujų žinių ir idėjų kaip esminių konkurencingumo veiksnių svarbą.

Ši problematika, prioritetizuojama vienoje iš septynių Europos Komisijos (toliau – EK) strateginių iniciatyvų „Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė“, paskatino darbo rinkos ir specialistų konkurencingumo sąveiką per esmines kompetencijas (KOM (2010) 2020 galutinis). Patvirtintame strateginiame plane „Europa 2020“ ir šį dokumentą atitinkančioje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 m. programoje (Žin., 2011, Nr. 33-1574) svarbiausiais prioritetais pripažįstama *skaitmeninė kompetencija* ir *bесimokanti organizacija*. Pastaroji turėtų orientuotis į perspektyvinę darbinių įgūdžių plėtrą, kuri iš esmės atspindėta „Darbinių įgūdžių, būtinų



ateityje 2020“ studijoje (*Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute* 2011). Principinė nuostata – esmines pokyčių prielaidas sudaro pažangi IRT raida, išskirtinis ilgaamžiškumas, sistemiškumas, naujoji medijos ekologija, viršstruktūrinės organizacijos formos ir globaliai sujungtas pasaulis.

Tai patvirtina strateginiuose nacionalinio ir Europos lygmens dokumentuose (2006/962/EB) pateiktos esminių kompetencijų rekomendacijos siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų. Rekomendacijų metmenyse *skaitmeninė kompetencija įvardyta kaip viena iš aštuonių esminių kompetencijų žinių ekonomikos kontekste*. Siekiant ES strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų, šiuose dokumentuose pabrėžiamas strateginės žinių vadybos specialistų poreikis. Ypač stinga informacijos ir komunikacijos specialistų (toliau – IKS), atliekančių profesionaliosios žinių visuomenės dalies lyderių vaidmenį. Minėtuose ES dokumentuose pažymima, kad šių specialistų strateginių lyderystės kompetencijų ugdymo galimybės nėra pakankamai išnaudojamos.

Visos Europos mastu atliekami žinių visuomenės tyrimai (McCormack 2010), siekiama didinti mokslo poveikį žinių visuomenės plėtrai, modernizuoti ES valdymo institucijas, daugiau investuoti į žmones ir besimokančias organizacijas, plėtoti aktyvią užimtumo politiką. Šie strateginiai ES tikslai sukelia didelį žinių visuomenės profesionalų (angl. *CIO – Chief Information Officer*) strateginių lyderystės kompetencijų mokslinių ir taikomųjų tyrimų poreikį. Galima teigti, kad, didėjant IRT įtakai organizacijų veiklos kokybei, keičiasi informacijos ir žinių visuomenės kūrimo vertybinė orientacija, t. y. *esminis prioritetas teikiamas nebe technologijoms, o informacijos turiniui, jos prieinamumui*. Šis postūmis aktualus informacijos ir komunikacijos specialistams – *strategams*, kuriems dera koncentruotis į minėtas profesinės kaitos vertybines orientacijas. Šiame kontekste derėtų atkreipti dėmesį, kad *lanksčiosios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos suteikia galimybę konkurencingai dalyvauti modernioje darbo rinkoje ir realizuoti savo gebėjimus*. Kaip rodo IBM Verslo vertės instituto (Institute for Business Value 2010, 2011, 2012) atlikti tyrimai, itin svarbus tampa informacijos ir komunikacijos specialistų gebėjimas persiorientuoti, ypač stokojama informacijos ir komunikacijos specialistų strateginių lyderystės kompetencijų valdant kompleksinius reiškinius, kai informacijos kokybė tampa esmiu strateginių sprendimų priėmimo veiksmu.

Situacija Lietuvoje yra gana sudėtinga. Naujausioje 2013 m. LR Valstybės kontrolės „Valstybės informacinių išteklių valdymo ataskaitoje“ konstatuojama, kad Lietuvoje „nesudarytos visų valstybės išteklių darnaus valdymo sąlygos, neužtikrinamas nuoseklus valstybės informacinių išteklių politikos formavimas, valstybės informacijos ištekliai valdomi neveiksmingai“ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita 2013, p. 2). Dar daugiau, „fragmentiški valstybės informacinių išteklių kūrimo, tvarkymo, plėtros, saugos ir kt. procesų stebėsenos ir statistikos duomenys neatskleidžia tikrųjų šio sektoriaus galimybių ir apimties, perteklinių šios srities procesų, kurie neduoda pridėtinės vertės. Todėl sunku sistemiškai kaupti, analizuoti, vertinti ir skleisti informaciją apie visus valstybės valdomus informacinius procesus. Nepakankama ir nepatikima informacija apie valstybės valdomus informacinius išteklius tampa kliūtimi formuoti šio sektoriaus politiką, vykdyti strateginį planavimą, užtikrinti informacinių išteklių saugą, techninį, organizacinį ir informacinį suderinamumą“ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita 2013, p. 30). Kitaip tariant, valstybės mastu konstatuojama *strateginė valstybės informacinių išteklių valdymo neatitiktis, susijusi su esminėmis šios srities strateginės vadybos kompetencijomis*.

**Temos iširtumas.** Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo besimokančioje organizacijoje sampratos kaitą paskatino daug skirtingų mokslinių sričių: vadybos, organizacijų elgsenos, edukologijos, informacijos ir komunikacijos, informatikos tyrimų. Tarptautiniame kontekste ir Lietuvoje tirtos esminės kompetencijos, apimančios: sėkmingą projektų vadybą (Müller, Turner 2009); strateginės verslininkystės poveikį kompetencijų vystymuisi (Kyrgidou, Petridou 2011); lyderio archetipo įvertinimo metodiką (Kets de Vries et al. 2010); IRT ir mokymosi strategijų sisteminių integravimą (Sandberg, Vinberg 2010); 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); skirtingų valdymo stilių transakcinę ir transformuojančią lyderystės raišką (Jogulu 2010); kompetencijų profiliavimą ir problemų sprendimą virtualiuose tinkluose

(Edelman, Wagner 2004); teorinius lyderystės vystymo karinėse aplinkose pagrindus (Larsson et al. 2006); bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijų vystymo tyrimų metodiką (ChanLin 2009); XXI a. įgūdžius ir kompetencijas OECD valstybėse (Ananiadou, Claro 2009); skaitmeninę tarpdalykinių studijų kompetenciją (Gansmo 2009); skaitmeninę kompetenciją mokymosi visą gyvenimą kontekste (Ala-Mutka et al. 2008); įgūdžių senėjimo prevenciją (CEDEFOP 2012); lyginamąją XXI a. tarptautinių kompetencijų sistemų analizę (Voogt, Roblin 2012); vadybos specialybės studentų komunikacinės kompetencijos ugdymą pedagoginiu aspektu (Bačiulytė 2005); vadybinių kompetencijų ugdymą verslo įmonėse (Lileikienė, Martinkienė 2011; Martinkienė 2012); 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, 2010a); edukologijos, švietimo srities, kompetencijų poreikių plotmės analizę ir modeliavimą besimokančioje organizacijoje (Jucevičienė 2006, 2007, 2010; Navickaitė 2012; Bulajeva, Duoblienė, Targamadzė 2009; Targamadzė 2009; Targamadzė, Nauckūnaitė 2009); švietimo metodologiją (Targamadzė 2009); organizacijos kultūrą (Targamadzė 2009); besimokančią organizaciją ir profesinę kompetenciją (Simonaitienė, Targamadzė 2001, 2002); kvalifikacijos kėlimo efektyvumo problemas (Puškorius, Vanagas, 2011); žinių vadybos vaidmenį organizacijos strateginių kompetencijų plėtotei (Atkočiūnienė, Juškaitė 2012); informacinius kokybės vadybos veiksmus (Markevičiūtė 2009); komunikacinę kompetenciją (Grebliauskienė, Večkienė 2004); bendrąsias vadovų kompetencijas (Skaržauskienė, Paražinskaitė 2010); globalaus konteksto reikšmę (Martinaitis, 2010); žemės ūkio sektoriaus vadovų kompetencijų vertinimą (Šukė 2011); informacijos organizavimo principų taikymą elektroninėje erdvėje sisteminiu požiūriu (Kuprienė 2012); konkurencingumą ir nuolatinį mokymąsi (Kalibataitė 2011; Raudeliūnienė 2012; Atkočiūnienė 2010, Jucevičius, Ilonienė 2009); organizacinį verslo lyderystės mokymo ir vystymo modelį (Bagheri et al. 2011); efektyvios globalios lyderystės programos kūrimą (Simmonds et al. 2010) ir kt. *Mokslinėje literatūroje skaitmeniniame žinių visuomenės amžiuje formavimas neatsiejamas nuo besimokančios organizacijos bei*

*informacijos ir žinių vadybos konteksto, poreikio kurti žinias bei ugdyti strategines lyderystės kompetencijas.*

Taigi skaitmeninė kompetencija apima ne tik IRT vartotojo įgūdžius, bet kūrybišką kritinių IRT įgūdžių taikymą, kitaip tariant, skaitmeninė kompetencija yra socialines inovacijas *įgalinanti* dimensija, kurios esminė efektyvumo prielaida yra moderni IRT infrastruktūra. **Strateginė žinių lyderystė padeda integraliai valdyti skirtingų IRT ir informacijos ir komunikacijos specialistų techninių bei vadybos kompetencijų visumą, sėkmingai spręsti informacijos filtro problemą ir užtikrinti kokybiškos informacijos srautų valdymą besimokančios organizacijos sprendimų priėmimo procesuose** (išskirta mano – S. J.). Dėl šios aplinkybės informacijos ir komunikacijos specialistai IRT sektoriuje dažnai užima vadovaujančiąsias pozicijas. Būtina pabrėžti naujausių analitinių ES studijų, susijusių su IRT profesionalų šiuolaikinės situacijos analize bei perspektyvų prognoze, svarbą (Ferrari 2012). Pati informacijos specialisto samprata, specialistų teigimu, kinta atsižvelgiant į informacijos sektoriaus ir informacijos technologijų plėtotę, „ryškėja poreikis rengti tokius specialistus, kurie gebėtų valdyti nacionalinę ir globalinę informaciją, koordinuoti vidinius ir išorinius socialinės komunikacijos ir atminties institucijų informacijos srautus, siekti šių organizacijų strateginės veiklos sėkmės“ (Stasėnaitė et al. 2012).

Apibendrinus išanalizuotus mokslinius žinių visuomenės kompetencijų tyrimus, konstatuotina, kad bendriesiems ir atskirų sričių, iš jų – IRT specialistų kompetencijų tyrimams skiriama palyginti nemažai dėmesio, tačiau tai nėra tiesioginis šios disertacijos tyrimo objektas. Išanalizavus teorinius tyrimus ir praktinio taikymo patirtį, galima teigti, kad informacijos ir komunikacijos specialistų, *strateginės lyderystės kompetencijų* formavimosi problema nebuvo išsamiai nagrinėta, tačiau akivaizdus šios srities mokslinių tyrimų poreikis. *Intensyvios žinių visuomenės plėtros sąlygomis būtent šie specialistai disponuoja holistinės vadybos kompetencijomis, leidžiančiomis efektyviau suvaldyti skaitmeninį kompleksškumą* (išskirta mano – S. J.).

**Sprendžiama mokslinė problema.** Atliktų tyrimų analizė parodė, kad jie vykdomi atskiromis linkmėmis (besimokančios organizacijos, vadybos, informacijos vadybos, žinių vadybos, ugdymo ir pan.). Iki šiol į vieną visumą nebuvo sujungti pagrindinių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tyrimo aspektai, orientuojantis į žinių visuomenės kūrimo ir plėtros tikslus, IRT iššūkius bei besimokančios organizacijos poreikius. Toks problemos tyrimo fragmentiškumas atsiliepia ir praktikoje, kai **pasigendama sisteminėmis teorinėmis nuostatomis grįstos kryptingos informacijos ir žinių vadybos besimokančioje organizacijoje probleminio lauko analizės bei metodiškai pagrįsto sprendimų priėmimo.** Tyrime remiamasi principine nuostata, kad *žinių vertę kuria žmogiškasis potencialas (Souter 2010). Žinių visuomenėje yra itin svarbūs esminiai besimokančios organizacijos lyderio gebėjimai tinkamai išnaudoti turimą informaciją ir ją paversti konkurencingomis žiniomis.* Kitaip tariant, socialinės tikrovės konstruktas grindžiamas *idėjų kūrimu.* Intensyvios tinklaveikos visuomenės *socialinės dinamikos* kontekste *besimokančių organizacijų* žinių architektūra esmingai praplečia informacijos ir žinių vadybos struktūrų galimybes bei atveria kelią organizacijų *inovacijoms ir kūrybiškumui.*

Efektyviai ir lanksčiai reaguojant į sparčius globalios aplinkos pasikeitimus ir ekonomikos iššūkius, ypatingas dėmesys mokslinėje literatūroje skiriamas esminių kompetencijų formavimui *besimokančioje visuomenėje* (Brion et al. 2012, p. 225–251; Bessant 2012, p. 34–360, cit. iš Tidd 2012). Tuo siekiama sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri efektyviai pritaikytų IRT galimybes ir užtikrintų dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą. Tinklaveikos sąlygomis klasterių atmaina pasireiškia kaip kompetencijų tinklai arba tam tikra atitinkamų sričių kompetencijų koncentracija. Šiuo atveju priimtinausias OECD apibrėžimas: „Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis“ (Rychen, Sagalnik 2002).

Nacionalinis konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis grindžiamas esminėmis kompetencijomis ir strateginėmis inovacijomis. *Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo nustatymas ir jomis paremtas strateginis valdymas – viena svarbiausių šalies pažangos sąlygų. Tyrimo*

*metu atskleista strateginė kompetentingo informacijos ir komunikacijos specialistų potencialo pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje – kokybiškų sprendimų priėmimas* (išskirta mano – S. J.). Tad įmanoma nustatyti, kokia strateginės lyderystės kompetencijų struktūra žinių visuomenėje turi būti grindžiamas besimokančios organizacijos valdymas, kuris skatintų ne tik informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimą, bet ir bendrąją organizacijų strateginę lyderystę.

Šiame kontekste **disertacijoje keliamas pagrindinis probleminis klausimas – kokiomis kryptimis ir kaip sistemiškai bei kryptingai dera formuoti esmines informacijos ir komunikacijos specialistų strategines lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje.**

**Tyrimo objektas** – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos besimokančioje organizacijoje jų formavimo krypčių aspektu.

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

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti esmines informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijas ir kryptis.
2. Atliekant empirinį tyrimą patikslinti nustatytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptis.
3. Pritaikyti nustatytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų priėmimo besimokančioje organizacijoje modeliui kurti.

**Ginamieji teiginiai:**

1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dimensijų pagrindas žinių visuomenėje leidžia nustatyti šių specialistų strateginės lyderystės formavimo kryptis besimokančioje organizacijoje.
2. Teoriniu pagrindu suformuluotos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kryptys iš esmės atitinka informacijos ir komunikacijos srities ekspertų įvardytosioms.

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės besimokančioje organizacijoje kompetencijų kryptys ir jų komponentai gali padėti suprojektuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelį, kuris gali būti šių kompetencijų formavimo pagrindu.

**Tyrimo metodai.** Siekiant nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis, disertacijoje taikomas modeliavimo metodas, apimantis teorines įvairių sričių specialistų įžvalgas ir ekspertinį vertinimą. Mokslinių tyrimų turinio analizė atlikta disertacijoje taikant lyginimo, sintezės, apibendrinimo metodus. Nagrinėjant žinių visuomenės kompetencijas taikytas lyginamosios analizės metodas. Sisteminiu požiūriu grįsta ir taikant lanksčiųjų sistemų teoriją (Bertalanffy 1972; Bowler 1981; Checkland 1981, 1985) atlikta mokslinės literatūros ir kitų šaltinių, empirinio tyrimo rezultatų analizė leido parodyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų santykį su besimokančia organizacija ir modeliuoti šių specialistų strateginės lyderystės kompetencijų vystymo kryptis.

Teorinei bendrųjų kompetencijų analizei pasitelkiamas Haste (2001) kompetentingo žmogaus modelis. Tyrimo kontekste metodologiniu požiūriu svarbi šio autoriaus nuostata, kad nėra idealių kompetencijų, ir jo išskirtoji *metakompetencijos* sąvoka, kuri žinių visuomenės kontekste aprėpia inovacijų vadybos ir tęstinumo dimensiją. Ši savo ruožtu gali būti siejama su žinių visuomenės strateginės lyderystės paradigma. Holistinis žinių visuomenės suvokimas per informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų prizmę grindžiamas strateginės vadybos konceptu (Leibold et al. 2002). *Empirinėje disertacijos dalyje esminį tyrimų objektą sudaro informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje valdymas.* Siekiant atlikti šio tyrimo objekto analizę buvo pritaikyti daugiakriterinės analizės metodai.

### **Darbo teorinis naujumas.**

1. Suformuluotos apibendrinančios teorinės įžvalgos, analizuojančios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų

sampratą žinių visuomenėje itin spartėjant skaitmeninio kompleksiško aplinkoms.

2. Teoriškai pagrįstos bei išskirtos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos, nustatytos jų formavimo kryptys besimokančioje organizacijoje.
3. Sukurtas informacijos ir komunikacijos specialistų lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis ir daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema.

### **Praktinis darbo reikšmingumas.**

1. Parengtas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis. Modifikuotas modelis gali būti panaudotas konkrečioje besimokančioje organizacijoje informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijoms nustatyti ir formuoti.
2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis gali būti pritaikytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų savidiagnostikai ir saviugdai.
3. Sisteminiu požiūriu pagrįstas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas yra svarbus informacijos ir komunikacijos specialistų mokymo procesui (MA „Žinių vadyba ir lyderystė“). Galimas tam tikrų sistemos parametrų išbandymas Lietuvos kompiuterininkų sąjungos projektuose.

### *Praktinis darbo rezultatų pritaikymas:*

1. Autorės parengtas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis išbandomas turinio valdymo sistemoms kurti (VGTU Internetinių ir intelektinių technologijų instituto „Žinių visuomenės lyderių ugdymo projektas“).
2. Sukurtas lyderio gyvavimo proceso besimokančioje organizacijoje kompleksinės analizės modelis modifikuotas konkrečiai besimokančiai organizacijai informacijos ir komunikacijos specialistų strateginėms lyderystės



kompetencijoms nustatyti ir stiprinti (Bilo ir Melindos Geitsų projekto „Bibliotekos pažangai“ tęstinumo modelis).

3. Autorės parengtu informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modeliu pagrįstas Lietuvos, Latvijos ir Estijos nacionalinių bibliotekų vidurinės grandies vadovų strateginės lyderystės kompetencijų vystymas.

**Disertacijos tyrimo ribos.** Disertacijos tyrimo metu koncentruojamasi tik į esmines, (angl. *generic, strategic, core*) informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis. Jos modeliuojamos besimokančioje žinių visuomenės organizacijoje atsiribojant nuo operacinės ir taktinės lyderystės kompetencijų. Profesinių kompetencijų dedamoji bendrosios informacijos ir komunikacijos specialistų lyderystės kompetencijų kontekste galėtų būti atskiro mokslinio tyrimo objektu.

Šioje disertacijoje integralios informacijos ir komunikacijos specialistų dimensijos laikomasi dėl mokslinio ir praktinio šių veiklų sąveikumo ir teoriniu, ir praktiniu lygmenimis. Tai atsispindi ir ES, UNESCO, JT, Pasaulio banko, Tarptautinės telekomunikacijų sąjungos (angl. ITU) strateginiuose, ir šių sričių politikos dokumentuose, susijusiuose su informacijos, žinių visuomenės, žinių ekonomikos, sumanios ekonomikos, tvarios ekonomikos plėtros tendencijomis. Disertacinio tyrimo metu įvairių sričių ekspertų vertinimuose orientuojamasi į informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų vertinimą per besimokančios organizacijos prizmę.

**Disertacijos struktūra.** Disertacijos struktūrą lėmė tyrimo objektas, dalykas, tikslai, uždaviniai ir pasirinkti tyrimo metodai. Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, šaltinių ir literatūros sąrašas, 12 priedų.

Pirmajame skyriuje pristatomos žinių visuomenės kompetencijos besimokančios organizacijos aspektu. Įvardijamos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų apibrėžtys, aptariami šios srities mokslinių tyrimų ir projektų rezultatai, atskleidžiamas mokslinės problemos kompleksiskumas, išskiriami esminiai

žinių visuomenės veiksniai, darantys įtaką kompetencijų formavimo besimokančioje organizacijoje ypatumams. Skyriuje taip pat nagrinėjama informacijos ir komunikacijos specialistų žinių visuomenėje sampratų kaita ir prigimtis, žinių vadybos įtaka informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimui.

Antrajame skyriuje atskleidžiami informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentai. Pateikiama empirinio tyrimo interpretacija, aptariami autorės apibendrinti mokslinės ir specialiosios literatūros kokybinės turinio analizės rezultatai, atlikto disertacinio tyrimo metodologija ir disertacinio tyrimo metodai: Europos ir nacionalinių strateginių dokumentų bei mokslinių tyrimų turinio kokybinė analizė, stebėjimas, ekspertų apklausa. Skyriuje atskleidžiama kokybinė kompetentingo informacijos ir komunikacijos specialisto pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje, pristatomos empirinio tyrimo ištakos, organizavimas, vykdymo etapai, ekspertų atrankos kriterijai, ekspertinės apklausos rezultatai, įvardytos esminės informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys, jų komponentai ir sąveika.

Trečiajame skyriuje visa tai sujungta į vientisą koncepcinę sistemą, orientuotą į žinių visuomenės tikslus ir besimokančios organizacijos poreikius. Tokia sistema leidžia analizuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų ugdymą ir jų valdymą situacijas generuojančiose aplinkose. Pateiktas lyderio gyvavimo proceso organizacijoje kompleksinės analizės modelis ir daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema.

### **Empirinio tyrimo metodologija**

Globalizacijos kontekste individualumas ir visuomeniškumas, kompleksiškumas ir koncentracija yra tarpusavyje susiję, todėl šie skaitmeninės bei tvarios ekonomikos procesai atitinkamai veikia ir organizacijos valdymo sričių efektyvumą. Vadovaujantis metodologinėmis rekomendacijomis bei atlikus ir susisteminius mokslinės ir specialiosios literatūros šaltinių analizę pasirinktas ekspertinės apklausos metodas, kuris apėmė įvairialypius disertacijos objekto aspektus: informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų sampratos apibrėžimą, jų formavimosi tendencijas,

žinių visuomenės, besimokančios organizacijos problematiką, žinių vadybos integracijos aspektus. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad, siekiant nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis žinių visuomenės kontekste, būtina ištirti informacijos ir komunikacijos procesuose dalyvaujančių lyderių, ekspertų nuomonę, patirtį ir rekomendacijas bei išvalgas apie svarbiausias informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, lemiančias organizacijos ir jos lyderio sėkmę per artimiausius penkerius metus. Taip pat aptariamos strateginės lyderystės kompetencijos sampratos daugiaaspektiškumas ir įvairovė, kryptingas organizacijos tikslų siekis, pokyčių valdymas, kūrybiškumas, efektyvų organizacinės kompetencijos sudėtinių dalių matrica, žinių darbuotojų įvertinimas, mokymasis visą gyvenimą, darbuotojų motyvacija mokytis bei inovacijų skatinimas. Ypač vertingi ekspertų geros praktikos pavyzdžiai, esamų problemų ir iššūkių įvardijimas bei strateginių plėtros kryptių prognozavimas, situacijos adaptavimas savo patirčiai, rekomendacijos ir pasiūlymai atlikti tolesnius tyrimus.

**Empirinio tyrimo objektas** – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos.

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti informacijos ir komunikacijos profesionalų išskiriamas strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų įvertinimo dimensijas.
2. Įvertinti ekspertų išskiriamas išvalgas dėl pagrindinių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tendencijų ir kryptių.
3. Pateikti integruotą visuminį požiūrį apie informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, kuris galėtų tapti sprendimų priėmimo besimokančioje organizacijoje modelio pagrindu.

**Tyrimo metodologinės nuostatos.** Kaip nurodyta įvade, disertacijos tyrimas grįstas sisteminiu požiūriu taikant lanksčiųjų sistemų teoriją (Bertalanffy 1972; Bowler 1981; Checkland 1981, 1985). Tyrimas atliktas remiantis pagrindiniais lanksčiųjų sistemų metodologijos principais ir sistemos tyrimo etapiškumu.

*Sisteminio tyrimo metodologijos taikymas sudėtingose socialinėse struktūrose leidžia nustatyti problemos struktūrą ir ieškoti stipriausios įtakos taškų, kurie užtikrintų poveikį visai sistemai (išskirta mano – S. J.).*

Pagrindinis iššūkis, kurį tenka įveikti siekiant pasinaudoti visomis sistemų mokslu grindžiamo požiūrio galimybėmis, yra sistemos struktūrinių dalių-esinių ir visumiškumo nustatymas (Boulding 1985; Checkland 1981). Disertacijoje šie sistemos tyrimo etapai akumuliuojami į keturis ciklus:

- informacijos ir komunikacijos specialistų strateginių lyderystės kompetencijų formavimo žinių visuomenės kontekste probleminės situacijos išaiškinimą;
- informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų sistemos ribų, funkcionavimo srities ir hierarchijos nustatymą;
- į žinių visuomenės tikslus orientuoto informacijos ir komunikacijos specialistų strateginių lyderystės kompetencijų sistemos koncepcinio modelio sukūrimą;
- informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptių nustatymą.

**Empirinio tyrimo duomenų rinkimo metodai.** Pusiau uždaro tipo informacijos ir komunikacijos ekspertų klausimynas.

**Empirinio tyrimo duomenų apdorojimo metodai.** Daugiakriterinė gautų duomenų analizė ir kokybinė išvalgų interpretacija.

**Empirinio tyrimo instrumentarijus** – pusiau uždaro tipo klausimynas, kurį sudarė trys dalys:

- A. *Žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos;*
- B. *Lyderystė;*
- C. *Mokymasis: žinių įgijimas ir išlaikymas.*

Pusiau struktūruotame klausimyne iš viso pateikiama 10 klausimų su pasirinkimo variantais, taip pat visi 10 klausimų turi antrąją atvirą klausimo dalį (10). Antrosios atviros klausimo dalies tikslas – išsiaiškinti ekspertų įžvalgas ir patirtis informacijos bei komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų žinių visuomenės kontekste. Disertacinio tyrimo tikslas, objektas, taip pat teorinės autorės įžvalgos atlikus mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizę yra tiesioginės uždarų ir atvirų klausimų ištakos.

**Imties atranka ir ekspertų pasirinkimo kriterijai.** Tyrimo naudingumas ir išvadų reikšmingumas tiesiogiai priklauso nuo tinkamos ekspertų atrankos principų.

Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad ekspertu laikomas asmuo:

- mažiausiai penkerius metus dirbantis ir besidomintis žinių visuomenės, besimokančios organizacijos, žinių vadybos ir informacijos ir komunikacijos specialistų lyderystės tematika ir yra vienas iš srities atstovų, galinčių suteikti patikimos informacijos ir žinių siekiant disertacijoje užsibrėžtų tikslų;
- turintis mokslinį laipsnį ir darbo patirties žinių visuomenės, žinių vadybos srityje;
- pasižymintis tarptautiškumu ir gerai vertinamas tarptautinėje erdvėje;
- išskirtinių rezultatų pasiekusių organizacijų lyderiai, vadovai, ekspertai.

Atrinkus per 70 Lietuvos ir užsienio ekspertų, jų apklausoje sutiko dalyvauti 57 ekspertai (žr. 5priedą „Dalyvavusių apklausoje ekspertų sąrašas“). Apklausti ekspertai padalyti į dvi grupes: apklausta 27 Lietuvos ir 30 užsienio ekspertų iš 20 pasaulio šalių. Iš jų 27 (9 Lietuvos ir 18 užsienio) ekspertai yra apgynę disertacijas, iš jų 12 profesorių (po 6 atstovus Lietuvos ir užsienio grupėse). Tyrimo pradžioje buvo siekiama apklausta apie 25–30 Lietuvos ir užsienio ekspertų (maždaug 15 Lietuvos ir 15 užsienio ekspertų), tačiau vykdant apklausą paaiškėjo, kad dalis ekspertų neatsakė į pateiktus atvirus klausimus, buvo pasigesta įvairiapusiškesnio požiūrio, todėl, siekiant kokybiškų rezultatų, imtį nuspręsta padidinti dvigubai. Tad atitinkamai daugiau sulaukta atvirų atsakymų į klausimus.

Remiantis atliktos mokslinės ir specialiosios literatūros analizės rezultatais bei siekiant apimti visą disertacijos temą, kaip tyrimui reikalinga imtis buvo pasirinkti mokslo įstaigų, valstybės, asociacijų ir privataus sektoriaus atstovai. Ekspertų atrankos

procesas patogiosios atrankos būdu buvo vykdomas 2012 m. rugpjūčio–lapkričio mėnesiais.

### *Tyrimo rezultatai.*

Darbe siekta sumodeliuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis žinių visuomenės kontekste, sukuriant lyderio gyvavimo proceso valdymo kompleksinės analizės modelį, leidžiantį rasti efektyvesnėms subalansuotų informacijos srautų valdymo vertėms ir taip sistemiskai suvaldyti didėjantį skaitmeninį kompleksumą. Nustatytos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys ir jų komponentai detaliam pristatyti disertacijos išvadose.

1. Sisteminiu požiūriu ir lanksčiųjų sistemų metodologijos pagrindu suformuluota ekspertų apklausa ir Globalia internetine lyderyste (angl. Global Leadership Online – GLO) grįsta informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų analizės metodika leidžia nustatyti dinamišką informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų sistemą sudarančius komponentus, jų sąveiką ir struktūrinę hierarchiją. Vieninga koncepcinė sistema orientuota į žinių visuomenės tikslus ir besimokančios organizacijos poreikius.

2. Nustatytos ekspertų informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys ir jų komponentai, kurios atitinka pateiktas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelyje, tikslintinas 9 krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentas „Informacijos ir žinių srautų bei laiko valdymas“ ir „Aplinkos srautų valdymas“, nes pastarasis turinine prasme išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką.

3. Didėjantis globalių procesų kompleksinio laipsnis technologiškai intensyvioje žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksumą, kurio suvaldymas tampa globalia problema. Naujos kokybės dinamiškos aplinkos valdymui informacijos ir komunikacijos specialistams būtina kokybinio tyrimo eigoje nustatytoji kritinė strateginės lyderystės kompetencijų masė (modelis), kuri baigtiniu pavidalu

pasireiškia per įvairias dešimties informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentų kombinacijas. Pastarąsias apjungia dominuojanti nebe technologinė, o strateginės orientacijos paradigma.

4. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas, kuriant sprendimų paramos sistemą, grindžiamas informacijos ir komunikacijos specialistų lyderio gyvavimo proceso besimokančioje organizacijoje kompleksinės analizės modeliu, kurį sudaro trys pagrindinės dalys: lyderio gyvavimo procesas, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir projekto efektyvumą veikianti išorinės aplinka, kaip viena visuma.

5. Remiantis atliktu lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių aprašymu kiekybine ir koncepcine formomis, sudaroma kompleksinė duomenų bazė, kuri išsamiai apibūdina nagrinėjamą objektą ir sudaro sąlygas atlikti jo variantinį projektavimą ir daugiakriterinę analizę. Naudojant šią kompleksinę duomenų bazę galima suderinti visų projekte dalyvaujančių suinteresuotų grupių tikslus ir priimamus sprendimus.

6. Remiantis lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje modeliu ir jo pagrindu sukonstruota metodų sistema, suprojektuota Daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje sprendimų paramos sistema, kurią sudaro duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo interfeisas. Minėta sistema validi – ji patikrinta atliekant ekspertų apklausą ir panaudojant sudarytas duomenų bazes praktinių užduočių sprendimui.

## **Išvados**

1. Globalios žinių visuomenės kompetencijų strategijos „Europa 2020“ kontekste analizės metu nustatyta:
  - Europos Sąjunga siekia žinių visuomenės piliečiams suteikti priemonę, kuri užtikrintų saugumą išvengiant esminės grėsmės – skaitmeninės atskirties modernioje darbo rinkoje.
  - Greta gerovės valstybės siekiamybės pradeda dominuoti strateginė paradigma, kuri nukreipta į informacijos srautų valdymą ir kontrolę, neigiamų žinių konvertavimą į teigiamas, nes pozityvios žinios atneša ne tik didelių laimėjimų, bet ir riziką.

- Informacijos potencialas per esmines kompetencijas, transformuotas žinias ir kritinį mąstymą dėl skaitmeninės informacinės infrastruktūros įgyvendina sėkmingą socialinį veiksma ir užtikrina tinkamą dalijimąsi žiniomis, be kurio gerovės valstybės siekis, konkurencingumo, inovatyvumo ir naujų kompetencijų kūrimo tendencijos būtų neįmanomos.
2. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumo atskleidimas (mokymosi mokytis, naujumo rinkoje kūrimo, kaitos poreikio žinių visuomenės kontekste supratimo, sprendimų priėmimo ir veikimo, gebėjimo atpažinti palankią aplinką ir ja pasinaudoti) bei informacijos ir komunikacijos specialistų esminių strateginių lyderystės kompetencijų tendencijų ir apibrėžimų analizė suponavo informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų struktūrą: vadovavimo gebėjimai, numatymo gebėjimai, komandų sukūrimas ir vadovavimas joms, greitas ir kruopštus situacijos įvertinimas, konfliktų sprendimų skatinimas, projektų valdymas, darbuotojų dalyvavimo strategijų įgyvendinime skatinimas, bendraamžių ir pavaldinių mokymas ir parengimas.
  3. Teorinio ir praktinio tyrimo rezultatuose atskleidžiama:
    - Strateginė žinių lyderystė padeda integraliai valdyti skirtingų informacijos ir ryšių technologijų bei informacijos ir komunikacijos specialistų techninių ir vadybos kompetencijų visumą, sėkmingai spręsti informacijos filtro problemą, užtikrinti kokybiškos informacijos srautų valdymą besimokančios organizacijos strateginių sprendimų priėmimo procesuose. Atskleista strateginė kompetentingo informacijos ir komunikacijos specialisto potencialo pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje.
    - Atlikus disertacinį tyrimą tampa įmanoma nustatyti, kokia strateginės lyderystės kompetencijų struktūra žinių visuomenėje turi būti grindžiamas besimokančios organizacijos valdymas, kuris skatintų ugdyti ne tik informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, bet ir kurtų bendrąją organizacijų strateginę lyderystę ir tvarų konkurencinį pranašumą.
    - Svarbiausios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys, išskyrus remiantis atlikta kokybine ekspertų



apklausa patikslintą 9 krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentą „Informacijos ir žinių srautų bei laiko valdymas“ į „Aplinkos srautų valdymas“, nes šis turinio požiūriu išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką, koreliuoja su teoriškai numatytais. Jų komponentai besimokančioje organizacijoje yra:

- 3.1. Žinių visuomenės lyderių kryptis** (lyderystė ir gebėjimas vadovauti; atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvadas; savirefleksija ir motyvacija; skaitmeninio kompleksškumo suvokimas).
- 3.2. Organizacijos tikslų realizavimo kryptis** (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).
- 3.3. Strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis** (stipresnis bendradarbiavimas; inovacijų plėtra; efektyvesnis informacijos srautų valdymas; pokyčių valdymas; kūrybiškumo skatinimas);
- 3.4. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis** (bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis; inovacijų taikymas; motyvacinė sistema. Informacijos filtro praktikos (individualusis lygmuo; komandinis darbas; informacijos dieta).
- 3.5. Organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis** (bendradarbiavimas ir mokymasis; komandinis darbas; atsakomybė ir motyvacija; lyderystė; orientacija į tikslus ir pokyčių valdymas).
- 3.6. Efektyvios organizacijos sėkmės kryptis** (globalus mąstymas; įkvepiantis motyvavimas; bendradarbiavimas; kompleksinis komandos valdymas; gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas).
- 3.7. Ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis** (tikslų įgyvendinimas; vertybinė orientacija; lyderiavimas; naujovių diegimas; skaitmeninė kompetencija).
- 3.8. Besimokančios organizacijos žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis** (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).

### **3.9. Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis**

(efektyvus bendradarbiavimas; verčių kūrimas ir konkurencingumas; dinamiškos, kūrybiškos užduotys ir mokymasis; aplinkos srautų valdymas; tarpdiscipliniškumas ir globalumas/tarptautiškumas).

### **3.10. Besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo**

**kryptis** (komandinis darbas; integruotos užduotys; globalūs pokyčiai; sisteminis mąstymas; pokyčiai ir organizacijos struktūra).

4. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dešimties krypčių ir kiekvienos jų komponentų išskyrimas ir jų patikrinimas, atliekant kokybinį empirinį tyrimą, sudarė galimybę suprojektuoti **informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelį**, kurio konstravimo logika yra tokia:

4.1. informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas;

4.2. penkių dimensijų išskyrimas (skirtumų išskyrimas; neatitikčių įveikimas; sistemos atvirumas; balanso išlaikymas; sprendimų kūrimas);

4.3. kiekvienos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų krypčių ir jų komponentų įvardijimas bei jų tarpusavio ryšių scheminis atvaizdavimas.

5. Sukurta daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema, sudaryta iš duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo sąsajos. Sistema padeda kompleksiskai analizuoti lyderystės gyvavimo procesą, jo sudėtines dalis ir šį procesą veikiančią išorinę mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinką. Sudarytos lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių kompleksinės duomenų bazės, kuriose alternatyvos kompleksiskai aprašomos ekonominiais, techniniais, infrastruktūriniais, kokybiniais, technologiniais, teisiniais ir kitais aspektais. Visa tai sudaro sąlygas kompleksiskai analizuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų variantus kiekybine ir koncepcine formomis. Sistemoje pritaikyti daugiakriterinis tyrimo objektų naudingumo

laipsnio ir rinkos vertės nustatymo bei daugiakriterinio variantinio modeliavimo metodai lyderio gyvavimo proceso cikle, kuriuos taikant galima automatizuotu būdu sudaryti daugelį alternatyvių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų variantų.

**Disertacijos rengimo metu** mokslinio darbo rezultatai paskelbti šešiose mokslinėse publikacijose, Lietuvos mokslo tarybos daktaro disertacijai pripažintuose mokslo leidiniuose:

**Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.;** Pečiūra, L. Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, t. 34, p. 86–90. ISSN 1392-0561

**Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 40, p. 66–72. ISSN 1392-0561

**Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga. *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 42–43, p. 233–241. ISSN 1392-0561

**Jokūbauskienė, S.;** Gudauskas, R. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas. *Socialinis ugdymas*, 2012, Nr. 21(32), p. 45–61. ISSN 1392-9569

**Jokūbauskienė, S.** Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 2013, Nr. 64, p. 90–112. ISSN 1392-0561

**Jokūbauskienė, S.** Lyderio gyvavimo organizacijoje proceso kompleksinės analizės modelis ir sistema. *Informacijos mokslai*, 2013, Nr. 65, p. 7–23. ISSN 1392-0561

Mokslinių konferencijų medžiaga:

**Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 68–81. ISBN 978-9955-33-095-0

13 publikacijų nerecenzuojamuose leidiniuose ir kituose šaltiniuose:

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Electronic signature: e-document Exchange in Lithuania. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2004, No. 3 (34), p. 15–17. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Infobalt 2004: changes in the information society and IT market. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2004, No. 4 (35), p. 13–14. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.; Pečiūra, L.** A survey of the web sites of state institutions in Lithuania. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2005, No. 3 (38), p. 47–49. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.; Pečiūra, L.** *Tyrimo „Valstybės institucijų interneto svetainių atitikimo Bendriesiems valstybės institucijų interneto svetainių reikalavimams“ ataskaita.* Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2005, p. 32
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga Lietuvoje.* Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <[http://archyvas.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=IRT&i=7502](http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=IRT&i=7502)>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Review of process of the knowledge society development in Lithuania.* Digital Lithuania, CD-ROM “Digital Lithuania“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <[http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_en.php?t=zinios](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=zinios)>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Informacinės visuomenės procesų įvertinimas globalizacijos kontekste.* Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <[http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_lt.php?t=IRT&i=7525](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_lt.php?t=IRT&i=7525)>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *The evaluation of information society processes in the context of globalization.* Digital Lithuania, CD-ROM “Digital Lithuania“,

Infobalt, 2007. Prieiga per internetą:  
<[http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index\\_en.php?t=evisuom](http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=evisuom)>.

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Evaluating the processes of the information society in the context of globalisation. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2007, No. 3. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Modern Bookmen: the best initiatives of information society projects and internet solutions in Lithuania in 2007. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 1. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** World Summit Award and „Modern Bookmen“ contests help to create inclusive information society. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 3. ISSN 1691-4694
- **Jokūbauskienė, S.** Lietuvos žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga. Apžvalga „Infobalt“ leidiniui. Infobalt, 2008. Prieiga per internetą:  
<[http://archyvas.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=ivpk](http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=ivpk)>.
- **Jokūbauskienė, S.** A Review of Processes in the Development of Lithuania's Knowledge-Based Society. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 4. ISSN 1691-4694

**Disertacijos rengimo metu** tyrimo prielaidos buvo pristatytos penkiose mokslinėse konferencijose:

– 2005 m. rugsėjo 15–17 d. Klaipėdos universitete Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 12-ojoje tarptautinėje mokslinėje kompiuterininkų konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2005“, Informacinės visuomenės sekcijoje pristatytas pranešimas „Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimas“ (bendraautoris L. Pečiūra).

– 2005 m. gruodžio 15 d. Vilniuje trečiojoje tarptautinių mokslinių konferencijų ciklo, skirto Lietuvos narystės Europos Sąjungoje

pirmosioms metinėms, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos kartu su asociacijos Akademine taryba, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra ir kitomis Lietuvos bei užsienio institucijomis organizuotoje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Žmogiškieji ištekliai: Europos dimensija“ pristatytas pranešimas „Individo kompetencijų poreikis žinių visuomenės kontekste.“

– 2006 m. gruodžio 1 d. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-os metų jubiliejui skirtoje Informacijos ir komunikacijos katedros organizuotoje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai“ pristatytas pranešimas „Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje“.

– 2007 m. rugsėjo 13–15 d. Panevėžyje Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 13-ojoje tarptautinėje mokslinėje kompiuterininkų konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2007“ pristatytas pranešimas „Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga“.

– 2013 m. rugsėjo 19–21 d. Šiaulių universitete Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 16-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2013“ pristatytas pranešimas „Strateginės lyderystės kompetencijos Europa 2020 kontekste“.

**Padėkos.** Esu dėkinga Šeimai ir Vilniaus universiteto Informacijos ir komunikacijos katedros kolegoms už palaikymą rengiant disertaciją, o Mokslinei vadovei ir konsultantei už pagalbą ir profesionalius patarimus bei išvalgas.

## **Informacija apie autorę**

Saulė Jokūbauskienė (Gudauskaitė) gimė 1980 m. spalio 24 d.

### **Išsilavinimas**

- 1998 m. baigta M. K. Čiurlionio menų gimnazija (dailės kryptis);
- 1998–2002 m. menų bakalauro studijos Vilniaus Dailės Akademijoje, tapybos specialybė;
- 2002–2004 m. magistro studijos Vilniaus universitete Komunikacijos fakultete, tarptautinės komunikacijos specialybė. Apgintas magistro darbas „UNESCO veikla globalizacijos procesų kontekste“;
- 2004–2013 m. doktorantūros studijos Vilniaus universitete Komunikacijos fakultete.

### **Stažuo­tės užsienyje ir Lietuvoje**

- 2003/2004 m. m. rudens semestras – stažuo­te Oulu universitete, Suomija.
- 2006 m. lapkritis. Seminaras NORSLIS Knowledge management/Information management, PhD course. Åbo Akademi­ja universitetas, Suomija;
- 2007 m. lapkritis. Seminaras NORSLIS Discourse oriented approach in LIS, PhD course. Lund universitetas, Švedija;
- 2013 m. vasaris – gegužė. Holistinės Lyderystės kursas. Nacionalinė mokslinės analitikos federacija, Vilnius, Lietuva.

### **Profesinė veikla**

- 2000–2002 m. Tarptautinės programos „Jaunoji Europa“ vertinimo projekto vertėja;
- 2003–2004 m. Valstybinio Socialinio Draudimo Fondo valdybos Mokymo ir tyrimo centro vyriausioji dėstytoja;
- 2004–2010 m. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Informacijos sklaidos ir Europos Sąjungos reikalų skyriaus specialistė, vyriausioji specialistė, vedėja nuo 2006 m.;



- 2010 m. ir šiuo metu Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento Informacinės visuomenės plėtros skyriaus vyriausioji specialistė.

**Moksliniai interesai:** informacija ir komunikacija, žinių vadyba, informacijos vadyba, žmogiškieji ištekliai, strateginė lyderystė, organizacijų elgsena.