

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Viktorija BANCEVIČIŪTĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**LYDERYSTĖS SAMPRATA IR SPECIFIKA VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Leista ginti:
Viešojo administravimo katedros
vedėja

(Parašas, vardas, pavardė)

Viktorija BANCEVIČIŪTĖ

**LYDERYSTĖS SAMPRATA IR SPECIFIKA VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE**

Viešojo administravimo studijų bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

Aš, Viktorija Bancevičiūtė teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

(parašas)

Darbo vadovas
Lekt. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2011

Bancevičiūtė, V. (2011). Lyderystės samprata ir specifika viešojo sektoriaus organizacijoje: universitetinių pagrindinių studijų Viešojo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. R. Toleikienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 62 p. (81 p.)

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamojo darbo tikslas - išnagrinėti lyderystės sampratą, išryškinti lyderystės svarbą ir jos raiškos specifiką Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose.

Šiems tikslams pasiekti **atliekama mokslinės literatūros analizė temomis:** lyderystės samprata viešajame sektoriuje, pagrindinės teorijos, lyderystės ir valdymo skirtumai, lyderystės ir biurokratijos santykis, lyderystės teorijų bruožai, lyderystės reikšmė viešojo valdymo reformos kontekste. **Taip pat atliekamas lyderystės viešojo sektoriaus organizacijose specifiškumo anketinis tyrimas**, kuris leis atskleisti lyderiui būdingas kompetencijas, išryškinti lyderio gebėjimų ir savybių spektrą, kurie lemia lyderio efektyvumą, išskirtinumą tarp kitų viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog valstybinių institucijų darbuotojai Šiaulių mieste turi teisingą sampratą apie lyderystės reiškinių, sutampančią su įvairių mokslininkų pateikiama teorija ir tyrimais. Tyrimas patvirtino, kad lyderis savo asmeninių savybių, bruožų dėka yra išskirtinumo ir efektyvaus valdymo proceso iniciatorius ir organizatorius Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose, o paneigė, kad egzistuoja klaidinga samprata apie lyderius užimančius tik aukštas pareigas.

Bancevičiūtė, V. (2011). The conception and specificity of leadership in public sector organization: undergraduate university study thesis of public administration program / head of the thesis lekt. R. Toleikienė. Šiauliai university, Public administration cathedral, 62 p. (81 p.)

SUMMARY

The main purposes of this bachelor's thesis is to explore the concept of leadership, highlight the importance of leadership and its specificity of expression of Public Sector organizations in the city of Šiauliai.

To achieve those goals **is performing the analysis scientific literature** of these themes: the concept of leadership in public sector; the basic theories; the concept differences of leadership and management; the relation between leadership and bureaucracy; the traits of leadership theory; the value of leadership in the context of public management reform. Also, there **is performing questionnaire survey** of the leadership specificity in public sector organizations in the city of Šiauliai, which will reveal the specific leader competencies, highlight the spectrum of leader skills and characteristics, which determine the leader effectiveness and distinguish him between other workers in public organizations.

The investigation revealed that employees of public institutions in the city of Šiauliai is in the correct understanding of the phenomenon of leadership, which coincides with scientific leadership theory and research, presented by various scientist. Also it proved, that the leader, thanks to his personal qualities, traits, is distinctness and the process initiator and organizer of effective management in the public sector organizations in the city of Šiauliai. It has denied, that exist false conception of leaders, which are occupied only senior positions in the public sector institutions.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS.....	7
I. LYDERYSTĖS KONCEPCIJA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	9
1.1 Teorinė lyderystės savokos apibrėžtis	9
1.1.1 Lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumai.....	12
1.1.2 Lyderystės kompetencijos modeliai	14
1.2 Pagrindinių lyderystės teorijų apžvalga	16
II. LYDERYSTĖS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE SPECIFIKA	20
2.1 Lyderystės ir biurokratijos santykis	20
2.2 Lyderystės teorijų bruožai ir vertybės viešajame administravime.....	23
2.3 Lyderystės reikšmė viešojo valdymo reformos kontekste	30
III. LYDERYSTĖS SAMPRATOS IR SPECIFIŠKUMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	36
3.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas	36
3.2 Statistiniai duomenų apdorojimo metodai	37
3.3 Tyrimo imties charakteristikos	38
3.4 Lyderystės samprata: respondentų nuomonės raiška.....	42
3.5 Lyderių kompetencijos, savybės, gebėjimai, vertybės: respondentų nuomonės raiška.....	45
3.6 Lyderystės efektyvumą lemiantys veiksniai ir lyderystės įgūdžių ugdymas: respondentų nuomonės raiška	58
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Pagrindiniai vadybos ir lyderystės skirtumai	13
2 lentelė Pagrindinės lyderystės teorijos.....	17
3 lentelė Lyderių bruožų ir savybių tyrimai	24
4 lentelė Vadovavimo bruožai: užduotis, komanda, darbuotojas	25
5 lentelė Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei	26
6 lentelė Penkis tikrosios lyderystės aspektai	26
7 lentelė Lyderio bruožai	28
8 lentelė Vertybių motyvacijos tipai pagal tikslus ir juos reprezentuojančios vertybės	30
9 lentelė Naujosios viešosios vadybos elementai	31
10 lentelė Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai	37
11 lentelė Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai.....	37
12 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal valstybės tarnautojo statusą ir institucijoje užimamą poziciją (N=101).....	40
13 lentelė Respondentų vertinamos realaus lyderio kompetencijos	47
14 lentelė Respondentų vertinamos realaus lyderio savybės (N=101)	51
15 lentelė Respondentų vertinami realaus lyderio gebėjimai (N=101)	54
16 lentelė Svarbiausių efektyvaus valstybės tarnautojo lyderio gebėjimų tarpusavio koreliacinis ryšys	55
17 lentelė Respondentų vertinimas, kas efektyvesni valstybės tarnautojai lyderiai (N=101)	58
18 lentelė Respondentų nuomonė, kas labiausiai įtakoja valstybės tarnautojo lyderio vadovavimo efektyvumą (N=101)	59
19 lentelė Respondentų nuomonė, ar reikalingas valstybės tarnautojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas (N=101)	60

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės priemonės valstybės tarnyboje.....	12
2 pav. Lyderystės kompetencijų piramidės.....	15
3 pav. Trys lyderystės įgūdžių modelio dėmenys	18
4 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje.....	34
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą (N=100).....	39
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=101; Me=42).....	39
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietę ir lytį (N=101)	40
8 pav. Respondentų darbo stažas viešajame sektoriuje (N=97; SN=9.6)	41
9 pav. Respondentų įvertinti lyderystės sampratos teiginiai (N=101)	43
10 pav. Respondentų įvertinti lyderio sampratos teiginiai (N=101).....	44
11 pav. Respondentų įvertinti lyderystės ir vadovavimo skirtumų teiginiai (N=101).....	45
12 pav. Respondentų vertinamos efektyvaus lyderio kompetencijos (N=101)	46
13 pav. Penkios svarbiausios valstybės tarnautojo lyderio kompetencijos (N=101).....	48
14 pav. Penkios svarbiausios valstybės tarnautojo lyderio kompetencijos, išskirtos respondentų – vadovų (N=13).....	49
15 pav. Respondentų vertinamos efektyvaus lyderio savybės (N=101)	50
16 pav. Dešimt svarbiausių valstybės tarnautojo lyderio savybių (N=101)	52
17 pav. Dešimt svarbiausių, respondentų vadovų išskirtų, valstybės tarnautojo lyderio savybių (N=101).....	52
18 pav. Respondentų vertinami efektyvaus lyderio gebėjimai (N=101)	54
19 pav. Respondentų vertinamos efektyvaus ir realaus lyderio vertybės (N=101)	58
20 pav. Lyderystės sampratos ir specifikos viešojo sektoriaus organizacijoje empirinio tyrimo apibendrinimas.....	62

IVADAS

Mūsų sąmonėje visa žmonijos istorija daugiau ar mažiau yra susijusi su kariniais, politiniais, religiniais ar socialiniais lyderiais. Visuotinas žavėjimasis lyderiais egzistuoja ne tik dėl to, kad jų veikla turi įtakos beveik kiekvienam asmeniui, bet ir dėl lyderystės fenomeno mistiškumo.

Nuolat besikeičiančios aplinkos kontekstas, transformacijos, globalizacija, judėjimas žinių ekonomikos link kelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus valdymo efektyvumui, todėl pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama pažangių privačiame sektoriuje taikomų vadybos koncepcijų perkėlimui į valstybinį sektorių. Šių dienų kontekstas reikalauja naujosios kartos vadovų – lyderių, sugebančių įgyvendinti nuolat besikeičiančios aplinkos keliamus uždavinius, vesti savo pasekėjus naujų tikslų link. Pastebima, kad netgi tarp žemiausio vadybinio lygmens ar netgi tarp techninių darbuotojų reikalingi tikri lyderiai (Ruškus, Žurauskaitė, 2004).

Nors vadyboje lyderiavimui skiriamas pakankamai didelis dėmesys, deja, šiuolaikinės vadybos koncepcijos į viešąjį sektorių yra perkeliamos vangiai. Daugelis šiandieninių vadovų nepakankamai pasirengę tapti lyderiais ir jiems gana sunku dirbant su žmonėmis sukurti gerą psichologinį klimatą. Profesionaliai išmanydami savo veiklos sferą, jie dažnai patenka į keblią padėtį, kai reikia spręsti socialinio ir psichologinio pobūdžio klausimus. Lietuvoje, deja, apie lyderių ugdymą dar tik pradedama kalbėti. LR Viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 m. strategijoje minima, jog valstybės institucijų vadovams trūksta lyderio kompetencijos, tačiau išsamiau nei ši problema nei jos sprendimo būdai nenagrinėjami. Neakcentuojama ir lyderiavimo viešajame sektoriuje svarba.

Tyrimo problema. Lyderystės reiškiny, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinių, yra sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas ypač valstybės tarnautojų tarpe, kur jų veikla ir funkcijos yra griežtai reglamentuojamos įstatymais bei teisės aktais. Lyderystės reiškiny Lietuvoje nėra pakankamai tirtas nei empiriniu, nei teoriniu aspektu. Šį reiškinį Lietuvos mokslininkai pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį – tai naujas mokslinio tyrimo objektas mūsų šalyje. Pirmieji moksliniai darbai parengti R.Razausko (1988; 1996), F.S.Butkaus (1996), P.Jucevičienės (1996), R.Jucevičiaus (1996), R.Želvio (2001), D.Žvirdausko (2006), kai tuo tarpu užsienio mokslininkai įvairiapusiškai ir sistemingai lyderystės reiškinį nagrinėja jau seniai: R.Boyatzis (2006), McKee (2006), S.P.Robbins (2003), B.M.Bass (1990), P.Gupta (2004), A.Fink (2006), S.A.Kirkpatrick (1991), F.E.Fiedler (1978), D.Brent (1997), L.Ellison (1977) ir kt. Dauguma lyderystės tyrimų buvo nukreipti į veiksnius, lemiančius lyderių efektyvumą. Daugelis lyderystės koncepcijų pagrįstos prielaida, kad skirtingu laiku vienas ar keli žmonės gali būti identifikuoti kaip lyderiai pagal kai kuriuos akivaizdžius požymius, kurie išskiria juos iš kitų žmonių, dar vadinamų pasekėjais ar pavaldiniais.

Minėti mokslininkai jau pripažino, kad lyderiui svarbios ir prigimtinės savybės, bruožai ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija yra universali, taikoma visose visuomeninėse organizacijose, tačiau apie lyderystės reiškinį viešojo valdymo ir viešojo administravimo institucijose informacijos aptinkama nedaugelyje mokslinių šaltinių. Mokslininkai yra nagrinėję įvairias lyderiavimo teorijas ir stilius bei bandę sudaryti svarbiausių lyderiams būdingų asmeninių bruožų sąrašą, tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kodėl kai kurie lyderiai sugeba įkvėpti tiek daug pasekėjų, kokie akivaizdūs požymiai, asmeniniai bruožai bei savybės išskiria juos kitų valstybės tarnautojų tarpe ir padeda efektyviai vadovauti? Kirkpatrick ir Locke (1991) įrodė, kad išskirti lyderio bruožus yra svarbu, kadangi būtent šie bruožai išskiria lyderius iš paprastų individų, kitaip jie nėra lyderiai.

Kyla poreikis tirti, kokia yra lyderystės ir lyderio samprata viešojo sektoriaus organizacijose, koks jo vaidmuo, specifiškumas ir svarba valstybės institucijose. Šioms problemoms nagrinėti ir skiriamas šis baigiamasis bakalauro darbas.

Tyrimo objektas: lyderystės reiškinys Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslai: išnagrinėti lyderystės sampratą, išryškinti lyderystės svarbą ir jos reikšmę specifika Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslams pasiekti atliekama mokslinės literatūros analizė temomis:

- Lyderiavimo koncepcija viešajame sektoriuje (lyderystės samprata, pagrindinės teorijos, lyderystės ir valdymo skirtumai);
- Lyderystės specifiškumas viešojo sektoriaus organizacijose (lyderystės ir biurokratijos santykis, lyderystės teorijų bruožai, lyderystės reikšmė viešojo valdymo reformos kontekste);

Taip pat atliekamas lyderystės viešojo sektoriaus organizacijose specifiškumo tyrimas, kuris leis atskleisti lyderiui būdingas kompetencijas, išryškinti lyderio gebėjimų ir savybių spektrą, kurie lemia lyderio efektyvumą, išskirtinumą tarp kitų viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų.

Hipotezės:

- Egzistuoja klaidinga samprata apie lyderius, užimančius tik aukštas pareigas organizacijoje.
- Lyderis savo asmeninių savybių, bruožų dėka yra išskirtinumo ir efektyvaus valdymo proceso iniciatorius ir organizatorius Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose.

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltus tikslus ir uždavinius yra taikomi šie **tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Dokumentų analizė;
- Duomenų statistinė analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant Excel, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą;

I. LYDERYSTĖS KONCEPCIJA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

Kylančios viešųjų biudžetų krizės ir didėjantis poreikis rasti geresnius veiklos orientyrus pastaraisiais metais sukėlė naujų diskusijų apie privataus sektoriaus vadybos koncepcijų perkėlimą į viešąjį sektorių (Ritz, 2004). Viena jų - lyderiavimo koncepcija, nuo kurios neatsiejamas šiuolaikinis efektyvus valstybės institucijų valdymas. Siekiant suvokti šios koncepcijos taikymo galimybes viešajame sektoriuje, būtina išsamiai susipažinti su lyderiavimo samprata, teorijomis, nustatyti pagrindinius lyderiavimo principus ir šiuolaikiniam lyderiui keliamus reikalavimus.

Vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimų temų nuo pat ketvirtąjį praeito amžiaus dešimtmečio. Heilbrun (1994) išsamioje lyderystės apžvalgoje teigia, kad lyderio fenomeno tyrinėjimai prasidėjo nuo sociologo Max Weberio (1864 -1920) darbų. Iki šiol nėra sutarta dėl vieningo lyderio apibrėžimo. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina „lyderystės“ sąvoką, nors galima įžvelgti bendrus tos įvairovės vardiklius.

1.1 Teorinė lyderystės sąvokos apibrėžtis

Etimologinė žodžių „lead“, „leader“ ir „leadership“ kilmė yra anglų-saksų šaknis „lead“, kuri reiškia „kelias“. Veiksmažodis „leaden“ reiškia „keliauti“. Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią (Skaržauskienė, 2008).

Kiekvienoje veikiančioje grupėje išsiskiria asmenys, kurie vadovauja grupės veiklai, ir asmenys, kurie vykdo vadovaujančiųjų nurodymus. Tie vadovaujantys asmenys socialinėje psichologijoje vadinami lyderiais, o vykduojantieji – pasekėjais.

„**Lyderis** – tai asmuo, įgyjęs tam tikrus įgūdžius ir bruožus“ (Gegieckienė, Graikšienė, 2009). Remiantis J. Albrechtu (2005), **lyderiavimas** – tai menas, meistriškumas, talentas. Kai kurie žmonės turi šią, gamtos jiems duotą dovaną, kitiems tenka to mokytis ar dar labiau tobulinti įgimtus lyderiavimo gabumus, o tretiesiems niekuomet nelemta to pasiekti. „Tikrasis lyderis suburia žmones bendram tikslui, skatina juos žengti laipteliu aukščiau ir patikimai vadovauti, siekiant kurti bendras vertybes“ (George, Sims, 2008).

Lyderiai skirstomi į **formalius (paskirtuosius)** ir **neformalius (iškilusius)**. Kai lyderystė grindžiama organizacijoje užimamos pareigos, turint deleguotą valdžią, kuri leidžia daryti didžiulę įtaką – tai formalūs lyderiai, kurie dažniausiai vadinami vadovais, viršininkais ir pan., paskirtais vadovauti grupei, o neformaliūs lyderiai yra tie, kurie užima grupės lyderių roles dėl to, kad yra vertinami ir pripažįstami grupės yra pelnę autoritetą, jie yra energingesni, greičiau negu kiti grupės nariai sugeba parinkti veiksmams tikslus, suderinti grupės narių pastangas tiems tikslams pasiekti ir kt., jie inicijuoja veiksmus, bet neturi tokios didelės įtakos. (Appleby, 2009).

T. Petersas teigia, kad lyderiai nekuria šalininkų, jie kuria daugiau lyderių. Daugelis sieja lyderystę su vienu asmeniu, kuris vadovauja, tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad vadovavimas ne tik

įtakoja kitus asmenis (pasekėjus), bet ir į tai, kad lyderiai užima priešakines pozicijas, kai ištinka krizė ar atsiranda tam tikra problema. Jie paprastai tampa matomi, kai reikalinga staigi reakcija. Taip pat lyderiai turi aiškų suvokimą apie tai, ko ir kodėl jie siekia. Bendriausias **lyderio tikslas – atlikti užduotį su žmonių pagalba**. (Napryte, 2007)

Lyderiavimas apibrėžiamas kaip *procesas* ir kaip *savybė*. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimas kaip savybė – tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti (Kasiulis, Barvydiene, 2005).

Lyderystė apibrėžiama dar ir kaip *elgsena*, įtakoianti sekėjų požiūrį į veiksmus, einant konkretaus tikslo link. R. Želvio (2003) teigimu, lyderystei reikalingas socialinio susitarimo tarp lyderio ir jo pasekėjų pripažinimas. Lyderis turi turėti ir noro, ir sugebėjimų kontroliuoti įvykių pasekmes, darydamas įtaką kitų žmonių veiksmams, geriausiai panaudojant kitų žmonių sumanumą ir sugebėjimus, energiją ir talentus. Lyderystės galia yra pagrįsta bendru susitarimu, viltimis ir įsipareigojimu.

Lyderiavimas – tai vadovo veiksmai ir gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Dar lyderiavimas reiškia, kad lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita. Lordo Montgomerio knygoje „Lyderiavimo kelias/Pats of Lradership“ lyderis apibūdinamas taip: „...tai tas, į kurį žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui save vedamų žmonių širdis, įžiebia jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visa, ko reikia, suprantama kalba“ (Appleby, 2009).

Ir tie vyrai ir moterys, kuriuos mes vadiname lyderiais, savo organizacijos, įstaigos ar bendruomenės narius įkvepia dideliems darbams. Nepaisydami šių dienų problemų, jie randa naujų galimybių, o baimės ir nevilties akivaizdoje įkvepia viltį. Tokie lyderiai galingai, aistringai ir tikslingai skatina judėti į priekį. Kartu jie geba susitaikyti su tuo, kad savo veiklai turi paaukoti didelę dalį asmeninio gyvenimo. Jie auchoja save dėl tikslo, tačiau sykiu geba rūpintis savimi bei atsinaujinti, kad palaikytų ilgalaikę darną (Boyatzis, Mckee, 2006).

Autorių – R. Razausko (1997), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) teigimu, technokratų ir valdytojų, svajojančių apie tvarką ir stabilumą, laikai baigėsi ir atėjo lyderių valanda. Lyderis – nauja profesija, o lyderio profesija – tai ne tiek žinios, kiek mokėjimas, gyvenimo būdas. Autorių teigimu, būti lyderiu reiškia: 1) pažinti žmones, žinoti jų privalumus bei trūkumus ir mokėti atskleisti bendradarbių sugebėjimus. Komandos kokybė – tai lyderio sugebėjimų veidrodis; 2) mokytis iš savo klaidų; 3) ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai ir sutelkti bendradarbių pastangas aktyviam darbui siekiant tikslų; 4) aiškiai apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus; 5) mokėti rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas ir sutelkti jas tam, kas

svarbiausia, o ne blaškytis siekiant išvengti rizikos padarinių; 6) ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti; 7) mokėti adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį; 8) sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą, o tai padaryti gali tik tas, kas suvokia psichologiją, elgesio motyvus; 9) būti ekstravertu, ramiu, patikimu, dominuojančiu, bet ne despotišku, o greičiau entuziastingu, savo valdžią realizuojančiu neagresyviai. Kolektyvinė sėkmė yra asmeninės sėkmės pagrindas.

Ralph M. Stogdillis apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pažymėjo, kad „yra tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti“ (žr. 1 prieda) (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Tačiau šis mokslininkas kartu su N. Chmiel nagrinėdami lyderystę pažymėjo, jog visi šie apibrėžimai turi tris svarbius komponentus: *grupę (komandą), įtaką, ir tikslą*.

Lyderystės apibrėžimų akcentą, kad lyderiavimas yra grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimas bei lyderio poveikio jiems procesas galima pritaikyti lyderystei valstybės tarnyboje tada, kuomet valstybės tarnautojas kaip lyderis yra įsisavinęs šiuos esminius aspektus:

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

- Lyderiavimas reiškia nevienodą galios pasiskirstymą tarp valstybės tarnautojo lyderio ir grupės narių. Nors grupės nariai taip pat turėdami galios gali ir formuoja grupės veiklą, tačiau lyderis dažniausiai turi didesnes galias. **Kuo daugiau galios šaltinių (tokių kaip atsilyginimo, baudimo, patrauklumo, ekspertinė) gali disponuoti lyderis valstybės sektoriuje, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas;**

- Sugebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui; Lyderio įtaka grupei gali būti perduodama įvairiais būdais. Tai gali būti tiesioginė įtaka, kai lyderis valdo viską, kas vyksta (pavyzdžiui – kai kapitonas valdo laivą arba kai lyderis pakreipia grupės poelgius taip, kad būtų pasiektas grupės tikslas). Tačiau įtaka paprastai būna abipusė, kadangi ne tik lyderiai gali daryti įtaką savo pasekėjams, bet ir pasekėjai dėl savo asmeninių savybių, gebėjimų ar patirties gali daryti įtaką lyderiams, kad jie vadovautų vienaip ar kitaip (Chmiel, 2005);

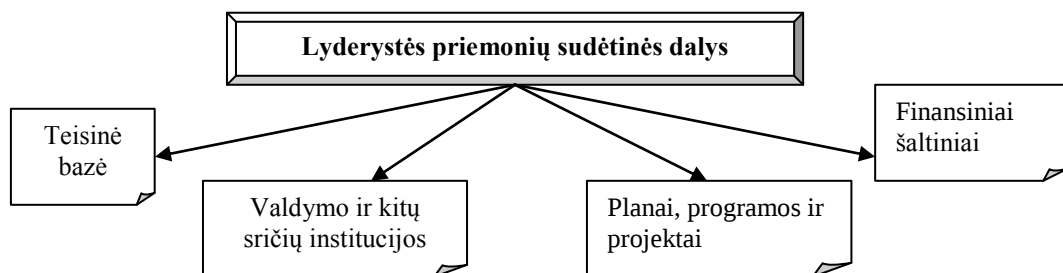
- Lyderiavimas susijęs su vertybėmis. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes bei suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, tam kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas spręsti, eiti paskui lyderį ar ne (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006).

Remiantis Farazmand (2007), lyderystė viešojo sektoriaus organizacijoje yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių, sudarančių vertingą organizacijos žmogiškąjį kapitalą, valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“.

Lyderystė paprastai nagrinėjama grupės ir ypač darbo grupės kontekste. Todėl **šiuolaikiniai lyderiai valstybės tarnyboje** yra tie žmonės, kurie turi daugiausia įtakos kitų grupės narių elgsenai ir veiklai ir naudoja šią įtaką, kad būtų sėkmingai įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai. Tokie valstybės tarnautojai ieško teisingo kelio, formuluoja ateities viziją, įkvepia ir motyvuoja kitus valstybės tarnautojus, yra įsitikinimo ir lojalumo pavyzdys.

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: ugdyti lyderystės įgūdžius, sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. (Smaliukienė, 2008). Kitaip tariant keičiantis viešojo administravimo aplinkai ir pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkciją valstybėje. Šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderį įvardija visų pirma kaip komandos narį. Atitinkamai mažiau svarbiomis lieka tokios savybės, kaip jėga, drąsa ar principingumas, ir išskyla instruktavimo, paramos, mokymo ir komunikavimo gebėjimų svarba.

Lyderystė valstybės tarnyboje susideda iš tam tikrų priemonių, kurios pateiktos 1 pav. Jos visos yra būtinos sėkmingai, efektyviai lyderystei valstybės tarnyboje.



1 pav. Lyderystės priemonės valstybės tarnyboje (pagal: Čaplikas, 2006)

Pati lyderystė savaime nėra nei gera, nei bloga. Tai priklauso nuo siekiamų tikslų, bei kitų žmonių įtakojimo būdų. Lyderystės kokybė, be abejonės, yra esminis grupių ir organizacijų sėkmingo išgyvenimo faktorius.

1.1.1 Lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumai

Nors šiuo metu egzistuoja tendencija lyderiais ir vadovais laikyti tuos pačius žmones, daugelis mokslininkų siūlo aiškiai juos skirti. **Vadovavimas** reiškia rūpinimąsi daugiau ilgalaikiais organizacijos reikalais ir išteklių įsigijimu. Jis reiškia platų veiksmų spektrą, kai priimami ne vienerius metus galiojantys sprendimai. **Lyderiavimas** – tai vadovavimo būdas. Lyderio veiksmai skirti padėti grupei pasiekti savo uždavinius. Lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo (Appleby, 2009).

Lyderiavimas yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudedamųjų dalių, taigi, formaliai žiūrint, sugebėjimas lyderiauti yra viena iš daugelio savybių, reikalingų vadovui. Tačiau tuo pat metu lyderystė ir vadovavimas yra visiškai skirtingi žmonių organizavimo būdai, pagrįsti skirtingais principais (žr. 1 lentelę) (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Lyderystė – tai kelio ieškojimas, o **vadyba** – tai ėjimas pramintu keliu. *Lyderystė* – tai teisingų dalykų darymas, *vadovavimas* – dalykų darymas teisingai. Autoriai yra įsitikinę, kad vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją.

Vadovo užduotis – vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant kontrolę, o lyderio – sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Vedami lyderio, veikiami jo pavyzdžio žmonės patys sau nusistato labai didelius reikalavimus, neretai aukoja savo interesus siekdami bendros vizijos. Paprastai žmonių grupės yra daug lojalesnės lyderiui negu vadovui. Lyderis yra tas, kuriuo kiti seka laisvu noru tuomet, kai vadovui yra paklustama. Lyderystė įgalina žmones priartėti prie savo maksimalių galimybių ribų ir šios ribos yra nepalyginti platesnės negu tos, kurios yra pasiekiamos vien tik vadovavimu. (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Skirtumą tarp lyderių ir vadovų idėją remia Chmiel (2005), kuris mano, jog vadovams rūpi veikla, kuria organizacijoje siekiama sukurti darną ir tvarką, o lyderiams daugiau rūpi konstruktyvios arba adaptyvios permainos. Šis autorius išskiria keturias pagrindinės vadybos ir lyderystės skirtumų kategorijas (žr. 1 lentelę), taip pat šioje lentelėje pateikti ir kitų tyrėjų išskirti lyderystės ir vadybos skirtumai.

1 lentelė

Pagrindiniai vadybos ir lyderystės skirtumai (pagal: Masiulis, Sudnickas, 2007; Chmiel, 2005)

	Vadyba	Lyderystė
W. Benisas	Vadovas administruoja, Vadovas yra kopija, Vadovas tik palaiko esamą lygį, Vadovui svarbiausia yra sistemos ir struktūros, Vadovas remiasi kontrole, Vadovas mato trumpalaikę perspektyvą, Vadovas klausia „kaip?“ ir „kada?“, Vadovas stebi ribą, kurios žemiau negalima nusileisti, Vadovas priima esamą padėtį, Vadovas yra klasikinis geras kareivis, Vadovas viską atlieka taip, kaip reikia,	o lyderis kuria inovacijas; o lyderis – originalas; o lyderis tobulina jį; o lyderiui – žmonės; o lyderis – pasitikėjimu; o lyderis – ilgalaikę; o lyderis – „kas?“ ir „kodėl?“; o lyderis – horizontą, kurio link einama; o lyderis niekada nepasitenkina ja; o lyderis – asmenybė; o lyderis daro tai, ką reikia; Kitaip nei vadovas, lyderis valdo svajones.
Chmiel Nick	Planavimas ir sąmatų sudarymas; Nuoseklių žingsnių ir grafikų sudarymas, kad būtų pasiekti tikslai.	Krypties suformulavimas; Ateities vizijos sukūrimas ir planų įgyvendinti šiai vizijai sudarymas.
	Organizavimas ir personalo parinkimas; Užduočių paskirstymas ir personalio šioms užduotims vykdyti parinkimas, taip pat	Žmonių suvienijimas; Vizijos paskelbimas, kad kiti ją suprastų ir su ja sutiktų.

	atsakomybės perdavimas (delegavimas).	
	<i>Kontroliavimas ir problemų sprendimas;</i> Plano vykdymo rezultatų stebėjimas, problemų nustatymas ir jų išsprendimas.	<i>Motyvavimas ir įkvėpimas;</i> Žmonių sutelkimas apie viziją, kad jie galėtų įveikti permainingų kliūčių.
	<i>Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas;</i> Užtikrinamas nuspėjamumas, tad kiti gali pasikliauti nuosekliais rezultatais.	<i>Rezultatai: permainingos;</i> Įvyksta tokios akivaizdžios permainingos kaip naujo produktai, paslaugos ar naujos kryptys.
Masiulis, Sudnickas	Nustato aiškius, išmatuojamus tikslus;	Nustato didelius lūkesčius;
	Užtikrina veiklos standartus;	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus;
	Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti;	Ieško galimybių tikslui pasiekti;
	Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas;	Ruošiasi spręsti ateityje iškilusias problemas;
	Naudojasi praeities patirtimi;	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų;
	Imasi veiksmų.	Numato ateities poreikius.

Remiantis skirtumais, kuriuos suformulavo Bennis, Chmiel, Masiulis ir Sudnickas (2005, 2007) galima daryti išvadą, kad vadovams labiau rūpi vadovauti savajai organizacijos daliai, užtikrinti, kad laiku būtų įvykdytos tokios užduotys: kaip paruošti ataskaitas, atlikti darbus iki nustatyto termino, išsiųsti sąskaitas ir pan. Kita vertus lyderiauti, reiškia suprasti, kas yra svarbu būsimai organizacijos sėkmei ir kaip įgyvendinti permainingas. Lyderystę nagrinėjantys mokslininkai domisi lyderių asmeninėmis savybėmis ir jų galimybėmis daryti įtaką grupėms.

Svarbiausia vadovo veikla skiriasi nuo svarbiausių lyderystės veiksmų. *Nors vadovavimo ir lyderystės klausimų ratas skiriasi, galima daryti išvadą, jog abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų.* Pavyzdžiui, jei organizacijoje yra stiprus vadovavimas, tačiau nėra lyderystės, rezultatas gali būti slogus ir biurokratiškas. Ir priešingai, jei organizacijoje yra stipri lyderystė, tačiau nėra vadybos, rezultatas gali būti beprasmis arba pokyčiai vykdomi tik dėl pokyčių. Kad organizacijos veiktų efektyviai, jos privalo puoselėti ir kompetetingus vadovus ir įgudusius lyderius.

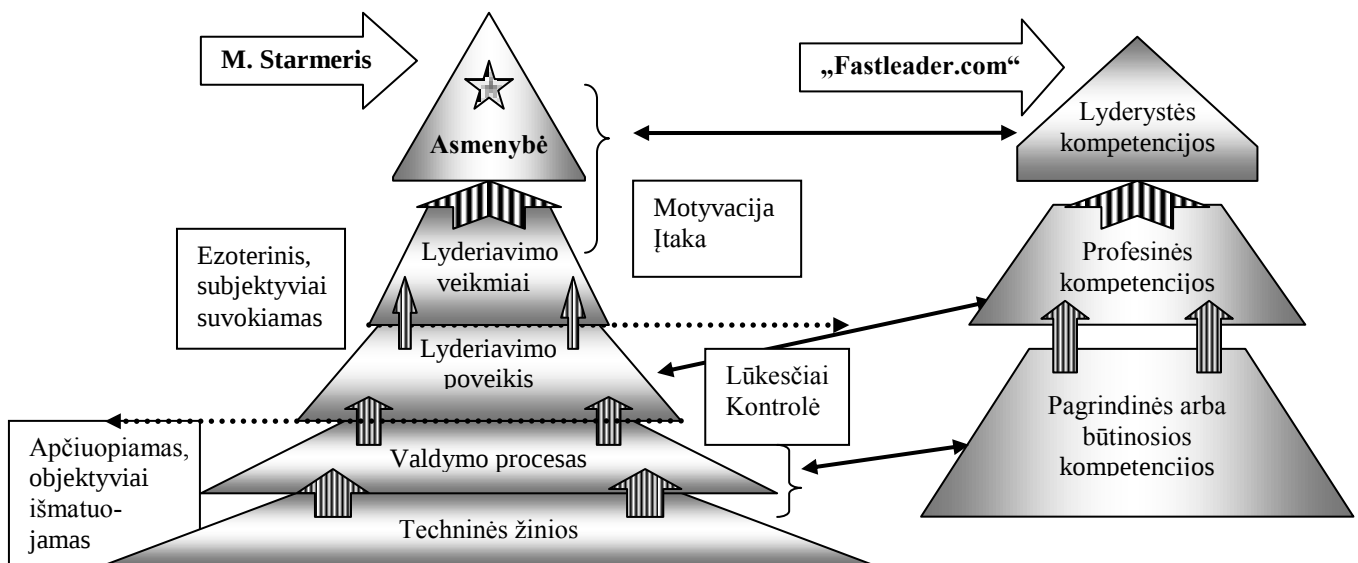
Vadovavimas ir lyderystė aiškiai skiriasi, tačiau iš dalies ir sutampa. Kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste. Kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ir kontroliuoja, jie užsiima vadyba. Abu šie procesai susiję su įtakos žmonių grupei darymu, siekiant konkretaus tikslo (Northouse, 2009).

1.1.2 Lyderystės kompetencijos modeliai

Kompetencijos – esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia, kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje. Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje. Skiriami penki kompetencijų tipai: motyvai (tai, kas nukreipia žmogaus elgseną siekiant tikslų), savybės, bruožai (fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos), asmeninės nuostatos, savęs suvokimas (pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai

veikti, asmeninių individo vertybių sistema), žinios (informacija apie konkrečią veiklos sritį), įgūdžiai (gebėjimas atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį) (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Airių tyrėjas Markas Starmeris ir „Fastleader.com“ tarptautinė mokymų kompanija, padedanti vadovams tobulinti savo lyderystės įgūdžius, kuri aiškinasi, kaip dirba geriausi vadovai (lyderiai) ir pristato efektyviausius lyderystės pavyzdžius, pasiūlė lyderystės piramides, apibendrinančias pagrindinius reikalavimus norint tapti lyderiu, kuriose, kuo aukščiau įkopi į jų viršūnes, tuo daugiau įgauni lyderio savybių. Visi piramidės lygiai yra svarbūs ir tarpusavyje susiję. Nė vienas lygis negali būti praleistas ir nė vieno iš jų nebuvimas negali būti kompensuojamas kitu lygiu (žr. 2 pav.).



2. pav. Lyderystės kompetencijų piramidės (pagal: Masiulis, Rudnickas, 2007; Lyderystės piramidė, 2008)

❖ Specialiosios žinios

Lyderystės pagrindas – specialios arba techninės žinios, būtiniosios kompetencijos. Tai žinios, be kurių neįmanoma atlikti paprasčiausių darbų. Šios žinios susijusios su konkrečiu darbu, konkrečiu veiklos pobūdžiu. Asmeniniai įgūdžiai, kurie yra reikalingi visuose lyderystės lygiuose. Šios kompetencijos suteikia asmeniui pagrindą, kuris yra būtinas siekiant tapti lyderiu. Be stipraus pagrindo, piramidė greitai sugriūtų. Šiame lygyje akcentuojama: darbo organizavimo valdymas, komunikacija, komandinis darbas, tarpasmeninių santykių valdymas, santykių su klientais valdymas, kokybės valdymas, savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas, lankstumas (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Žinios ir įgūdžiai, priklausantys šiems apatiniais lyderystės piramidės lygiams, yra santykinai lengviausiai įgyjami, tobulinami ir demonstruojami. Jie yra konkrečiausi, apčiuopiamiausi ir lengviausiai įvertinami.

❖ Sekantis piramidės lygis yra **lyderystės poveikis, profesinės kompetencijos**. Šie įgūdžiai bei žinios reikalingos norint vadovauti sistemoms bei procesams, kuriuos lyderis kontroliuoja.

Profesinės kompetencijos formuoja „lyderystės piramidę“ tvirtinančias sąsajas. Lyderio profesinių žinių poreikio lygis yra skirtingas kiekvienoje organizacijoje bei kiekvienoje lyderio pozicijoje. Lyderio veiksmų poveikis pavaldiems žmonėms (sekėjams) suvokiamas kaip lyderystės stilius, todėl šis piramidės lygis dar gali būti vadinamas kaip lyderystės stiliaus lygiu. Pasirinkus netinkamą lyderystės stilių, atsiranda galimybė tapti nepriimtiniu žmonėms, su kuriais dirbama kartu, taip pat sumažinti efektyvią veiklą, o kai kuriais atvejais net neįmanomą. Gebėjimas pasirinkti tinkamą lyderystės stilių formuoja sėkmingo lyderio įvaizdį (Lyderystės piramidė, 2008).

❖ **Lyderystės kompetencijos – lyderystės veiksmai, lyderio asmenybė**

Pati lyderystės piramidės viršūnė – lyderio asmenybė. Labai dažnai tai, koks yra lyderis, yra taip pat svarbu kaip ir tai, kokie yra jo veiksmai. Tam, kad lyderiu sektų kiti, turi būti priežastis, pasekėjai turi matyti vertę. Lyderiai sukuria šią vertę savo pasekėjams glaudžiai susijusiais veiksmais (būti matomam; įtikinti; kurti saugią ir pasitikėjimu grįstą aplinką; įgalinti; įtakoti našumą ir darbuotojus). Buvimas matomam nebūtinai reiškia fizinį lyderio buvimą šalia, tai tiesiog suteikimas žmonėms tikrumo, kad lyderis egzistuoja ir kad jis atlieka savo funkcijas (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Kai kurios lyderio savybės yra universalios ir patrauklios ir vaidina lemiamą vaidmenį pritraukiant pasekėjus ir gali būti ugdomos. Tinkamai suderinamos, jos gali suvaidinti pagrindinį vaidmenį tampant lyderiu. Šių savybių visuma, vadinama charizma, leidžia lyderiui surasti tarp jo pasekėjų emocinį atsaką, kuris ir skatina juos sekti šiuo žmogumi, leidžia pasiekti didžiausią pasekėjų lojalumą ir norą viršyti savo galimybes dėl bendro tikslo. Savybės pradedamos plėtoti nuo mažens, vieni žmonės jas laikui bėgant praranda, o kiti nepaliauja to daryti visą gyvenimą.

Taip pat šio lygio įgūdžiai padeda lyderiui vadovauti organizacijai naujų technologijų laikais. Lyderystės kompetencijos kuria plotmę, padedančią atsiskirti lyderiams nuo vadinamųjų „bosų“. Žemiau išvardintos kompetencijos kuria „lyderystės piramidės“ sienas bei interjerą: gebėjimas vadovauti (darbuotojai linkę sekti savo lyderio pavyzdžiu; suteikia pasitikėjimo jausmą; pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo; tikslų kūrimas ir nustatymas (vizijos)); komandų kūrimas ir vadovavimas joms; puoselėjamas konfliktų sprendimas, kuomet abi pusės lieka patenkintos; pavaldinių ugdymo funkcijos (Lyderystės piramidė, 2008).

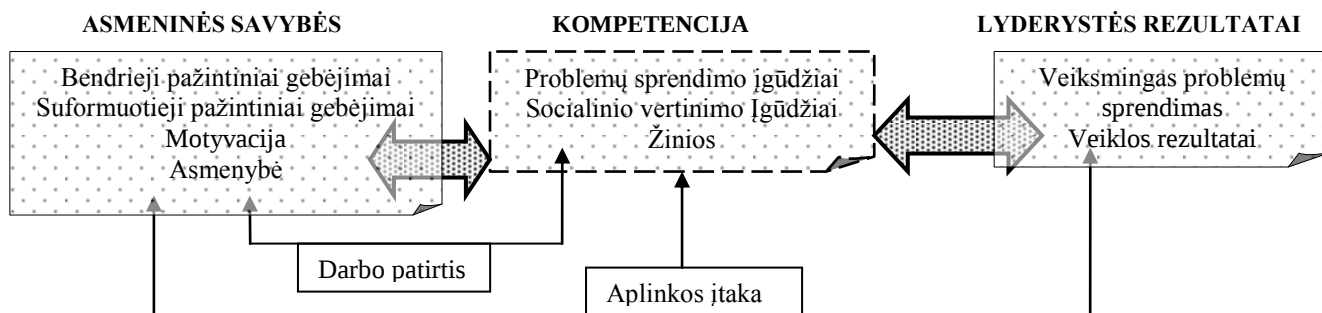
1.2 Pagrindinių lyderystės teorijų apžvalga

Stengiantis nustatyti lyderiavimo koncepcijos esmę ir jos galimą pritaikymą šiuolaikiniam valdymui valstybės tarnyboje, tikslinga apžvelgti esmines lyderiavimo teorijas, kurios toliau ir nagrinėjamos.

Pagrindinės lyderystės teorijos

Lyderystės teorijos	Apibūdinimas
Bruožų – „didžio žmogaus“	Vienas pirmųjų sistemingų mėginimų studijuoti lyderystę prasidėjo nuo lyderio bruožų identifikavimo. Bruožas – tai žmogaus elgesį lemianti fizinė arba psichologinė savybė, tai kas lyderis yra. (Appleby, 2009). „Didžiojo žmogaus“ pavadintos, kadangi dėmesys buvo sutelktas į įgimtas didžiųjų socialinių, politinių ir karinių lyderių savybes bei bruožus (pvz: Abraomo Linkolno, Napoleono). Moksliniai tyrimai buvo sutelkti tik į lyderį, jo asmenybę ir savybes, aiškiai skiriančias jį nuo sekėjų, paieškas. (Norhouse, 2009). „Asmenybė – tai individas, pasižymintis nepaprastomis savybėmis, galintis daryti įtaką visuomenei ir istorijai“. (Albrechtas, 2005). Ilgalaikės asmens savybės – tai esminės individo charakteristikos (kompetencijos), kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje ir yra priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje. (Masiulis, Sudnickas, 2007). Bruožų teorijos sukritikuotos, nes vien bruožais neįmanoma paaiškinti, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias trūkumas – neįvertinami su situacija, aplinkybėmis susiję veiksniai. (Robbins, 2006).
Įgūdžių	Teorijos susitelkia taip pat tik į lyderį ir jo įgūdžius bei gebėjimus, kuriuos galima išsiugdyti lengviau nei bruožus. Įgūdžių teorijos teigia, kad efektyviai lyderystei reikalingos žinios ir gebėjimai (Norhouse, 2009). Žinios – tai informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pavyzdžiui, chirurgo žinios apie žmogaus kūno raumenis ir nervus. Jos labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, o ne ką jis, labiausiai tikėtina, padarys. Įgūdžiai – sugebėjimas atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį. Pavyzdžiui dantų gydytojo sugebėjimas užplombuoti dantį nepažeidžiant nervo. (Masiulis, Sudnickas, 2007). Įgūdžiai reiškia tai, ką lyderis gali pasiekti. R. Katzas (1955) išplėtojo bruožų problemą, lyderystę nagrinėdamas kaip išsiugdytų 3 įgūdžių rinkinį – techninių (konkreto darbo ar veiklos žinios ir kompetencija), bendravimo (žinios ir mokėjimas bendrauti su žmonėmis), koncepcinių (mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis), kuris būtinas lyderiui. Vėliau išsamų įgūdžiais grindžiamą lyderystės modelį (žr. 3 pav.) pateikė Mumfordas ir jo kolegos (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2000; Yarnmarino, 2000).
Bihevioristinės – stiliaus arba elgsenos	Stengiamasi išsiaiškinti lyderių elgesį, darbo metodus pavaldinių atžvilgiu įvairiuose kontekstuose ir juos apibūdinti, t. y. išsiaiškinti, ką jie daro, o ne kas jie yra. Pagal stiliaus požiūrį lyderiai gali išmokyti elgtis veiksmingai. (Northouse, 2009). XX a. septintajame dešimtmetyje svarbiausi tyrimai buvo atlikti dviejuose JAV universitetuose, Ohajo valstijos ir Mičigano, pagal: - o <i>polinkį struktūrizuoti</i> (stengiamasi susisteminti darbą, darbo santykius ir tikslus) ir <i>atidumą</i> (darbo santykiai grindžiami tarpusavio patikėjimu, pagarbos pavaldinių idėjomis); - o lyderių elgesiui būdingus du esminius aspektus: <i>rūpinimasis žmonėmis, jų santykiais; rūpinimasis užduotimis (problemos sprendimu)</i>. Šios studijos paskatino suformuoti matricą pavaizduoti vadovų lyderiavimo stilius. Matricą sukūrė R. Blake'as, kuriam padėjo J. Moutonas (1964), vėliau McCanse (1991) pavadinę ją „lyderystės tinkleliu“ (pirminis variantas vadintas „vadovavimo tinkleliu“). Jame vadovas gali pavaizduoti savo stilių pagal rūpinimosi šiais 2 aspektais rodiklius skalėse nuo 1 (žemas) iki 9 (aukštas). Tai padėjo parodyti, kad lyderiai iš tiesų gali labai rūpintis abiem aspektais ir išlikti veiksmingi, o ne tik vienu iš jų. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).
Kognityvinės – aplinkybių (atsitiktinumų) arba situacinės	Aplinkybių teorijos aprašo, kaip lyderio elgesys, stilius, aplinkybės ir situacija veikia vienas kitą. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Vienas iš tokių aplinkybių teorijų – situacinis lyderystės modelis, kurį sukūrė Hersey ir Blanchard (1988) – pratęsia Ohajo valstijos bei Mičigano universitetų tyrimus. Jie aprašo keturis būdingus lyderystės stilius: skatinantį (pareiginę lyderio galia), globojantį (lyderio ir jo sekėjo santykiai), deleguojantį ir struktūruojantį (užduoties auškumas, reikalavimų formulavimas). (Chmiel, 2005m). Situacinė lyderystė reikalauja, kad lyderis suprasdamas ko reikia darbuotojams savo stilių derintų su pavaldinių kompetencija, įgūdžiais, bei atsidavimu, kurie laikui bėgant kinta. (Masiulis, Sudnickas, 2007).

	V.Vroom - P.Yetton- Jago (1973) sprendimų priėmimo modelis. Šiame modelyje akcentuojama, kad lyderio sėkmė priklauso nuo žinojimo, kaip tinkamai, kada ir kokių laipsnių įtraukti pavaldinius, priimant sprendimą, taip pat kaip lyderis supranta situaciją, vertinamą pagal sprendimo kokybę, pavaldinių sutikimu su sprendimu ir sprendimo sukkelto konflikto tikimybe. (Kasiulis, Barvydiene, 2005). House ir Mitchell (1974) kelio-tikslo modelis. Pagrindinis aspektas – motyvacija – potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. (Appleby, 2009m). Nagrinėjama, kas skatina darbuotojus konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į jų pačių išskaičiavimus. Tai priklauso nuo situacijos teikiamų lūkesčių (tikėjimas, kad įdėtos pastagos duos rezultatų), instrumentalumo (tikėjimas, kad už rezultatus bus atliginta) ir valentingumo (atpildo ir rezultato vertė). Pagrindinis principas – pavaldiniai teigiamai reaguoja į lyderį tiek, kiek jie tiki, kad lyderis gali padėti įgyvendinti ir išsaugoti jų tikslus. House teigia, kad veiksmingas lyderis yra pakankamai lankstus ir priklausomai nuo aplinkybių galėti naudoti lyderystės stilių, kuris motyvuoja darbuotojus. (Appleby, 2009).
Transformacinė ir transakcinė arba „naujoji lyderystė“	Socialinės įtakos teorijos tvirtina, kad lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgesys lemia vadovavimo sėkmę. Tokios teorijos, dar vadinamos šiuolaikinėmis arba „naująja lyderyste“. Transformacinė lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja (keičia) vienas kitą, sukuria ryšį: skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę. Ji nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus, ilgalaikius tikslus. Šie lyderiai stengiasi, kad pavaldiniai įsisamontintų svarbiausius grupės ar organizacijos uždavinius bei prioritetus, skatina jų intelektualumą bei jausmingą įsitraukimą į veiklą. Domisi jų profesiniu ir asmeniniu tobulėjimu. Lyderis nupiešia optimistinį, bet realų ateities vaizdą, skatina pasekėjus didinti savo lūkesčius bei pastangas, kad būtų pasiektas tikslas. Transakciniai (kitur vadinami interakciniai) lyderiai aiškiai apibrėžia pavaldinių vaidmenį, tobulina struktūrą, skatina pagal nuopelnus ir prireikrus, rodo jiems dėmesį ir stengiasi patenkinti jų socialinius norus. Tai lyderystė, kai pastebimos ir ištaisomos klaidos, dėmesys sutelktas į lyderio ir sekėjo mainus. Bass (1985), kuris sukūrė terminą „transformacinis“, transakcinę ir transformacinę lyderystę laiko skirtingais, tačiau vienas kitam neprieštaraujančiais procesais. Lyderiai gali taikyti vieną arba kitą, tačiau norėdami būti veiksmingi, turėtų taikyti transakcinę ir transformacinę elgseną. (Chmiel, 2005).
Charizmatinė – modernizuota bruožų teorija	Wēberis (1947) teigė, jog charizma – ypatinga asmenybės savybė, suteikianti viršžmogiškas ar išskirtines galias, skirta tik išrinktiesiems, esanti dieviškosios kilmės ir paverčianti žmogų lyderiu. Jis taip pat pripažino svarbų pavaldinių vaidmenį pripažįstant lyderių charizmą. (Northouse, 2009). Šie lyderiai elgiasi nepakartojamai, nebijo rizikos, pasižymi išskirtiniu žavesiu, komunikabilumu ir tai daro specifinį poveikį sekėjams. Trokšta įtakos ir dominavimo. Stipriai pasitiki savimi ir moralinėmis vertybėmis, idealais. Jie įsitikina savo antgamtine paskirtimi ir misija. Charizmatiniai lyderiai rodo paveikų pavyzdį, kelia didelius reikalavimus, bet tuo pat metu labai pasitiki pavaldiniais. Lyderis demonstruoja aukščiausią pasitikėjimą vizija ir turi gebėjimą negandų akivaizdoje sekėjus priversti daryti nepaprastus dalykus. Pasekėjai noriai paklūsta lyderiui, besąlygiškai pripažįsta, susitapatina su juo, jausmingai, emociškai prisiriša. House teigia, kad didžiausia galimybė atsirasti charizmatiniams lyderiams susidaro tada, kai sąlygos yra stresinės arba artėja prie krizės. (Alberoni, 2006)



3 pav. Trys lyderystės įgūdžių modelio dėmenys (pagal: Mumford ir kiti, 2000)

Masiulis ir Sudnickas (2007) teigia, kad nėra keletas stebuklingų ir paprastų receptų, kuriais pasinaudojus būtų galima tapti puikiu, efektyviu lyderiu. Tačiau egzistuoja gausybė žinių, įgūdžių, gebėjimų, kuriuos reikia lavinti ir ugdyti, norint tapti tikru lyderiu. Kai kurie iš jų yra aiškūs ir paprastai suvokiami, kiti vos apčiuopiami, beveik ezoteriniai, tačiau visi jie yra reikalingi.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderystės nagrinėjimas prasidėjo nuo įgimtų lyderio savybių bei bruožų paieškos, vėliau prie šių buvo prijungti įgūdžių tyrinėjimai, siekiant išsiaiškinti, kas skiria lyderius nuo sekėjų. Evoliucionuojant lyderystės teorijoms, prieita prie išvados, jog lyderio elgesys, vadovavimo stilius turi kisti priklausomai nuo aplinkybių ir situacijos. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos pritaikytos nuolat kintančiai vadybos aplinkai, akcentuojamas lyderio ir jo pasekėjų santykis, keičiant vieniems kitus, kuris lemia vadovavimo sėkmę, taip pat vėl grįžtama prie lyderio asmenybės tyrinėjimo – jo savybių, bruožų bei šių ugdymo, o taip pat ir puoselėjamų vertybių.

II. LYDERYSTĖS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE SPECIFIKA

2.1 Lyderystės ir biurokratijos santykis

Dar M. Weber suponuota priešprieša tarp administravimo ir lyderystės išlieka įtakinga. Ir nors ir viena, ir kita yra neatskiriama viešojo sektoriaus dalis, svarbu išmokti atskirti, kurios situacijos reikalauja kurio požiūrio ir veikimo būdo. Šis atskyrimas daugeliui viešojo sektoriaus administratorių, tampa problemiškas dėl giliai įsišaknijusio vėberiškojo biurokratijos modelio įvaizdžio (Kramer, 2002), kuris vaizduojamas kaip gerai veikianti mašina, kurioje kiekvienas biurokratas turi būti tik bejausmis varžtelis. Ši „žmogaus kaip mašinos“ metafora viešojo sektoriaus administratorius stumia į nesąmoningos nekompetencijos ir nesugebėjimo lyderiauti būseną, o to pasėkoje kritiškai svarbus organizacinės lyderystės gebėjimas daugelio yra tiesiog ignoruojamas. (Marcinkevičiūtė, 2005)

Tačiau viešojo administravimo aplinka ima keistis. Keletą dešimtmečių, šie pokyčiai buvo iliustruojamąj skirtumais tarp naujosios viešosios vadybos ir tradicinio viešojo administravimo. Pastaruoju metu išskiriama ir trečioji kryptis viešojo administravimo idėjų evoliucijoje, vadinama viešuoju valdymu (Peters, 2003). Naujosios viešosios vadybos teorija, nors ir akcentuodama dichotomišką politikų bei administratorių galių atskyrimą, visgi pasisako už kuo didesnių galių bei laisvės suteikimą vadybininkams – administratoriams, tuo pačiu palikdama jiems ir sprendimų priėmimo bei politikos formavimo teisę. Viešajame valdyme biurokratijai nebėra suteikiama tiek daug autonomijos ir teisės formuoti politiką. Kitą vertus, būdama esmine jungtimi tarp visuomenės ir privataus sektoriaus, biurokratija užima centrinę poziciją apibrėžiant programas bei jų įgyvendinimą (Peters, 2003). Viešasis valdymas neįmanomas be žmonių bei tarp jų egzistuojančių santykių. 1996m. OECD simpoziume viešasis valdymas buvo apibrėžtas kaip „visuma santykių tarp vyriausybių ir piliečių, veikiančių ir kaip individai ir kaip institucijų, pvz. politinių partijų, gamybinių įmonių, spacialiųjų interesų grupių ar žiniasklaidos, dalis“ (Kramer, 2002). Tokiu būdu, atsisakant tradicinio viešo sektoriaus traktavimo bei diegiant naujosios viešosios vadybos ar viešojo valdymo principus, lyderystė tampa ne tik galimu, bet ir būtinu viešojo sektoriaus atributu.

„Lyderystė (viešojo sektoriaus administratorių) yra būtina, nes be jos viešasis sektorius negalės mobilizuotis, kad būtų pasiekti jam iškelti tikslai, (...) nes išrinktieji vadovai gali lyderiauti tik keliose iš daugybės agentūrų ar programų, už kurias jie atsakingi, (...) nes legislatyvinė valžios dalis suteikia viešosioms agentūroms tik miglotą ir prieštaringą misiją ir dažnai nesugeba suteikti pakankamų resursų tai misijai įgyvendinti, (...) nes viešosios agentūros gali lengvai pasinaudoti siauriems interesams bei nukreipti vyriausybines programas savo naudai, (...) nes visuomenei

dažnai trūksta žinių bei informacijos (o gal ir noro) vykdyti savo pareigas“ (Schelin, Jacobson, 2005).

Kita vertus lyderystės ir biurokratijos atskyrimo pagrindumas ima nykti ir dėl įvairių išorinių, aplinkybių. Šiuo metu visuose visuomenės lygmenyse ir bet kurioje organizacijoje, ar ji priklausytų viešajam, ar privačiam sektoriuje, **stiprėja dėmesys lyderystės stiprinimo problemai**. Šiuolaikinėse organizacijose vyraujanti tendencija atsisakyti gremėzdiškų hierarchinių struktūrų ir pereiti prie horizontalių organizacinių struktūrų privertė suvokti, kad galios išskaidymas organizacijoje efektyvus tik tuomet, kai veikiantys individai turi pakankamai lyderystės gebėjimų (Morgan, Shinn, 2001).

Ieškant atsakymo, kodėl lyderystei teikiama vis daugiau reikšmės, teigiama, kad politinės ir socialinės institucijos ima prarasti savo legitimumą bei gebėjimą suderinti skirtingus įvairių socio-ekonominių, klasinių, geografinių, etninių bei kitų grupių interesus (Morgan, Shinn, 2001). Šią užduotį dar labiau apsunkina ekonomikos globalizacija bei greitai kintančios technologijos, kuriančios virtualią realybę ir visuomenę. Esant tokioms aplinkybėms lyderystė atrodo esanti vienintelė galimybė suburti piliečius siekti bendros vizijos bei kurti bendrą gerovę. Nors poreikis pasiekti bendrą sutarimą bei užtikrinti tęstinumą ypatingai ryškus viešajame sektoriuje, lyderystė dažnai vis dar sunkiai suderinama su plačiai paplitusiu supratimu apie demokratinį valdymą, jau nekalbant apie biurokratinį valdymą.

Visgi, pasitelkiant penkias pagrindines JAV lyderystės tradicijas, galima teigti, kad lyderystė viešajame sektoriuje gali būti suderinama ir su demokratinio valdymu, ir net su biurokratinio veikimo principais bei išskirti tokias pagrindines lyderystės viešajame sektoriuje tradicijas, iš kurių kiekviena yra neatsiejama demokratinio valdymo dalis, padedanti suderinti konfliktuojančius šiuolaikinės visuomenės interesus (Marcinkevičiūtė, 2005):

- *Lyderystė kaip interesų grupių balansavimas.* J. Madison teigė, kad interesų daugialypiškumas ekonominėje ir socialinėje sferose yra patikimiausias ginklas prieš daugumos tironiją. Ši pliuralistinė tradicija gyva daugelyje šiuolaikinių valstybių. Daugybėje viešojo gyvenimo sferų organizuotos interesų grupės įtakoja sprendimų priėmimą. Pliuralizmo tradicijoje politika turi nulemti programų kūrimą ir įgyvendinimą. Šioje tradicijoje lyderystės prioritetas – politinių akcininkų interesai. Derybos vykdomos žvelgiant bendro tikslo link, tačiau nepamirštant ir apie politinės galios pasiskirstymą tarp akcininkų. Šis modelis geriausiai veikia, kai interesai yra aiškiai suformuluoti, priskiriami stabilioms grupėms, o sprendžiama problema yra aiškiai suprantama. Modelis gerai suderina interesus, tačiau sprendimų neoptimizuoja, be to, sunkiai sprendžia technines problemas.

- *Lyderystė kaip racionalus planavimas.* Ši tradicija kilo iš poreikio užtikrinti, kad viešojo sektoriaus administratoriai laikytųsi etikos principų bei siektų tenkinti viešuosius, o ne asmeninius

poreikius. Viešojo sektoriaus administratoriai turėjo pasižymėti „neutralia kompetencija“, t.y. nesivadovauti nei asmeniniais ryšiais, nei politiniais polinkiais, nei asmeniniu viešojo gėrio suvokimu. Šioje tradicijoje politika atskiriama nuo agentūrų veiklos. Politikos formavimas bei įgyvendinimas yra dvi atskiros sferos. Politikos įgyvendinime svariausias tampa racionalus mastymas bei siekis optimizuoti sprendimus. Veikloje ypač akcentuojamas profesionalumas, kompetencija bei mokslo pagrindas. Lyderystė šioje tradicijoje pirmiausiai reiškia profesionalumo užtikrinimą bei sąlygų ekspertams spręsti problemas kūrimą (Morgan, Shinn, 2001). Šis modelis geriausiai veikia kai sprendžiamos problemos yra techninės, kai politiką įgyvendinančiose organizacijose stabilumą užtikrina dominuojanti koalicija, o ekspertų, su kuriais reikia konsultuotis sprendžiant problemas paslaugos yra prieinamos bei laikomos teisėtomis. Blogiausiai šis modelis pasiteisina, kai sprendžiamos problemos yra politinės savo kilme.

- *Lyderystė kaip galimybių langas.* Kai pliuralistinės lyderystės tradicija jungiama su mokslinė ekspertize, sukuriamas trečias lyderystės modelis, kartais vadinamas galimybių lango modeliu. Lyderystės uždavinys yra suvienyti geriausią mokslinę patirtį ir žinias su politiniais interesais bei sprendimų priėmėjų politine valia. Šioje paradigmoje lyderystė reiškia navigaciją. Geriausiai šis lyderystės modelis veikia kai yra sutarta dėl galutinio rezultato, račiau nėra susitarimo dėl to, kokiomis priemonėmis tas rezultatas bus pasiektas, kai institucijos, organizacijos ir interesų grupės reguliariai bendradarbiauja, o ištekliai (laiko, finansiniai, žmonių ir kt.) yra riboti. Tačiau šis modelis neužtikrina ilgalaikių tikslų siekimo bei netinka ilgalaikiam planavimui.

- *Lyderystė kaip verslininkiškumas.* Teigiama, kad viešosios agentūros bei organizacijos, kaip ir privačios struktūros turi savo tikslus. Šių tikslų siekimas priklauso nuo gero vadovavimo. Pagrindiniai šios paradigmos akcentai yra konkurencija bei efektyvumas, išmatuojamas remiantis klientų pasitenkinimo laipsniu. Pagrindiniai uždaviniai, keliami lyderystei šiame modelyje, yra tikslų nustatymas, organizacijos vertybių bei veiklos principų išskyrimas, bei veiklos kontrolė remiantis rinkos nuomone (Marcinkevičiūtė, 2005). Šis modelis geriausiai veikia kai tikslai yra aiškūs ir stabilūs, kai tikslai visuomenės lygmenyje yra suderinami su individualiu pasirinkimu, ir kai institucijos yra pasirengusios reaguoti į situaciją rinkoje. Tačiau jis netinkamas kai visuomenės interesai priešpastatomi individualiam pasirinkimui.

- *Lyderystė kaip bendruomenės kūrimas.* Teigiama, kad bendruomeniškumo tradicija daro stiprią įtaką lyderystės suvokimui. Tikima, kad lyderiai turi stengtis įgyvendinti tos bendruomenės, iš kurios jie kilę, viziją. Šis tikėjimas įtakojo lyderystės formavimąsi tarp karjeros valstybės tarnautojų. Lyderiai turi būti renkami iš vietinės bendruomenės, nes tik tokiu būdu jie gali gerai suvokti vietines problemas bei jas sukeliančius veiksniai. Iš jų tikimasi, kad įgyvendindami ambicingus bei savanaudiškus renkamų pareigūnų sprendimus jie remsis sveiku protu bei viešuoju interesu. Kadangi siekiama suvienyti be galo skirtingus individų ir interesų grupių politinius

interesus, lyderiai privalo turėti fasilitatoriaus gebėjimų, mokėti spręsti konfliktus bei išlaikyti demokratinį dialogą. Šis modelis pasiteisina jei į veiklą įtraukti individai bei grupės turi darbo drauge patirties, jei dabartinė politika formuojama atsižvelgiant į praeities veiklos rezultatus bei bendruomenėje reikalaujama asmeninės atsakomybės už veiksmus. Tačiau jis neveiksmingas jei problemos sprendimą galima perkelti kitam daliniui ar valdžiai (Morgan, Shinn, 2001).

Aptartųjų lyderystės viešajame sektoriuje modelių analizė leidžia teigti, kad lyderystės ir biurokratijos atskyrimas nėra pagrįstas, nes pirmoji tampa neatskiriamu biurokratijos atributu vykdanč politiką bei tarnaujant viešajam interesui.

2.2 Lyderystės teorijų bruožai ir vertybės viešajame administravime

Remiantis Farazmand (2007), lyderystė viešojoje organizacijoje yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių, sudarančių vertingą organizacijos žmogiškąjį kapitalą, valdymo ašis, tarsi „organizacijos klajai“, o XXI a. organizacijos veiklos efektyvumas yra neįmanomas be tiksliai, deramai sutvarkyto kompetentingo organizacijos personalo.

Išskiriamos trys atskiros lyderystės dimensijos valstybės tarnyboje:

- *Pirmoji lyderystės dimensija* orientuota į karjeros ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų santykį. Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojams būdinga dažna kaita, tačiau jie yra tarsi politiniai lyderiai, atsakingi už organizacijos veiklą. Karjeros valstybės tarnautojai yra tarsi žemesnėje pozicijoje, tačiau jie organizacijoje paprastai dirba ilgiau, turi daugiau patirties, yra profesionalesni ir geriau pažįsta organizaciją. Šios dvi valstybės tarnautojų grupės dažnai kovoja dėl įtakos priimanč sprendimus, tačiau būtent šių dviejų grupių sutarimas yra raktas į organizacijos sėkmę.

- *Antroji lyderystės dimensija* susijusi su viešosios politikos sistema ir yra tarsi pirmosios dimensijos tęsinys. Būtent nuo valstybės vykdomos viešosios politikos sistemos, su ja susijusios įstatyminės bazės ir teisės aktų priklauso valstybės tarnautojų vaidmuo valdant valstybę (Farazmand, 2007).

- *Trečioji lyderystės dimensija* siejama su vidine valstybės institucijos politika valdant žmogiškuosius išteklius. Tai lyderystės nuostatos atrenkant darbuotojus, juos skatinant, vykdanč darbuotojų mokymus, planuojant organizacijos veiklą ir t. t. Ši dimensija taip pat atskleidžia valstybės tarnautojo lyderio prioritetus, asmenines savybes, bruožus, kompetencijas ir t. t. (Farazmand, 2007).

Atsižvelgiant į šio tyrimo tikslus ir uždavinius, valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijoms, bruožams ir kt. analizuoti taikoma trečioji lyderystės dimensija.

Atsakyti į klausimą, kokias bruožais turi pasižymėti lyderis, žmonija bandė nuo neatmenamų laikų. Kinų literatūroje dar VI a. pr. Kr. Laotzu efektyviai dirbantį lyderį apibūdino kaip

nesavanaudišką, darbštų, sąžiningą, mokantį spręsti konfliktus, pasirinkti tinkamą laiką veikti, sugebantį „įgalinti“ kitus (Masiulis, Sudnickas, 2007).

XXa. buvo atlikta begalė lyderystės tyrimų ir tai leido atsekti lyderio išskirtinumo, elgsenos, o kartu ir jo efektyvumo priklausomybę nuo asmeninių lyderio savybių, bruožų. Lordas ir kiti (1986), naudodami modernesnę procedūrą – bruožų teorijų tyrimų metaanalizę tvirtai teigė, kad įvairiose situacijose pagal asmenybės bruožus galima išskirti lyderius iš ne lyderių. Lyderiam būdavo priskiriamos tokios savybės kaip neišsenkanti energija, sugebėjimas įtikinti kitus arba aiškiaregio intuicija.

Gerą pirmąjį bendrąjį išpūdį apie bruožų tyrimus galima susidaryti iš dviejų Stogdillo apžvalgų (1904-1970). Iš šių apžvalgų galima susidaryti aiškesnį vaizdą apie tai, kaip asmens savybės bruožai prisideda prie to, kaip asmenys įvairiose grupėse tampa lyderiais ir prie efektyvaus lyderystės proceso. Savo apžvalgose Stogdillas išnagrinėjo ir apibendrino daugiau kaip 287 bruožų tyrimus. (Northouse, 2009). Mannas (1959) išanalizavo daugiau kaip 1400 tyrimų duomenų apie asmenybę, apie lyderystę mažose grupėse ir taip pat teigė, kad išskirti lyderius iš ne lyderių, galima vadovaujantis 6 asmenybės bruožais. S. Kirkpatrick ir E. Locke (1991) kokybiškai apibendrinę mokslinius darbus teigė, jog lyderiai taip pat išsiskiria tokiomis 6 savybėmis, kurios gali būti įgimtos, išmoktos arba ir viena, ir kita bei yra tai, ko reikia lyderiams.

3 lentelė

Lyderių bruožų ir savybių tyrimai (pagal: Northouse, 2009)

Stogdillas (1948)	Mannas (1959)	Stogdillas (1974)	Lordas De Vaderis ir Altiferis (1986)	Kirkpatrick ir Locke (1991)
Intelektas; Budrumas Įžvalga; Atsakingumas Iniciatyvumas; Atkaklumas Pasitikėjimas savimi; Socialumas.	Intelektas; Vyriškumas Prisitaikymas; Dominavimas; Ekstravertiškumas; Konservatyvumas.	Laimėjimų siekimas; Atkaklumas; Įžvalga Iniciatyvumas; Pasitikėjimas savimi; Atsakingumas; Noras bendradarbiauti; Tolerantiškumas; Įtakingumas; Socialumas.	Intelektas; Vyriškumas; Dominavimas.	Veržlumas; Motyvuotumas; Garbingumas; Pasitikėjimas; Pažintiniai gebėjimai; Užduoties; išmanymas.

R. Razauskas (1997) nustatė, kad lyderis išsiskiria savo ypatingu darbštumu, ryžtingai priimtais sprendimais esant sudėtingomi sąlygomis ir trūkstant informacijos. Be to lyderis pasižymi sugebėjimu valdyti ir skirstyti problemas pagal svarbumą. Išsiskiria ypatingu komunikabilumu, mokėjimu pasirinkti reikalingus žmonės ir atsikratyti balasto. Taip pat autorius pateikia lyginamąją lentelę pagal įvairius požymius, kurioje aiškiai išryškunami lyderio ir ne lyderio skirtumai organizacijoje (žr.1 priedą).

Džono Adairo teigimu, norint tinkamai suformuluoti užduotį ir pateikti ją darbuotojams, sėkmingai suburti naują kolektyvą ir jam vadovauti arba sėkmingai vadovauti jau esamam

kolektyvui, tinkamai ir efektyviai dirbti tiek su komanda, kolektyvu, tiek su pavieniais darbuotojais vadovas – lyderis turi pasižymėti šiais būdo bruožais:

4 lentelė

Vadovavimo bruožai: užduotis, komanda, darbuotojas (pagal: Adair, 2009)

Poreikis	Savybė	Funkcinė vertė
Užduotis	Iniciatyvumas; Išstvermingumas; Veiksmingumas; Sąžiningumas; Pasitikėjimas savimi; Darbštumas; Įžūlumas; Nuolankumas.	Priverčia grupę dirbti; Neleidžia grupei pasiduoti; Darbas atliekamas gerai žinant sąnaudas (energijos, laiko, pinigų); Faktų nustatymas; Adekvati reakcija į faktus; Nuolat daug dirbant, darbštumas atsiperka su kaupu; Vertingas, išskyrus atvejus, kai jis ribotinas dėl taisyklių ar tradicijų; Savo klaidų pripažinimas nekaltinant kitų.
Komanda	Sąžiningumas; Humoro jausmas; Įžūlumas (gerąją prasme); Pasitikėjimas savimi; Teisingumas; Nuolankumas.	Suvienija kolektyvą ir didina pasitikėjimą bei pagarbą; Mažina įtampą ir padeda išlaikyti saiką; Įkvepia savo originalumu arba entuziazmu; Kelia kitų pasitikėjimą; Ugdo discipliną; Nuolankus žmogus nėra savanaudis, susilaukia pagarbos, nelaikomas pasipūtusiu ir neskaldo kolektyvo.
Darbuotojas	Taktas; Užuojauta; Nuoseklumas; Nuolankumas; Sąžiningumas; Teisingumas.	Jautrus žmonėms; Užuojauta, supratimas ir pagarba; Žmonės supranta savo privalumus ir trūkumus; Pripažįsta pliusus, gabumus ir už juos vertina; Už sąžiningumą asmuo visuomet gerbiamas; Teisingumas skatina darbuotojus.

Albrechtas (2005) tvirtina, kad visų pirma lyderis išsiskiria tuo, kad siekia organizacijos veiklos esminių pokyčių, pertvarkymų ir atsinaujinimo. Jis numato būsimas organizacijos galimybes, kurių kiti neįžvelgia. Organizacijos vizijos, kurią mato lyderis, įgyvendinimas siejamas su kiekvieno darbuotojo indėliu. Lyderis suvokia, kad jo autoritetas tiesiogiai priklauso nuo bendradarbių pagarbos jam, o ne nuo formalaus statuso, o autoriteto užsitarnavimas priklauso nuo aukšto profesionalumo. Autorius skiriami pagrindiniai lyderio (šiuolaikinio vadovo) asmens bruožai (žr. 5 lentelę).

Masiulis, Sudnickas (2007) išskyrė kiek kitokius bruožus ir gebėjimus, kurie dažniausiai susiję su veiksminga, efektinga lyderyste (žr. 5 lentelę).

Bruožai ir gebėjimai būdingi veiksmingai lyderystei

Bruožai pagal Albrechtą (2005)	Bruožai ir gebėjimai pagal Masiulį ir Sudnicką (2007)
• Prieinamas visiems darbuotojams, sprendžiant ne tik organizacijos problemas, bet ir teikiant asmeninę paramą. Jo kalbos tonas visuomet būna geranoriškas; • Aktyviai dalyvauja personalo valdyme, taiko įvairias skatinimo formas, jis asmeniškai pažįstamas su daugeliu darbuotojų, skiria daug laiko jų mokymui. • Mėgsta bendrauti su eiliniaisiais darbuotojais, išklausyti ir aptarti jų problemas. Jis ryžtingas ir atkaklus, noriai priiima atsakomybę ir mėgsta riziką; • Pakantus atviro nesutikimo apraiškomis, santykiu su bendradarbiais grindžia pasitikėjimu; • Priiima kaltę dėl nesekmių ir negaišdamas laiko ieško kaltininkų, tačiau jam svarbiausia – ištaisyti klaidą; • Rūpinasi organizacijos darbuotojų karjera; • Skatina savarankiškus darbuotojus, nes savarankiškumo laipsnis turi visiškai atitikti profesionalaus darbuotojo gabumus; • Be reikalo nesikiša į bendradarbių veiklą, kontroliuoja vien galutinį rezultatą ir kelia naujus uždavinius; • Pasitikintis savo jėgomis, nesekmes suvokia kaip laikiną dalyką; • Lyderio veikla nuolat nukreipta į ateitį.	Prisitaikymas prie situacijos; Budrumas socialinės aplinkos atžvilgiu; Ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus; Savęs įtvirtinimas; Polinkis į bendradarbiavimą; Ryžtingumas; Patikimumas; Polinkis vyrauti (siekimas daryti įtaką kitiems); Energingumas; Užsispyrimas; Pasitikėjimas savimi; Streso toleravimas; Noras priimti atsakomybę.
	Gebėjimai Intelektualiniai gebėjimai; Konceptualus mąstymas; Kūrybingumas; Takto jausmas ir diplomatiškumas; Iškalba; Grupei keliamų užduočių suvokimas; Organizuotumas; Sugebėjimas įtikinti kitus; Visuomeniškumas.

Negalima sakyti, kad tikrieji lyderiai yra tobuli. Kiekvienas turi trūkumų, silpnybių ir kartais klysta. Tačiau suvokdami savo trūkumus ir pripažindami klaidas, jie skatina kitus asmenis veikti. George ir Sims (2008) išskirė penkis tikrosios lyderystės aspektus.

Penkis tikrosios lyderystės aspektai (pagal: George, Sims 2008)

Lyderystės aspektas	Apibūdinimas
Aistringas tikslo siekimas	Ieškodami savo tikslo, tikrieji lyderiai pirmiausia privalo suprasti save ir išsiaiškinti savo potraukius. Pastarieji rodo jų lyderystės tikslą. Nesuvokdami savo tikslo, vadovai pasikliauja savuoju „aš“ ir tuomet yra priklausomi nuo narcisistinių silpnybių.
Vertybių puoselėjimas	Lyderius apibūdina, išskiria jų vertybės, kurios yra labai asmeniškios. Principingumas būtinas kiekvienam lyderiui, kitaip niekas juo nepasitikės. Tikrųjų lyderių vertybės formuoja asmeniniai jų įsitikinimai. Joms įtakos turi studijos, savistaba, konsultavimasis su kitais žmonėmis, patirtis. Tikrųjų lyderių vertybės matuojamos jų veikla, patyrus aplinkos spaudimą, jeigu vadovai nepuoselėja teigiamų vertybių darbuotojai greitai praranda tikėjimą jų lyderyste.
Nuoširdus vadovavimas	Tikrieji lyderiai vadovaudami pasikliauja ne tik protu, bet ir širdimi. Kai kuriems gali atrodyti, kad pasikliauti jausmais yra silpnumo požymis, tarsi tikrieji lyderiai negalėtų priimti ryžtingų sprendimų, kurie gali būti ir skausmingi, ir pražūtingi. Nuoširdžiai vadovauti reiškia aistringai mėgti savo darbą, užjausti žmones, kuriems esi naudingas, įsijausti į darbuotojų būseną ir drąsiai priimti sprendimus. Drąsa yra itin svarbi vadovų savybė, nes jie laviruoja nenuspėjamosiose situacijose.
Tvirtų santykių kūrimas	Gebėjimas užmegzti tvirtus santykius yra svarbus tikrojo lyderio bruožas. Šiais laikais darbuotojams reikia su lyderiu užmegzti asmeninius santykius, ir tik tada jie visiškai atsiduoda darbui. Pavaldiniai siekia suartėti su lyderiais, žinodami, kad pasitikėjimo ir įsipareigojimo pagrindas yra atvirumas ir santykių su lyderiais tvirtumas. Tada darbuotojai bus visiškai įsipareigoję ir lojalūs organizacijai.
Savidrausmė	Tikrieji lyderiai žino, kad nuolatinė konkurencija verčia laikytis griežtos drausmės ir taip pasiekti gerų rezultatų. Jie kelia sau aukštus reikalavimus ir to paties tikisi iš kitų.

	Prisiima visą atsakomybę už pasekmes ir reikalauja iš darbuotojų būti atsakingiems už darbo rezultatus. Kai vadovams nepasiseka, labai svarbu, kad jie pripažintų savo klaidas ir nedelsdami jas ištaisytų. Savidrausmė turi pasireikšti ir jų asmeniniame gyvenime, nes neturint asmeninės savidrausmės neįmanoma jos išlaikyti darbe.
--	---

B. George ir P. Sims (2008), apklausę ir įvertinę 125 pavyzdinius lyderius, vyrus ir moteris, kurių amžius svyruoja nuo 23 iki 93 metų, pagal minėtus 5 lyderystės aspektus, tikrąjį lyderį apibūdino kaip ne tik įkvepiantį jį supančius žmones, bet ir skatinantį juos tapti vadovais.

Jugde, Bono, Iliesas ir Gerhardt (2002) atlikę 78 lyderystės tyrimų, paskelbtų 1967-1998m. metaanalizę pastebėjo, jog ekstraversija (polinkis būti draugingam ir atkaliam bei turėti teigiamos energijos) buvo stipriausiai su lyderyste susijęs veiksnys. Jis yra svarbiausias veiklių lyderių bruožas. Sąžiningumas buvo antras pagal reikšmę veiksnys. Toliau įvardyti neurotiškumas (polinkis būti prislėgtam, susirūpinusiam, nesaugiam, pažeidžiamam ir priešiškam) ir atvirumas. Neurotiškumas neigiamai veikia lyderystę. Paskutinis veiksnys – sutarimas su kitais, buvo tik silpnai susijęs su lyderyste.

Remiantis bruožų teorija, Lietuvoje atlikta gerai ir blogai dirbančių žemesniojo bei viduriniojo vadovų – lyderių lygio įvairių asmenybių charakteristikų lyginamoji analizė, siekiant sudaryti sėkmingai vadovaujančio vadovo normatyvinį, modelį (tyrime dalyvavo 456 vadovai). Pagal reikšmingumą darbo rezultatyvumui jas galima išdėstyti taip: ekstraversija (polinkis būti draugingam, atkaliam, turėti teigiamos energijos); atsakomybė; intelektas; autoritetas; impulsyvumas; siekimas teigiamo socialinio vertinimo; siekimas eksperimentuoti; pasitikėjimas savo jėgomis. (Kasiulis, Barvydiene, 2005)

R. C. Appleby (2009) teigimu, esminiai efektyvaus lyderiavimo bruožai yra gebėjimas įtikinti, patraukti, būti pavyzdžiu. Taip pat sakoma, kad lyderis turi stengtis tapti visiems žinomas ir kad jam svarbiau būti pripažintam negu populiariam. Chesteris Barnardas knygoje „Vadovo funkcijos/Functions of an Executive“ teigia, kad lyderiui būtinos šios savybės: įgūdžiai, profesinės žinios, išvalgumas, fiziniai duomenys, gera atmintis, vaizduotė, ryžtas, ištvermė ir drąsa. Galima teigti, kad sėkmingas lyderis turi būti nuovokus ir lankstus, sugebėti elgtis atitinkamai, t.y. vienu atveju jis turi būti stiprus, kitu atveju – nuolaidus.

Gegieckienė ir Grikšienė (2009) teigia, jog visos pirmaujančios asmenybės turi dvi bendras savybes: viltingumą ir pasitikėjimą. Jie visada giedrai nusiteikę ir pasitiki savimi, savo sugebėjimu daryti įtaką kitiems bei veikti ateitį. Gebėjimas orientuotis į ateitį yra dar viena žmonėms, kuriems sekasi, bendra savybė. Lyderiai turi viziją, o nepriklausantieji jiems – neturi. Lyderiai susikuria geresnės ateities viziją, apimančia juos pačius, jų šeimas ir organizacijas. Šie žmonės galvoja apie ateitį, mąsto, kur link eina, nesigręžioja atgal, negalvoja apie praeitį, kurios negali pakeisti. Taip pat šie žmonės, kuriems sekasi, pasižymi optimizmu.

Lyderio bruožai

Gegieckiene, Graiksiene (2009)
○ Vizija – privalo uždegti protus ir paliesti širdis dirbančių toje organizacijoje. ○ Noras tarnauti kitiems. Lyderiams labiau rūpi organizacija, negu jų pačių gerovė. Bendravimo įgūdžiai. Siekdami skatinti savo šalininkus, lyderiai privalo mokėti išklausyti kitų žmonių nuomonę, sugebėti aiškiai savo idėjas, vizijas. ○ Pasiuokojimas grupės tikslams. ○ Pasirengimas permainoms ir pokyčiams. ○ Organizaciniai sugebėjimai. Lyderiui svarbu gebėti planuoti ne tik savo, bet ir įvairiausių organizacijos veiksmus, kontroliuoti jų vykdymą ir skatinti kolegas dirbti kokybiškai. ○ Kūrybiškumas ir nuolatinis mokymasis. ○ Komandos vienybė. ○ Asmeninis veiksmingumas. ○ Būdingiausi lyderio bruožai: optimizmas, pasitikėjimas, garbingumas, ryžtingumas.

Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė, Almonaitienė (2010) teigia, jog atliktos vadybininkų apklausos parodė, kokias lyderio savybes jie labiausiai vertina. Dažniausiai buvo nurodomos šios, eilės tvarka pagal svarbą: 1) sąžiningumas; 2) kompetencija; 3) ateities numatymas; 4) gebėjimas įkvėpti kitus; 5) intelektas; 6) teisingumas; 7) plačios pažiūros; 8) tiesumas; 9) kūrybiškumas; 10) patikimumas ir t.t

Pateiktos ilgo laikotarpio santraukos efektyvaus lyderio savybių ir bruožų, kuriuos nustatė įvairūs mokslininkai. Jos aiškiai parodo, kiek daug savybių siejasi su lyderyste ir kartu byloja, kaip sunku išsirinkti konkrečias savybes, kurios neabejotinai rodytų asmenis esant lyderius. Vieni bruožai nurodyti keliose apžvalgose, kiti – vienoje ar dviejuose. Nors lentelės nėra tikslios, jos atskleidžia, kaip apskritai mokslinių tyrimų duomenys konverguoja dėl lyderiams būdingų savybių. Moksliniai bruožų teorijų nagrinėjimai davė tai, kad buvo sudarytas išsamus sąrašas bruožų, kuriuos asmenys gali stengtis įgyti arba puoselėti, jeigu nori, kad kiti juos laikytų lyderiais. Svarbiausi šiame sąrašė bruožai – intelektas (fizinis, protinis, emocinis, dvasinis), pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas ir socialumas. Būtina paminėti, kad valstybės tarnautojas – lyderis privalo turėti geras strateginio valdymo žinias ir įgūdžius, būti kūrybiškas ir lankstus, gebantis prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Nors aptariant lyderių savybes buvo susitelkta ties penkiais pagrindiniais bruožais, aukščiau išvardintais kurie iš esmės didina žmogaus galias būti lyderiu, negalima pamiršti ir kitų išvardintų savybių, jos taip pat siejasi su veiksminga lyderyste.

Lyderystės įgūdžiai apibrėžia, kaip mokėjimą panaudoti žinias siekiant iškelto tikslo. Mumfordo grupės įgūdžiais grindžiamą modelį sudaro penki dėmenys: kompetencija, asmeninės savybės, lyderystės rezultatai, darbo patyrimai ir aplinkos įtaka. Modelio centre yra įgūdžiai spręsti problemas, socialinio vertinimo įgūdžiai ir žinios. Šios trys kompetencijos rūšys yra svarbiausi efektyvios veiklos veiksniai (Northouse, 2009).

Pasak Mumfordo, Zaccaro, Hardingo ir kitų (2000), gebėjimas spręsti problemas yra kūrybiškas lyderio mokėjimas spręsti naujas, neįprastas, blogai apibrėžtas organizacines problemas, rinkti su jomis susijusią informaciją, kurti problemų sprendimo prototipus. Jis rodo, kad efektyvūs lyderiai turi suprasti savo pačių lyderystės galimybes ir žinoti kaip jas taikyti, sprendžiant išskirtines problemas.

Be gebėjimo spręsti problemas, taip pat reikalingi ir socialinio vertinimo įgūdžiai, kurie rodo, kad lyderiai turi mokėti taikyti empatiją (tai gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, suprasti jo jausmus) sprendžiant problemas, reikia teisingai suprasti žmones ir lanksčiai reaguoti į jų nuomonę, požiūrį. Lyderiui turi būti suprantami pasekėjų ar skirtingų organizacijos padalinių išskirtiniai poreikiai, tikslai ir reikalavimai. Efektyvus, socialiai nuovokus lyderis gerai jaučia, kaip darbuotojai reaguos į bet kurį siūlomą pokytį organizacijoje. Lyderiai privalo gebėti perteikti viziją aiškiai ir suprantamai, mokėti įtikinti, kad pokyčiai reikalingi. Jei pokyčiams priešinamasi arba dėl jų kyla konfliktai tarp žmonių, lyderiai turi atlikti tarpininkų vaidmenį ir sėkmingai išspręsti konfliktą. Be to, reikalui esant privalo globoti ir remti pavaldinius, nurodyti jiems veiklos kryptį (Northouse, 2009).

Galima pasakyti, jog socialinio vertinimo įgūdžiai reiškia dėmesingumą tam, kaip lyderio idėjos sutampa su kitų žmonių idėjomis. Ar jis pajėgus suprasti kitus ir jų išskirtinius motyvacijos poreikius? Ar yra lankstus ir gali pritaikyti savo idėjas prie kitų žmonių idėjų? Ar pajėgia dirbti su kitais žmonėmis net tada, kai atsiranda priešprieša ir konfliktai? Socialinio vertinimo įgūdžiai – tai bendravimo įgūdžiai, reikalingi pokyčiams organizacijoje skatinti.

Žinios – informacijos kaupimas, tiesiogiai veikia lyderio gebėjimą apibūdinti sudėtingas organizacijos problemas ir jas spręsti. Daug žinantys žmonės vadinami ekspertais, išmanantys tam tikrą sritį, tas pats pasakytina apie lyderius. Turintys žinių lyderiai gerai išmano paslaugas (produktus), užduotis, žmones, organizaciją ir įvairiausius ryšius tarp šių dalykų. Pasikausę žiniomis, didelės erudicijos lyderiai pajėgia mąstyti apie sudėtingus sistemos dalykus ir numatyti galimą tinkamą pokyčių strategiją (Northouse, 2009).

Be šių lyderystės teorijų yra dar vienas svarbus aspektas, kurį reikia įvertinti analizuojant lyderystės specifiką valstybės tarnyboje, tai – valstybės tarnautojų lyderių vertybinės orientacijos. Dauguma mokslininkų vertybes traktuoja kaip abstrakčius, bet gilius akstinus, kurie paaiškina visuomenėje susiformavusius požiūrius, normas ir veiksmus. Pateikiama analizė, kuri remiasi empiriškai pagrįstu teoriniu požiūriu apie vertybių motyvacinius aspektus. Šis požiūris grindžiamas dešimt vertybinių orientacijų, kurios yra gerai žinomos įvairiose kultūrose.

Vertybių motyvacijos tipai pagal tikslus ir juos reprezentuojančios vertybės (pagal: Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009)

Vertybė	Bruožai
GALIA	Socialinis statusas ir prestižas, žmonių ir išteklių kontrolė bei dominavimas (socialinė galia, autoritetas, turtas, viešojo įvaizdžio saugojimas).
PASIEKIMAI	Asmeninė sėkmė demonstruojant socialiniais standartais pripažintą kompetenciją (sėkmingas, ambicingas, gabus, įtakingas).
HEDONIZMAS	Malonumai ir dvasinis savęs lepinimas (malonumai, mėgavimasis gyvenimu, savęs lepinimas).
STIMULIACIJA	Adrenalinas, naujovės ir gyvenimo iššūkiai (drąsus, spalvingas, įvairovė pagrįstas gyvenimas).
SAVIKLIOVA	Nepriklausomas mąstymas ir veiksmų parinkimas, kūryba, tyrinėjimas (kūrybingumas, laisvė, smalsumas, nepriklausomybė, asmeninių tikslų parinkimas).
UNIVERSALIZMAS	Supratingumas, tolerancija, rūpinimasis visų žmonių gerove, gamtos saugojimas ir vertinimas (išmintingumas, socialinis teisingumas, lygybė, taika pasaulyje, pasaulio grožis, susitapatinimas su gamta, rūpinimasis gamta).
GERANORIŠKUMAI	Rūpinimasis pažįstamų žmonių gerove, parama jų labui (padedantis, sąžiningas, atlaidus, lojalus, atsakingas).
TRADICIJA	Pagarba, atsidavimas ir laikymasis tradicinės kultūros ar religijos nustatytų papročių ir idėjų (kuklumas, savo likimo priėmimas, pasiaukojimas, pagarba tradicijoms).
KONFORMIZMAS	Ribojimas veiksmų, intencijų ir akstinių, galinčių įskaudinti ar pakenkti kitiems arba pažeisti socialines normas ar lūkesčius (mandagumas, paklusnumas, savitvarda, pagarba tėvams ir vyresniems).
SAUGUMAS	Visuomenės, tarpusavio ryšių ir asmeninis saugumas, harmonija ir stabilumas (šeima, saugumas, nacionalinis saugumas, socialinė tvarka, švara).

Remiantis Butkevičienės ir kt. (2009), kiekviena bazinė vertybė gali būti charakterizuojama pagal jos pagrindinės motyvacijos tikslą. lentelėje pateikiamos dešimt pagrindinių vertybių, kiekviena iš jų apibrėžiama pagal motyvacijos tikslą. Vertinant kiekvieną iš šių vertybinių orientacijų, galima nustatyti pagrindines vertybes, būdingas tyrimo objektui.

2.3 Lyderystės reikšmė viešojo valdymo reformos kontekste

Nauji XX amžiaus pabaigos ekonominiai, socialiniai ir politiniai iššūkiai pasaulyje nulėmė įvairių gyvenimo sričių pertvarkos būtinybę. Bene būdingiausias, išskirtinis nūdienos pasaulio bruožas – pragmatizmas (apčiuopiamos naudos siekis), nenumaldomai spartinantis socialinės tikrovės kitimą, lemiantis jos struktūrų nepastovumą ir globalųjį suartėjimą (integraciją). Globalizacija, naujų technologijų plėtra ir pokyčiai darbo rinkoje nulėmė visuomenės konkurencinių gebėjimų sustiprėjimą bei didesnę verslo ir verslumo sklaidą ne tik tradicinėse ūkio ir prekybos sferose, bet ir kitose gyvenimo srityse, tokiose kaip kultūra, švietimas, socialinė ir sveikatos apsauga (Guogis, Gudelis, 2003). Daugelyje šių sričių iki pat XX amžiaus paskutinio dešimtmečio buvo remiamasi tradicinėmis gerovės valstybių vertybėmis ir išbandytais viešojo administravimo metodais. Tačiau jau devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje iš pradžių anglosaksiškose šalyse, o paskui ir kitose Vakarų valstybėse buvo prieita prie išvados, kad tradicinis centralizuotas-hierarchinis valdymas yra neefektyvus, nelankstus, netiksliai naudojantis

žmogiškuosius išteklius, brangiai kainuojantis, vengiantis inovacijų, nesugebantis keistis ir prisitaikyti prie naujos – informacija, žiniomis ir paslaugomis besiremiančios - visuomenės.

Viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui bei to modernizavimo strateginėms galimybėms apibrėžti vartojamos įvairios sąvokos ir terminai: naujoji viešoji vadyba, kokybės vadyba, organizacinis efektyvumas, viešojo sektoriaus produktyvumas ir kt. (Domarkas, Masionytė, 2005).

Naujosios viešosios vadybos teorinių pagrindų suformulavimas ir sėkmingas praktinis taikymas EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) šalyse tapo stimulu pertvarkyti viešąjį sektorių ir labiau atsilikusiose Rytų bei Vidurio Europos valstybėse. Naujoji viešoji vadyba tampa nauju vertybiniu sėkmingos, efektyvios viešojo sektoriaus veiklos orientyru ir Lietuvoje. (Guogis, Gudelis, 2003).

Naujoji viešoji vadyba – plati sąvoka, apimanti įvairaus pobūdžio viešojo sektoriaus reformas, kurios siekia įdiegti privataus sektoriaus valdymo modelius bei padidinti biurokratinių valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę. Naujoji viešoji vadyba gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Ji suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet svarbiausia – kaip jo modernizavimas.

Pagal A. Raipa (2001; 2009), naująją viešąją vadybą galima suprasti kaip būdą valstybės reikalams tvarkyti, kuris išsirutuliojo iš tradicinio „veberinio“ administravimo ir įtvirtino naują požiūrį į politikos ir administravimo sąveiką, sprendimų priėmimą, viešojo ir privataus sektorių santykius ir kita.

9 lentelė

Naujosios viešosios vadybos elementai (pagal: Staponkienė, 2005)

Elementai	Charakteristikos	Autoriai
Decentralizacija	Viešųjų organizacijų skaidymas į atskiras, savarankiškas agentūras, valdymo funkcijų decentralizacija organizacijose, atsakomybės delegavimas, hierarchijos mažinimas, balansas tarp centrinių nurodymų bei vietos politikos	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Borins (1995), Hood (1991) Thom and Ritz (2004), Polidano ir Hulme (1999), Bevir, Rhodes ir Weller (2003)
Privatizacija	Viešojo sektoriaus mažinimas, išlaidų viešajame sektoriuje optimizavimas, funkcijų perdavimas	Schedler ir Proeller (2002), Hartley, Butler ir Benington (2002)
Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje (angl. marketization)	Konkurencijos tarp paslaugų tiekėjų skatinimas, efektyvumo siekimas per kontraktų valdymą, orientacija į klientų poreikių tenkinimą	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Hood (1991), Peters (2003), Hartley, Butler ir Benington (2002), Bevir, Rhodes ir Weller (2003), Kaboolian (1998)
Dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas priimančiam sprendimus įvairiose šalies valdymo lygmenyse, personalo įtraukimas į viešųjų organizacijų valdymą	Osborne ir Gaebler (1992), Polidano ir Hulme (1999), Peters (2003), Schedler ir Proeller (2002)
Privataus sektoriaus valdymo metodai (angl. managerialism)	Optimalus išteklių valdymas, privataus sektoriaus apskaitos sistemų plėtojimas, kokybės vadybos metodų diegimas, naujų vadovavimo stilių taikymas, viešojo sektoriaus veiklos rezultatų matavimo rodiklių įvedimas, „atlygio pagal rezultatus“ sistemos formavimo skatinimas, personalo ugdymas bei mobilumas	Osborne ir Gaebler (1992), Hood (1991), Hood ir Jackson (1991), Bevir, Rhodes ir Weller (2003), Kaboolian (1998), Dawson ir Dargie (1999), Hartley, Butler ir Benington (2002), Thom ir Ritz (2004), Borins (1995), Schedler ir Proeller (2002)

Realizuojant NVV elementus viešojo sektoriaus valdyje, skatinamos įvairios visuomenės dalyvavimo formos. Dalyvavimo viešajame valdyje modelis yra sena vadybos idėja, kurios ištakos siekia bent jau „bihevioristinėmis“ idėjomis grindžiamą organizacijų valdymą. Šio modelio esminė prielaida remiasi tikėjimu, kad visuomenė yra suinteresuota kontroliuoti viešųjų programų kūrimą ir įgyvendinimą ir nori tam skirti laiko ir energijos. Dažniausiai dalyvavimas reiškiasi kaip įvairios kontrolės galimybės ir formos – asociacijos, komitetai, komisijos, kurių veikla itin reikšminga sprendžiant ekonominius, socialinius bei valdymo tobulinimo aspektus. Žvelgiant iš NVV perspektyvos, visuotinis dalyvavimas siejamas su kvalifikuotais valstybės tarnautojais, organizacine kultūra ir visuotine kokybės vadyba ir yra skiriamos šios dimensijos: dalyvavimas makrolygmeniu – tai piliečių įtraukimas priimančiam sprendimus įvairiuose šalies valdymo lygmenyse. Dalyvavimas mikrolygmeniu – tai darbuotojų įtraukimas į viešųjų organizacijų valdymą. (Staponkienė, 2005).

Geriausiai į individų pretenzijas atsižvelgiama visiems asmenims dalyvaujant sprendimų priėmimo procese, be to, dalyvavimas turi ne vien instrumentinę, padedančią siekti tikslų, vertę, bet yra ir esminis dalykas plėtojant demokratinį pilietiškumą. Universalaus dalyvavimo principas gali būti įvairių formų, tačiau E.Redford nurodo šiuos pagrindinius principus: informacijos prieinamumą, pagrįstą švietimu, laisvu bendravimu ir atviromis diskusijomis; tiesioginį ir netiesioginį sprendimus priimančių forumų prieinamumą; galimybę bet kokią klausimą pateikti viešoms diskusijoms; visų pateiktų pretenzijų svarstymą (Denhardt, 2001). Konsultacijos ir piliečių dalyvavimas tapo būtinas valstybės valdymo instrumentas, kadangi: piliečių patirtis tampa vadybiniu turtu; vadyba perorientavo savo veikimo tikslus ir būdus; moderni valstybė pasidarė pernelyg susaistyta tarpusavio tinklinių priklausomybių; valdymui nebeužtenka vien balsavimo rezultatų ir tautos atstovų galimybių (Kubilius, Masiulis, Škiudas, 2003).

Tradicinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos modeliai atspindi globalizacijos paliesto XXI amžiaus administravimo realijas ir socialines sistemas. Kaip teigia A. Raipa (2009); L. Lobanova, E. Chlivickas (2009) nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti sprendimus priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, o pokyčiai šioje srityje neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų. (Papšienė, 2010).

Daugelyje šalių vyresnieji valstybės tarnautojai neturi pakankamai žinių ir elgsenos patirties viešojo valdymo reformai įgyvendinti. Vis dažniau pripažįstama, jog puikios vadybos žinios yra būtinos tačiau nepakankamos efektyviam viešajam administravimui. Šalia jų reikalingi ir lyderystės įgūdžiai. Remiantis J. Gardner, buvusiuoju JAV kabineto sekretoriumi „lyderiai turi išskirtinę įtaką kuriant visuomenės savimonę, be to, jie gali tapti naujos visuomenės moralinės sąjungos simboliais. Jie gali išreikšti bendrąsias vertybės dėl kurių visuomenė tampa vieninga. Svarbiausia, jie gali nuspėti ir suformuluoti tikslus, išvaduoti žmones nuo smulkmeniškų nuostatų, atitraukti juos

nuo konfliktų, kurie skaido visuomenę ir suvienyti juos siekti vieningo tikslo, kuris vertas jų geriausių pastangų“ (Prospectus for American..., 2003)

J. Staponkienė (2003) teigia, jog vadybinės koncepcijos ypač pabrėžia lyderių vaidmenį inicijuojant pokyčius. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kaip ir verslo lyderiams, tenka susidurti su sparčiais aplinkos pokyčiais, veikti didėjančio netikrumo sąlygomis, todėl pastangos imituoti privataus sektoriaus kultūrą bei lyderiavimo principus yra būtinos.

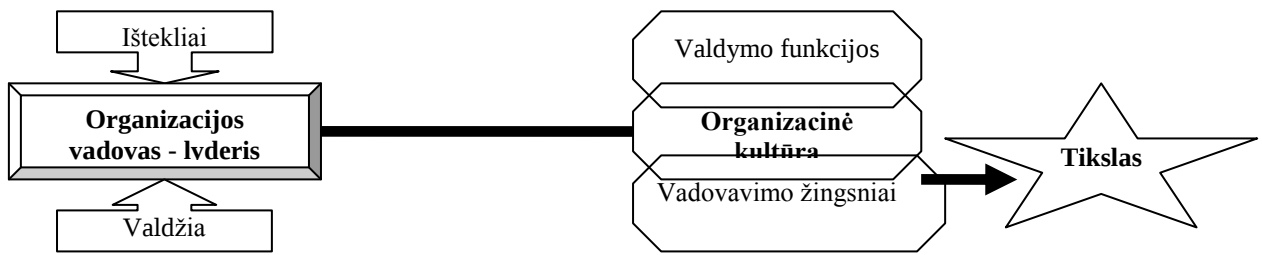
Žmogiškųjų išteklių vadybos metodai, išplėtoti privačiame sektoriuje, suteikė galimybę juos pritaikyti daugelyje viešojo valdymo sričių. Šios struktūrinės reformos fundamentaliai pakeitė kontekstą ir metė iššūkį tradiciniam personalo funkcijos vaidmeniui. Kultūrinis korporacinės vadybos aspektas glaudžiai siejasi su svarbiu vadybos viešajame sektoriuje aspektu: žmogiškųjų išteklių valdymu, akcentuojant padidintą įgaliojimą, instruktavimą ir darbo stebėjimą, siekiant išvystyti personalo potencialą, išskirtinai pabrėžiant lyderystę. (Papšienė, 2010).

Formuojant naują žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje koncepciją, taikomos dvi metodikos (Parsons, 2001): *rezultatyvumo vertinimas* – asmens indėlis vertinamas atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir asmens gebėjimus; *valdymas pagal tikslus* – metodas, reikalaujantis, kad vadovas tartųsi su pavaldiniais ir aiškiai bei griežtai apibrėžtų jų užduotis.

Valdymo ir lyderiavimo įgūdžiai yra neatsiejami, vienas kitą papildantys. Vadovai lyderiauja, o lyderiai vadovauja. Valstybės institucijų vadovai, lygiai taip pat kaip ir privataus sektoriaus vadovai, esamomis žinių ekonomikos sąlygomis turi išplėsti savo įgūdžius apimdami abi minėtas funkcijas. „Šiuo metu būtini ir vadovai ir lyderiai (idealiausia, tame pačiame asmenyje)“, – teigiama JAV Viešojo administravimo nacionalinės akademijos pranešime – „lyderių poreikis auga labai stipriai ir nuspėjamai ir tai yra siejama su nuolatiniu poreikiu keistis ir tobulėti“ (Managing Succession..., 1997).

Rezultatyvumo vertinimo ir vadybos pagal tikslus metodikos keičiant žmonių nuostatas padeda keisti organizacijos kultūrą, modifikuoti elgesį taip, kad būtų lengviau pasiekiami bendrieji, o ne atskirų padalinių, asmeniniai ar profesiniai tikslai. (Staponkienė, 2005).

L. Šimanskienė (2002, 2008, 2010), P. Zakarevičius (2003), P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards (2004) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų. (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010). Tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet ir pastoviai reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje, o lyderiai yra tie žmonės, kurie gali ir turi perduoti ir įtvirtinti bei puoselėti kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998; Drucker, 2001; Kouzes, Posner, 2003).



4 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje. (pagal: Šimanskienė, 2008)

Kuriant organizacinę kultūrą būtent vadovo – lyderio asmenybė yra ypač svarbi, nuo jo vertybinių orientacijų, gebėjimo bendrauti, pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis. Iš atlikto tyrimo nustatyta, kad darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, nebendraujantis, šaltas žmogus. Darbuotojams labiausiai patinka dirbti su inovatyviu, ieškančiu, tikslo siekiančiu, „tėvu“, auklėtoju, padėjėju vadovu. Savo energingumu ir gebėjimu vadovauti jie lengvai išjudina pavaldinius, bendravimas dažnai nulemia pasitenkinimą darbu. Visi šie išvardinti bruožai tik užtikrina, jog vadovas turi būti lyderis. (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Egzistuojant tam tikrai organizacijos kultūrai, lyderystė ir jos įtakos rezultatas – darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas (t. y. žmogiškieji ištekliai, kurie kaip svarbiausi veiksniai), veikia visuotinės kokybės vadybos (VKV) siekimą ir įgyvendinimą. Lyderystė yra valdymo ir organizacinės elgsenos pagrindas ir kuria esminį kokybės organizavimą (Paulavičienė, 2007). Vienas iš keturiolikos W.E.Deming punktų yra „mokyti ir kurti lyderystę“. Malcolm Baldrige Nacionalinės kokybės apdovanojimo pirmasis punktas taip pat lyderystė. Ji pripažįstama sėkmingos kokybės varomąja jėga. Iš tiesų, dauguma kokybės ekspertų suvokia lyderystę kaip VKV – sine qua non (jei jo neturi, neturi nieko) (James, 1996).

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) suprantama kaip organizacijos filosofija, kuri orientuojasi į vartotojų poreikių patenkinimą, nuolatinį tobulėjimą bei visuotinį dalyvavimą. (Paulavičienė, 2007). VKV principai daugelyje organizacijų gali skirtis, teigia kai kurie autoriai (Swift, Ross, Omachonu, 1998), tačiau vieningai sutinkama, kad lyderystė yra svarbiausias elementas įgyvendinant VKV aukščiausiam valdymo lygmenyje ir ji yra būtina strategijos kūrimo sąlyga.

Kokybės vadybos literatūroje vartotojai suvokiami kaip vidiniai ir išoriniai. Kiekvienam darbuotojui bet kuriame skirtingame lygyje vartotojai yra jų pavaldiniai, aukštesnio lygio vadovai ir kiti padaliniai ar žmonių grupės. Į šias visas vidinių vartotojų grupes turi orientuotis lyderiai, siekiant visuotinės kokybės. Vidinių ir išorinių vartotojų aspektu vidiniai vartotojai yra tiesioginės kokybės lyderių funkcija. Tačiau jų komunikavimo ir kooperavimo lygis su vidiniais ir išoriniais vartotojais kaip partneriais tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus. Išoriniai vartotojai – tai visuomenė (žr. 3 priedą).

Kokybės vadyba organizacijose nėra specifiskai išskirta lyderystės teorijos literatūroje, nepaisant jos poveikio organizacijoms bei didėjančios VKV įgyvendinimo reikšmės (Lakshman, 2006). Remiantis esminiais visuotinės kokybės vadybos principais, lyderystės teorija kokybei turėtų apjungti lyderių vertybes, bruožus ir elgseną visuose organizacijos lygiuose. Lyderio vertybės siejamos su trimis VKV principais teoriškai gerina kokybę ir kitus rezultatus lyderio elgsenos įtakoje. Lyderio vertybės (orientacija į vartotoją, dalyvavimas ir komandinis darbas, nuolatinis gerinimas, informacijos rinkimas ir analizė) kaip varančioji jėga įtakoja tiek lyderio elgseną, tiek galutinius rezultatus.

Reformuotose valstybės institucijose lyderiavimas suvokiamas kaip bendradarbiavimas (komunikacija), kuris reikalauja daugiau nei paprasto vadovavimo, o ne monologas. Be to, akcentuotina ir tai, kad „ryšys tarp gyventojų ir viešojo administravimo turi esminę strateginę įtaką valdžios reformoje“, kaip teigia J. Caddy, SIGMA viešojo administravimo plėtros strateginio departamento administratorė. Geresni komunikacijos kanalai ir didesnis gyventojų įtraukimas padidina viešojo administravimo efektyvumą ir skaidrumą ir tuo pačiu galimybes gauti geresnius rezultatus.

Viešojo sektoriaus reformos įgyvendinimui Lietuvos valstybės institucijose reikalingas personalas, galintis sekti ir įgyvendinti žinių ekonomikos plėtros viziją. Tačiau bet kurios idėjos įgyvendinimas siejasi su iniciatyva, kurios pagrindą faktiškai sudaro efektyvus vadovo– lyderio kompetencija. Taigi toliau tikslinga nagrinėti, kaip lyderystė suvokiama Šiaulių miesto valstybinėse institucijose, taip pat efektyvus vadovavimo – lyderiavimo paplitimą šiose institucijose, apibrėžti, kokiomis savybėmis ir kompetencijomis, gebėjimais ir puoselėjamomis vertybėmis turi pasižymėti šiuolaikinis efektyvus valstybės institucijų lyderis, taip pat nustatyti kokiomis savybėmis ir kompetencijomis, gebėjimais ir puoselėjamomis vertybėmis pasižymi Šiaulių miesto valstybinių institucijų darbuotojų įvardijami lyderiai jų darbovietėse. Be to svarstyti galimas būsimų valstybės institucijų lyderių ugdymo prielaidas.

III. LYDERYSTĖS SAMPRATOS IR SPECIFIŠKUMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas

Organizuojant tyrimą, siekta gauti duomenis, kurie leistų įžvelgti:

- Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų sampratą apie lyderystės reiškinių ir lyderius organizacijoje;
- Asmenybės kompetencijas, savybes, gebėjimus, puoselėjamas vertybes, kuriomis turėtų pasižymėti efektyvus („idealus“) valstybės tarnautojas lyderis;
- Asmenybės kompetencijas, savybes, gebėjimus, puoselėjamas vertybes, kuriomis pasižymi respondentų įvardijami bendradarbiai lyderiai valstybinėse institucijose;

Tyrime vadovautasi kiekybinių tyrimų metodologija, kurių analizė pradedama nuo teorinės apžvalgos ir baigiama – realių faktų pateikimu. Tuo tikslu išnagrinėta atitinkama mokslinė literatūra lyderystės aspektu. Atlikus teorinę analizę, parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa. Rengiant anketą, remtasi įvairių Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų teorijomis lyderystės plotmėje valstybės valdyje.

Apie lyderystę, lyderius, jų vadovavimą ir komunikavimą, veiklos efektyvumą, būdą ir charakterį gali papasakoti toje pačioje aplinkoje esantys žmonės, bendradarbiai, komandos arba organizacijos nariai, todėl jų nuomonę pasirinkta analizuoti, naudojant netiesioginės apklausos tyrimo metodą – anketinę apklausą.

Išdalintos anketos tiesiogiai bendraujant su žmonėmis bei siųstos elektroniniu paštu, paliekant savarankišką iniciatyvą patiemis jas užpildyti. Anketa yra pakankamai plati ir sudėtinga, pateikti atsakymų variantai, respondentai rinkosi jiems labiausiai tinkantį atsakymą. Duomenys gauti nepaveikiant respondentų, užtikrinant tyrimo etiką, laikantis anonimiškumo ir savanoriškumo principų bei buvo apdorojami kompiuteriu naudojant Excel, SPSS programas.

Apklausoje dalyvavo šių Šiaulių miesto viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai: Savivaldybės, Darbo biržos, Sodros, VMI, Šiaulių miesto apylinkės teismo, Šiaulių rajono apylinkės teismo, Šiaulių apygardos teismo, Policijos, Lietuvos pašto, Šiaulių teritorinės ligonių kasos, Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamento, Šiaulių ligoninės.

Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie lyderystę ir lyderius viešojo sektoriaus organizacijose, pateikiamos išvados bei rekomendacijos lyderystės valstybės tarnyboje klausimais.

Anketos struktūra pateikiama 10 lentelėje. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą. Anketos forma pateikiama 1 priede.

Ižanginėje anketos dalyje supažindinama su apklausos tikslu, paaiškinama pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

Apklaunami buvo įvairių lygių viešojo sektoriaus darbuotojai. Toks tyrimo organizavimas leido palyginti šių lygių nuomonių skirtumus tiriamosios problemos aspektais.

10 lentelė

Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

Klausimų blokai	Klausimai	Tiriami reiškiniai
1. Demografiniai duomenys	1 – 9 (9 klausimai)	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, kvalifikacija pagal įgytą išsilavinimą, institucija kurioje dirbama bei užimama pozicija, statusas, darbo stažas viešajame sektoriuje, vadovaujamų darbuotojų skaičius.
2. Lyderystės samprata	10	Respondentų prašoma įvertinti teiginius apie lyderystę organizacijoje.
3. Lyderio samprata	11	Respondentų prašoma įvertinti teiginius apie lyderius organizacijoje.
4. Lyderystės ir vadovavimo skirtumai	12	Respondentų prašoma įvertinti teiginius, apibūdinančius lyderystės ir vadovavimo skirtumus.
5. Valstybės tarnautojo – lyderio kompetencijos	13 – 14 (2 klausimai)	Respondentų vertinimas, kokios kompetencijos ir kaip stipriai turėtų būti svarbios efektyviam valstybės tarnautojui lyderiui, bei vertinimas, kokios kompetencijos ir kaip svarbios yra jų įvardijamiems lyderiams jų darbovietėse.
6. Valstybės tarnautojo – lyderio – savybės	15 – 16 (2 klausimai)	Respondentų nuomonė, kokiomis savybėmis ir koku jų dažnumu turėtų pasižymėti efektyvus valstybės tarnautojas lyderis, bei nuomonė, kokiomis savybėmis bei jų dažnumu pasižymi jų įvardijami lyderiai jų darbovietėse.
7. Valstybės tarnautojo – lyderio gebėjimai	17 – 18 (2 klausimai)	Respondentų vertinimas, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu turėtų pasižymėti efektyvus valstybės tarnautojas lyderis, bei vertinimas, kokiais gebėjimais bei jų stiprumu pasižymi jų įvardijami lyderiai jų darbovietėse.
8. Valstybės tarnautojo – lyderio vertybės	19 – 20 (2 klausimai)	Respondentų nuomonė, kokiomis vertybėmis turėtų vadovautis efektyvus valstybės tarnautojas lyderis, bei nuomonė, kokiomis vertybėmis vadovaujasi jų įvardijami lyderiai jų darbovietėse.
9. Valstybės tarnautojo – lyderio efektyvumas	21 – 22 (2 klausimai)	Respondentų nuomonė, ar lyderystės efektyvumas valstybės tarnyboje priklauso nuo lyties bei nuo ko labiausiai jis priklauso.
10. Lyderystės įgūdžių ugdymas	23	Respondentų nuomonė apie lyderystės ugdymą.

3.2 Statistiniai duomenų apdorojimo metodai

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant Excel, SPSS (Statisticat Package for Social Sciences) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, didžiausioji, mažiausioji reikšmė, dažniausiai pasikartojanti reikšmė, koreliacijos koeficientas). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai

Statistinis rodiklis	Statistinio rodiklio apibūdinimas
Reitingo pozicijos numeris	Parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
Dažnis	Skaičius, nusakantis, kiek imtyje yra objektų, pasižyminčių nagrinėjama savybe, žymimas – N.

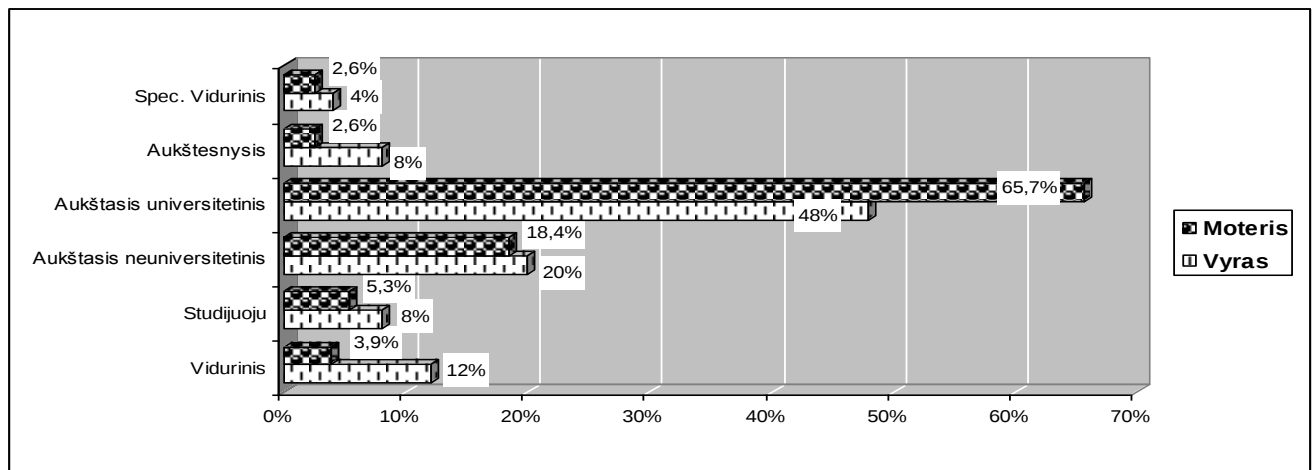
Santykinis dažnis	Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybė pasižymintys objektai. Jis gaunamas atitinkamus absoliutinius dažnumus dalinant iš imties tūrio ir reiškiamas procentais, žymimas – Ns.
Santykinis sukaupėtasis dažnis	Skaičius, nusakantis, kokią imties dalį sudaro nagrinėjama savybė pasižymintųjų objektų suma ir išreiškiamas procentais, žymimas – Nss.
Moda	Dažniausiai duomenų aibėje pasikartojusi reikšmė, žymima – Mo.
Mediana	Vidurinioji imties įrašo, dalinančio ją pusiau, reikšmė – Me.
Didžiausioji reikšmė	Parodo imtyje esančią didžiausią reikšmę – Xmax.
Mažiausioji reikšmė	Parodo imtyje esančią mažiausią reikšmę – Xmin.
Vidurkis	Visų imtyje randamų požymio reikšmių svorio centras, vidutiniškoji, visos imties mastu imant, požymio reikšmė – X.
Standartinis nuokrypis	Parodo, kaip stipriai konkrečios, pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo ši reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu vieningesnė. Ir priešingai, kuo reikšmė didesnė, tuo respondentų nuomonė mažiau vieninga. Žymima – SN.
Spearman`o koreliacijos koeficientas	Parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą. Koreliacijos koeficientas interpretuojamas pagal tokią schemą: 1. Jeigu $r < 0$ – ryšys atvirkštinis, t.y., yra stebima tendencija, kad didesnę vieno kintamojo reikšmę atitinka mažesnė kito kintamojo reikšmė. Jeigu $r > 0$ – ryšys tiesioginis, t.y., yra stebima tendencija, kad didesnę vieno kintamojo reikšmę atitinka didesnė kito kintamojo reikšmė. 2. Koreliacijos koeficiento didumas interpretuojamas taip: • ryšio nėra, labai silpnas ryšys, jei $ r \leq 0,2$; • silpnas ryšys, jei $-0,4 < r \leq -0,2$ arba $0,2 < r \leq 0,4$; • vidutinio stiprumo ryšys, jei $-0,6 < r \leq -0,4$ arba $0,4 < r \leq 0,6$; • stiprus ryšys, jei $-0,8 < r \leq -0,6$ arba $0,6 < r \leq 0,8$; • labai stiprus ryšys, jei $-1,0 < r \leq -0,8$ arba $0,8 < r \leq 1,0$. (Bitinas P., 2006)

3.3 Tyrimo imties charakteristikos

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų nuostatų priklausomybę nuo: lyties; amžiaus; išsilavinimo; užimamų pareigų; kokio tipo institucijoje dirba; užimamo statuso institucijoje; darbo stažo.

Tyrimo imtyje dalyvavo Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijų įvairių lygių darbuotojai. Iš viso tyrime: „Lyderystės samprata ir specifika viešojo sektoriaus organizacijoje“ dalyvavo 101 respondentas.

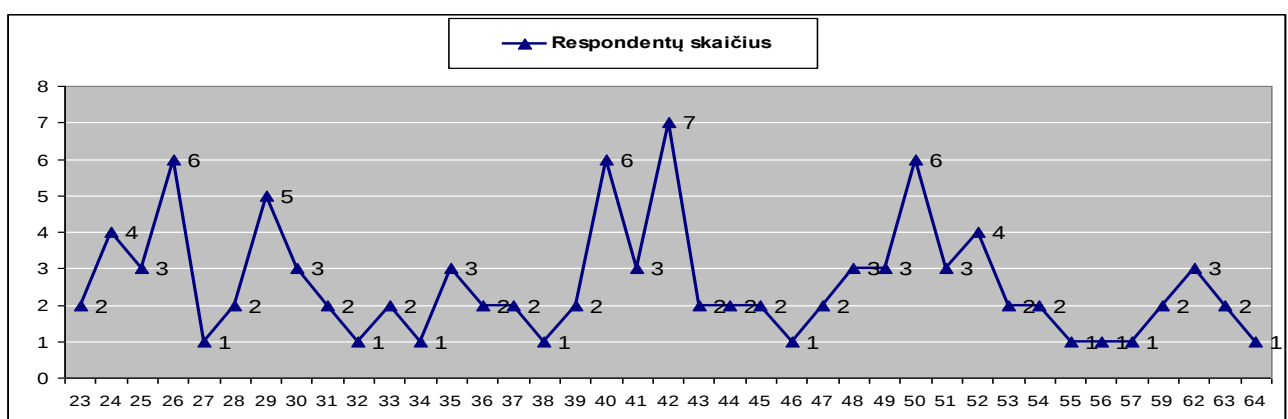
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, jog imtyje dominuoja moterys – 75,2% (N=76), vyrai sudarė 24,2%, (N=25). Situacija rodo, jog Šiaulių mieste, viešojo sektoriaus organizacijose dirba didesnis skaičius moterų arba moterys mieliau sutiko dalyvauti apklausoje.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą (N=100)

Didžiausioji respondentų dalis, tiek vyrų 48% (N=12), tiek moterų 65,7% (N=50) turi aukštąjį išsilavinimą. Mažiausioji dalis vyrų – 4% (N=1) turi spec. vidurinį išsilavinimą, o moterų mažiausioji dalis – po 2,6% (N=2) turi aukštesnįjį ir spec. vidurinį išsilavinimą. Aukštesnį nei vidurinį išsilavinimą yra įgyję 66 (Ns=86,7%) moterys ir 19 (Nss=76%) vyrų. Šiuo metu studijuojančių vyrų yra 8% (N=2) ir moterų – 5,3% (N=4) bei vienas respondentas nenurodė savo išsilavinimo.

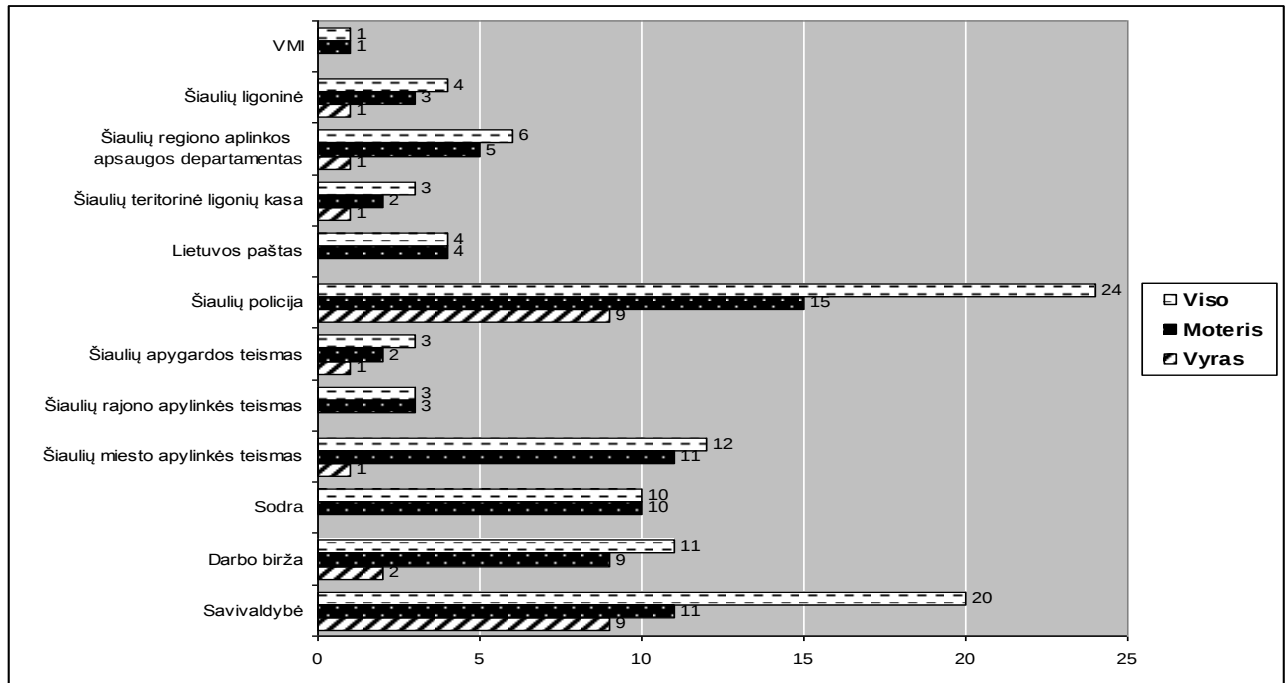
Išanalizavus anketų duomenis apie amžių (žr. 6 pav.), matyti, jog jauniausi du respondentai yra 23 metų (Xmin), o vyriausias – 64 metų (Xmax). Respondentų amžiaus vidurkis – 41 metai (X). Vidurinytis respondentų amžiaus įvairovės taškas, dalinantis ją pusiau – 42 metai (Me), tai rodo, jog jaunesniojoje amžiaus grupėje iki 42 metų yra penkiolika respondentų daugiau (Ns=69.3%, N=58), negu vyresniojoje amžiaus grupėje – virš 42 metų (Ns=30.7%, N=43).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=101; Me=42)

Atlikus tyrimą paaiškėjo (žr. 7 pav.), kad aktyviausiai dalyvavo apklausoje Šiaulių policijos darbuotojai – 24 (Ns=23,8%) iš visų apklaustųjų, iš kurių vyrų buvo 9 (Ns=36%) ir moterų 15 (Ns=19,7%), taip pat Šiaulių savivaldybės darbuotojai, kurių buvo 21 (Ns=19,8%), tame tarpe vyrų

9 (Ns=36%) ir moterų 11 (Ns=14,5%). Tai gali būti aiškinama tuo, jog šiose institucijose, lyginant su kitomis tyrime dalyvavusiomis, būdingas didžiausias darbuotojų skaičius, taip pat matomas didesnis skaičius moterų, tai natūralu, kadangi Lietuvos valstybės tarnyboje moterys sudaro daugumą valstybės tarnautojų (apie 73%, o vyrų apie 27%).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietę ir lytį (N=101)

Itin mažai respondentų dalyvavo apklausoje dirbančių Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje, Šiaulių apygardos bei Šiaulių rajono apylinkės teismuose – po 3 respondentus (po Ns=3%), lyginant su šių institucijų darbuotojų skaičiumi. Tai galėjo sąlygoti paprasčiausias nenoras, nesusidomėjimas dalyvauti apklausoje, taip pat galėjo išgąsdinti anketos sudėtingumas arba itin užimtas darbo grafikas.

Tik viena respondentė sudalyvavo apklausoje, dirbanti Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, anketą užpildžiusi elektroniniu paštu. Daugiau šios institucijos darbuotojų nepavyko apklausti, kadangi šios institucijos viršininkas ignoravo pateiktą prašymą darbuotojų apklausai ir nesuteikė leidimo darbuotojams išdalinti anketas.

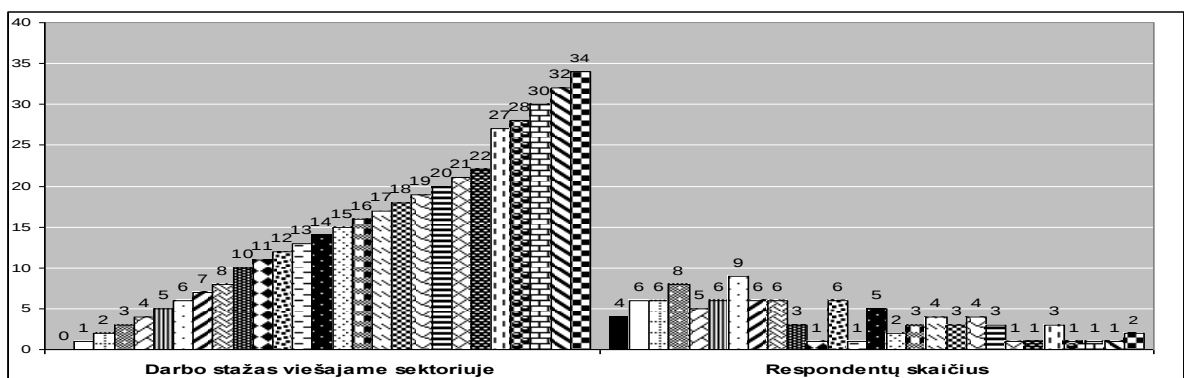
12 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal valstybės tarnautojo statusą ir institucijoje užimamą poziciją (N=101)

		Institucijoje užimama pozicija				Viso
		Vadovas	Tarnautojas/ specialistas	Aptarnaujantis personalas	Darbuotojas pagal darbo sutartį	
Valstybės tarnautojo statusas	Karjeros valstybės tarnautojas	N=11 (Ns=18,9%)	N=46 (Ns=79,3%)	N=1 (Ns=1,7%)	–	N=58
	Statutinis valstybės	N=1	N=19	N=1	–	N=21

	tarnautojas	(Ns=4,7%)	(Ns=90,4%)	(Ns=4,7%)		
	Aptarnaujantis personalas	N=1 (Ns=5,5%)	N=8 (Ns=44,4%)	N=9 (Ns=50%)	–	N=18
	Darbuotojas pagal darbo sutartį	–	N=1 (Ns=33,3%)	–	N=2 (Ns=66,6%)	N=3
	Politinio–asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojas	–	N=1 (Ns=100%)	–	–	N=1
Viso (Procentinė dalis)		N=13 (Ns=12,8%)	N=75 (Ns=74,2%)	N=11 (Ns=10,8%)	N=2 (Ns=1,9%)	N=101 (Ns=100%)

12 lentelė atskleidžia respondentų pasiskirstymą ir procentinę dalį pagal valstybės tarnautojo užimamą statusą ir užimamą poziciją institucijoje. Iš viso apklausta 13 respondentų (Ns=12,8%) vadovų, iš kurių didžiausioji dalis – karjeros valstybės tarnautojai, jų – 11 (Ns=18,9%), 75 respondentai (Ns=74,2%) tarnautojai specialistai, iš kurių taip pat daugiausia yra karjeros valstybės tarnautojų – 46 (Ns=79,3%), 11 (Ns=10,8%) aptarnaujančio personalo ir 2 (Ns=1,9%) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Didžiausioji dalis respondentų – karjeros valstybės tarnautojai – 58 (Ns=57,4%) ir tik 1 (Ns=0,9%) apklaustas politinio–asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Tai rodo, jog didžioji dalis valstybės tarnautojų į Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijas priimami konkurso būdu į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojami raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Svarbu pabrėžti, kad į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui netaikomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos darbo stažą, išskyrus kitų įstatymų nustatytus atvejus.



8 pav. Respondentų darbo stažas viešajame sektoriuje (N=97; SN=9.6)

8 pav. parodo, jog didžiausioji dalis apklaustųjų turi 6 ir 3 metų darbo stažą (atitinkamai N=9, Ns=8,9% ir N=8, Ns=7,9%) respondentai. Po vieną respondentą (po Ns=1%) turi 32, 30, 28, 22, 21, 13 ir 11 metų darbo stažą viešajame sektoriuje. 2% apklaustųjų (N=2) nurodė, jog jie viešajame sektoriuje yra išdirbę 34 metus (Xmax) ir tai yra pats ilgiausias darbo laikotarpis, o patį trumpiausią laikotarpį viešojo sektoriaus institucijose dirba 6 respondentai (Ns=5,9%), t. y. tik 1 metus (Xmin). Iš visų apklaustųjų 4 respondentai (Ns=4%) nenurodė savo darbo stažo. Apklaustųjų viešojo

sektoriaus institucijų darbuotojų darbo stažo vidurkis – 15 metų (X). Galima prielaida, kad apklaustųjų darbo stažo įvairovė viešajame sektoriuje padarė didelę įtaką gautiems apklausos rezultatams, kadangi respondentai, turintys didesnę darbo patirtį viešojo sektoriaus organizacijose, gali objektyviau įvertinti lyderystės reiškinį valstybės tarnyboje, lyderių kompetencijas, gebėjimus bei kitus esminius aspektus, negu apklaustieji, kurių sukaupta darbo patirtis nedidelė.

3.4 Lyderystės samprata: respondentų nuomonės raiška

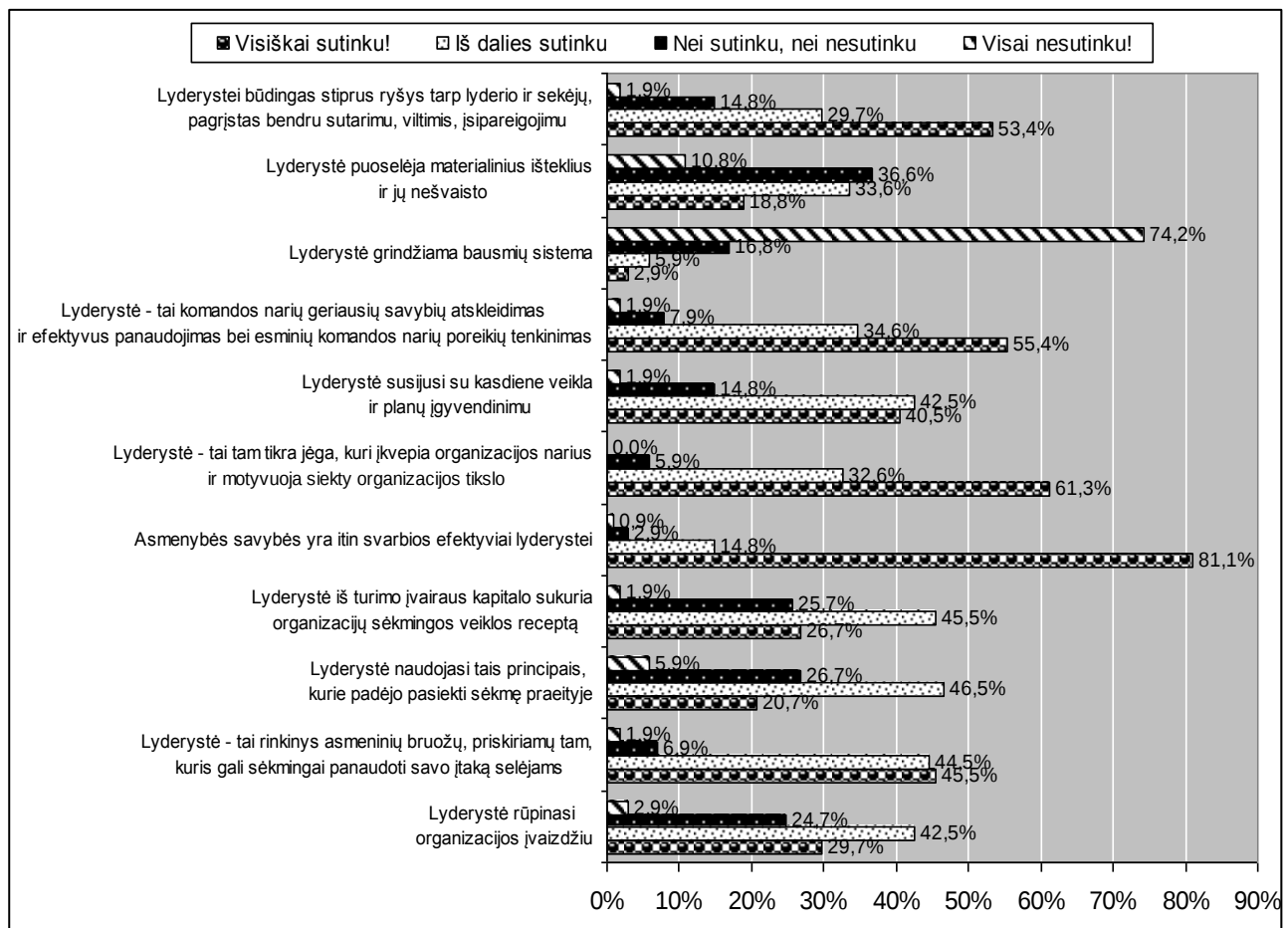
Išsiaiškinus asmeninius respondentų duomenis, sekančiuose trijuose etapuose siekta išsiaiškinti kaip respondentai apskritai supranta lyderystės reiškinį organizacijoje, kaip supranta, kas tai yra lyderis, bei kas skiria lyderystę nuo vadovavimo. Atliekant anketinę apklausą, respondentų buvo prašoma įvertinti atitinkamai 11, 6 ir 5 teiginius.

Šį 21 teiginį analizuojant tiek pagal lytį, tiek pagal valstybės tarnautojo statusą bei tiek pagal institucijoje užimamą poziciją – bendra tyrimųjų nuomonė nesiskiria dėl teiginių, su kuriais yra visiškai sutinkamai / nesutinkama ir dėl kurių teiginių kilo daugiausia abejonių, dėl šios priežasties pateikiama po vieną bendrą, respondentų nuomonę atspindinčią diagramą.

Iš 9 pav. galima matyti, kad viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai visiškai sutinka, jog asmenybės savybės yra itin svarbios efektyviai lyderystei, taip mano – 81,1% (N=82) apklaustųjų. Su teiginiu, jog lyderystė – tam tikra jėga, kuri įkvepia organizacijos narius ir motyvuoja juos siekti organizacijos tikslo, taip pat visiškai sutiko 61,3% (N=62) respondentų. Tai jog lyderystė – komandos narių geriausių savybių atskleidimas ir efektyvus panaudojimas bei esminių komandos narių poreikių tenkinimas – taip mano 55,4% (N=56) respondentų.

74,2% (N=75) apklaustų viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų paprieštaravo, jog lyderystė grindžiama bausmių sistema. Kitas teiginys, sulaukęs 10,8% (N=11) respondentų visiško nesutikimo bei 36,7% (N=37) respondentų didelės abejonės – tai, jog lyderystė puoselėja materialinius išteklius ir jų nešvaisto (žr. 9 pav.). Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai Šiaulių mieste gan žymiai abejoja ir dėl teiginio, jog lyderystė naudojasi tais principais, kurie padėjo pasiekti sėkmę praeityje 5,9% (N=6).

Remiantis R. Razausko (1997), R.Želvio (2003), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) R. C. Appleby (2009) literatūroje pateiktais lyderystės apibrėžimais, šie tyrimo rezultatai rodo, jog Šiaulių miesto viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai turi teisingą suvokimą apie lyderystę kaip reiškinį organizacijose.



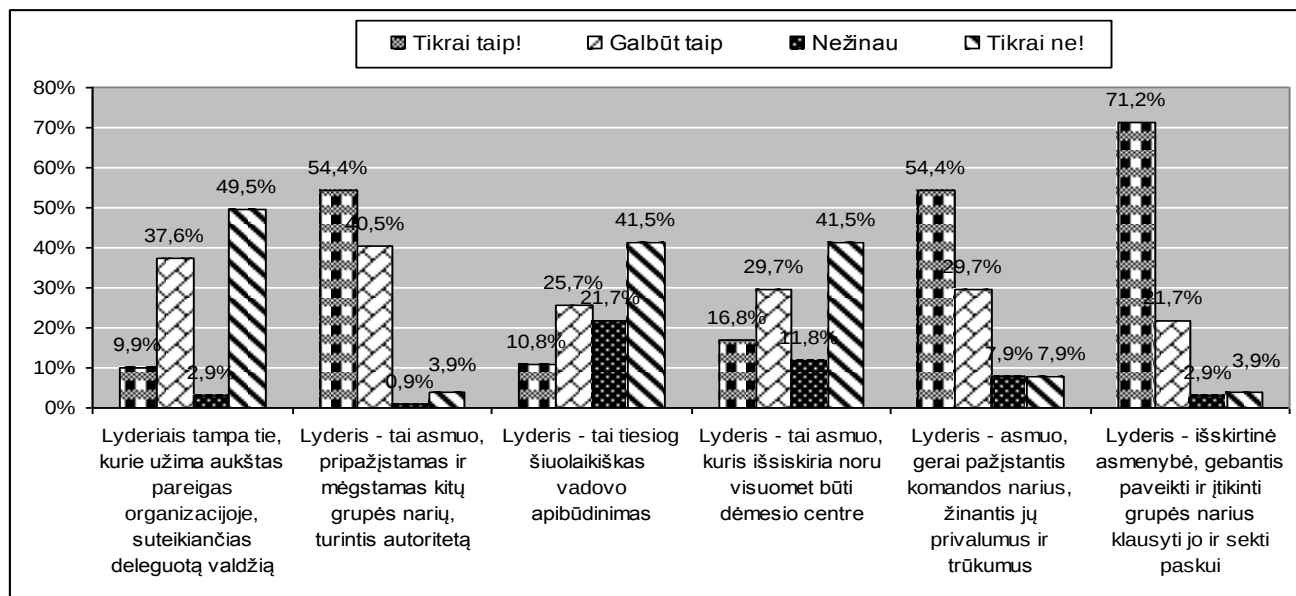
9 pav. Respondentų įvertinti lyderystės sampratos teiginiai (N=101)

Tai, jog lyderis – išskirtinė asmenybė, gebantis paveikti ir įtikinti grupės narius klausyti jo ir sekti paskui, įsitikinę – 71,2% (N=72) respondentų (žr. 10 pav.). Po 54,4% (N=55) apklaustųjų taip pat tvirtai įsitikinę, jog lyderis – tai asmuo, pripažįstamas ir mėgstamas kitų grupės narių, turintis autoritetą bei gerai pažįstantis komandos narius, žinantis jų privalumus ir trūkumus. Respondentai – 21,7% (N=22) labiausiai dvejojo, ar lyderis yra tik šiuolaikinis vadovo apibūdinimas. Šie rezultatai rodo, jog apklaustieji respondentai turi susidarę teisingą nuomonę ne tik apie lyderystės reiškinį, bet ir apie lyderius organizacijoje, kas jie tokie yra, kaip atpažįstami, kuo išsiskiria iš kitų ir ši jų nuomonė sutampa su R. C. Appleby (2009), J. Albrechto (2005), N. Cmiel (2005), R. Boyatzis, A. Mckee (2006), Stoner, Freeman, Gilbert (2000) ir kitų mokslininkų pateikiama mokslinė teorija apie lyderystę ir lyderius organizacijose.

Užtikrintai – 49,5% (N=50) respondentų prieštaravo teiginiui, kad lyderiais tampa tie, kurie užima aukštas pareigas organizacijoje ir 41,5% (N=42), kad lyderiai, tai asmenys, kurie išsiskiria savo noru visuomet būti dėmesio centre.

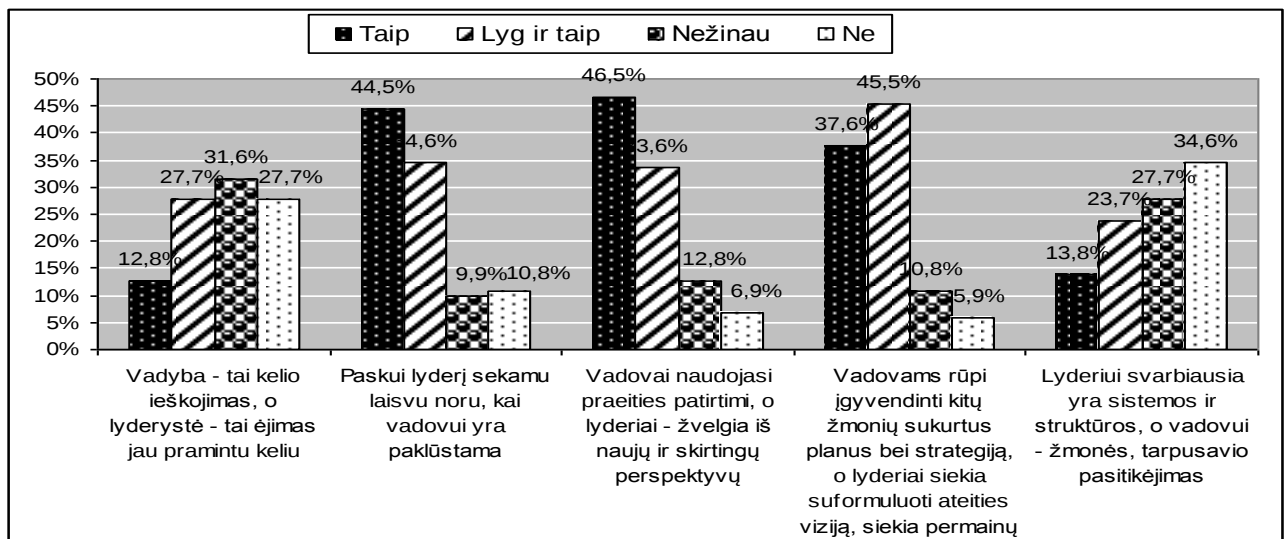
10 pav. gauti rezultatai prieštarauja B. George ir P. Sims (2008) teiginiui, jog yra susidariusi klaidinga žmonių samprata kas yra lyderis, nes žmonės persekioja įkyrios mintys apie blogus vadovus, esančius viršūnėje, o ši klaidinga nuostata dažnai atsiranda stebint netinkamus asmenis,

einančius svarbias vadovaujančias pareigas. Galima teigti, jog Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijų apklaustieji darbuotojai turi teisingą sampratą, kas tai yra lyderis organizacijoje, kadangi jie tvirtai neigia, jog lyderiais tampa tik tie asmenys, užimantys aukštas pareigas organizacijoje. Lyderiais gali tapti tiek aukštose pareigose esantys asmenys, tiek ir žemesnio lygio darbuotojai.



10 pav. Respondentų įvertinti lyderystės ir vadovavimo skirtumų teiginiai (N=101)

Apklaustos rezultatai, pavaizduoti 11 pav. rodo, kad respondentai labiausiai įsitikinę dėl 2 teiginių: vadovai naudojami praeities patirtimi, o lyderiai žvelgia iš naujų, skirtingų perspektyvų, taip mano – 46,5% (N=47) apklaustųjų; paskui lyderį sekama laisvu noru, kai vadovui yra paklustama – 44,5% (N=45) respondentų, tai reiškia, jog apklaustieji visiškai sutinka su mokslininkų Masiulio, Sudnicko (2007) pateiktais lyderystės ir vadybos skirtumų apibrėžimais. Daugiausia šiek tiek dvejojančių respondentų mano, jog vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus, strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją, siekia permainų – 45,5% (N=46) manančiųjų. Šis rezultatas atitinka R. C. Appleby (2009) ir N. Chmiel (2005) pateikiamus lyderystės ir vadybos skirtumų aspektus.



11 pav. Respondentų įvertinti lyderystės ir vadovavimo skirtumų teiginiai (N=101)

Apklaustieji užtikrintai paneigė ($N_s=35\%$; $N=35$) teiginį, jog lyderiui svarbiausia yra sistemos ir struktūros, o vadovui – žmonės, tarpusavio pasitikėjimas ir jie buvo teisūs, kadangi šis teiginys taip pat buvo pateiktas šiek tiek klaidinančiai, nes lyderiui svarbiausia yra žmonės, tarpusavio ryšis ir pasitikėjimas, taip tvirtina mokslininkas W. Beniss.

Nežymiai klaidinantys teiginiai buvo pateikti su tikslu išsiaiškinti aiškią respondentų nuomonę, įsitikinimus bei kaip tiriamieji dalyvauja tyrime – ar jie pildė anketas tik tam, kad užpildyti ir per kuo trumpesnę laiką per daug nesigilinant į klausimų ir teiginių esmę, ar priešingai – anketos pildomos neskubant su susidomėjimu ir įsigiliniu. Būtent tokiu būdu buvo suteiktos galimybės respondentams dalyvauti tyrime, kadangi anketos buvo dalinamos tiesiogiai ir siunčiamos elektroniniu paštu po 2 kartus kelių dienų skirtumu (tam, kad užsitikrinti, jog anketa tikrai pasiekė adresatą) ir nereikalaujama anketą užpildyti kuo greičiau, o suteikiama pakankamai laiko įsigilinti į ją. Rezultatai nudžiugino, nes šie sutampa su įvardytą mokslininkų pateikiama teorija ir tai rodo, jog didesnioji dalis respondentų dalyvavo tyrime neskubėdami su susidomėjimu ir linkėdami sėkmės tyrime.

3.5 Lyderių kompetencijos, savybės, gebėjimai, vertybės: respondentų nuomonės raiška

Išanalizavus tiriamųjų Šiaulių miesto valstybinių organizacijų darbuotojų nuomonę apie lyderystės sampratą, šioje dalyje siekiama atskleisti du lyderystės kontekstus:

1) „efektyvus“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, kur respondentų buvo prašoma įvertinti, kokiomis asmeninėmis savybėmis (jų įvardinta 40), kompetencijomis (jų įvardinta 22), gebėjimais (jų įvardinta 25 vertybėmis (jų – 10) turėtų pasižymėti efektyvus („idealus“) valstybės tarnautojas lyderis;

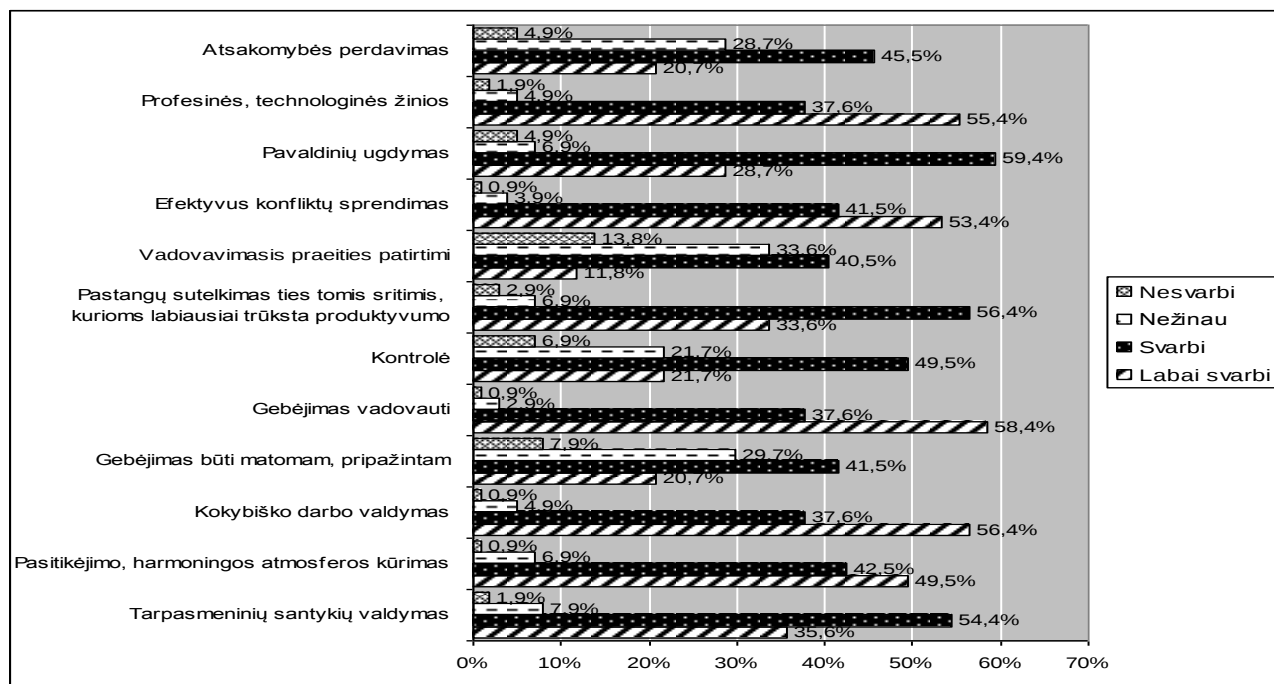
2) „realaus“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, kur tiriamųjų buvo prašoma atskleisti iš pateikto sąrašo, kokios savybės, kompetencijos, gebėjimai, vertybės būdingos valstybės tarnautojui, kurį apklaustieji respondentai (bendradarbiai) įvardijo kaip lyderį savo organizacijoje. Jis išryškina lyderio gebėjimų ir asmeninių savybių, kompetencijų ir vertybių spektrą, kuris lemia lyderio išskirtinumą ir pripažinimą tarp bendradarbių.

Iš 22 pateiktų kompetencijų respondentų vertinimui, buvo atrinkta po 12 kompetencijų („efektyvus“ ir „realaus“ valstybės tarnautojo lyderio), kurios pasižymėjo ryškiausiais rezultatais (žr. 12 pav. ir 13 lentelę).

Respondentų aukščiausiai įvertintos kompetencijos, atitinkančios lyderystės kompetencijų piramidės pirmąjį ir antrąjį lygius, santykinai lengviausiai įgyjamos, tobulinamos ir demonstruojamos. Jos yra konkrečiausios, apčiuopiamiausios ir lengviausiai įvertinamos, todėl ir buvo šios išryškintos (pagal: Masiulis, Sudnickas, 2007; Lyderystės piramidė, 2008).

Apklaustieji mano, jog efektyvus lyderio pačios svarbiausios kompetencijos turėtų būti: gebėjimas vadovauti – 58,4% (N=59); kokybiško darbo valdymas – 56,4% (N=57) ir profesinės technologinės žinios – 55,4% (N=56). Svarbių kompetencijų kategorijoje išryškėjo – pavaldinių ugdymas, vertinamas šešiasdešimties respondentų (59,4%, N=60) bei pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo (56,4%, N=57).

Respondentai labiausiai dvejojo dėl to, ar efektyvus lyderis turi perduoti atsakomybę pats jos neprisimdamas (manančiųjų 28,7%, N=29) ir dėl to, ar šis lyderis turi pasižymėti gebėjimu būti matomam ir pripažintam (taip manančiųjų 29,7%, N=30).



12 pav. Respondentų vertinamos efektyvus lyderio kompetencijos (N=101)

12 pav. pastebima, jog Šiaulių miesto valstybinių organizacijų darbuotojai teigia, kad efektyviam lyderiui neturėtų būti svarbu vadovautis praeities patirtimi (13,8%, N=14), taip pat neturėtų būti svarbu griežta pavaldinių, pasekėjų kontrolė (6,9%, N=7).

Apklaustieji valstybinių organizacijų darbuotojai Šiaulių mieste turi teisingą nuomonę dėl kompetencijų, kurios neturėtų būti būdingos efektyviam lyderiui, būtent šias netinkamas kompetencijas jie vertino su didele dvejbene arba patvirtino, jog šios neturėtų būti būdingos šiems lyderiams. Priešingai šioms neigiamai įvertintoms kompetencijoms, lyderiai nesivadovauja praeities patirtimi, o žvelgia iš naujų, skirtinų perspektyvų, ieško naujų išeičių būdų, taip pat atsakomybę dėl nesekmių, klaidų prisiima sau, iškart išsiaiškindami, kas dėl to kaltas, bet ne tam, kad griežtai kontroliuoti, nubausti, sudrausminti, bet tam kad išspręsti problemas taip, jog jos daugiau nebesikartotų. Priešingu atveju – griežtos kontrolės – pasekėjai nuo tokio lyderio nususuktų. Dar efektyvus lyderis nesiekia nuolatos būti dėmesio centre, ar aukštai vertinamas (remiantis: Masiulis, Sudnickas, 2007; Lyderystės piramidė, 2008);

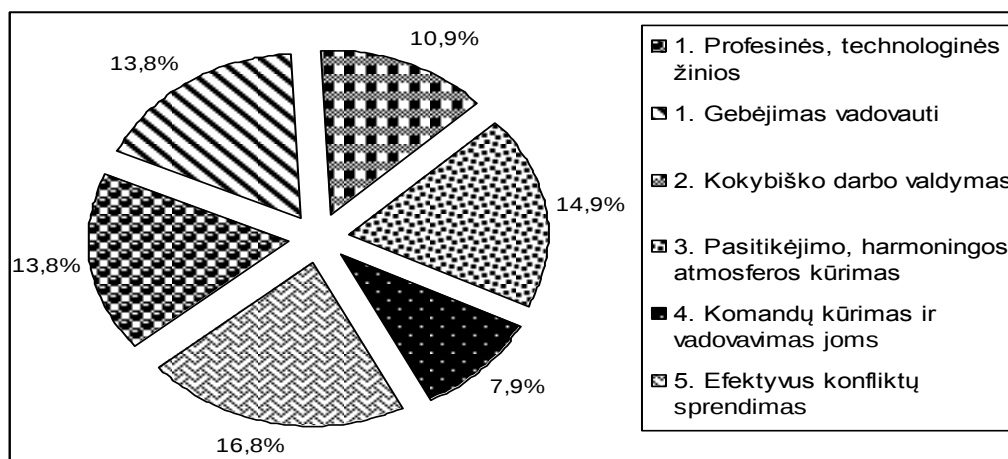
13 lentelė

Respondentų vertinamos realaus lyderio kompetencijos

Lyderio kompetencijos	Labai svarbi	Svarbi	Nežinau	Nesvarbi
1. Komunikacijos puoselėjimas	N=26 Ns=25,7%	N=57 Ns=56,4%	N=14 Ns=13,8%	N=3 Ns=2,9%
2. Organizacijos įvaizdžio kūrimas	N=29 Ns=28,7%	N=53 Ns=52,4%	N=14 Ns=13,8%	N=5 Ns=4,6%
3. Santykių su klientais valdymas	N=46 Ns=45,5%	N=50 Ns=49,5%	N=6 Ns=45,5%	N=5 Ns=5%
4. Kokybiško darbo valdymas	N=43 Ns=42,5%	N=48 Ns=47,5%	N=6 Ns=5,9%	N=3 Ns=2,9%
5. Gebėjimas būti matomam, pripažintam	N=32 Ns=31,6%	N=42 Ns=41,5%	N=16 Ns=15,8%	N=11 Ns=10,8%
6. Gebėjimas vadovauti	N=49 Ns=48,5%	N=38 Ns=37,6%	N=11 Ns=10,8%	N=3 Ns=2,9%
7. Darbuotojų motyvavimas sekti geru pavyzdžiu	N=38 Ns=37,6%	N=34 Ns=33,6%	N=18 Ns=17,8%	N=11 Ns=10,8%
8. Vadovavimosi praeities patirtimi	N=10 Ns=9,9%	N=40 Ns=39,6%	N=38 Ns=37,6%	N=13 Ns=12,9%
9. Pavaldinių ugdymas	N=19 Ns=18,8%	N=54 Ns=53,5%	N=19 Ns=18,8%	N=9 Ns=8,9%
10. Veiklos standartų išmanymas	N=15 Ns=44,6%	N=44 Ns=43,6%	N=10 Ns=9,9%	N=2 Ns=2%
11. Profesinės, technologinės žinios	N=54 Ns=53,5%	N=37 Ns=36,6%	N=9 Ns=8,9%	N=1 Ns=1%
12. Atsakomybės perdavimas	N=20 Ns=19,8%	N=46 Ns=45,5%	N=33 Ns=32,7%	N=2 Ns=2%

13 lentelė rodo tai, kad Šiauliečių, dirbančių viešojo sektoriaus organizacijose nuomone, jų įvardijami bendradarbiais lyderiams, nebūtinai einantiems vadovo pareigas, yra itin svarbios profesinės, technologinės žinios, o taip pat ir gebėjimas vadovauti, atitinkamai mano 53,3% (N=54) ir 48,5% (N=49). Be šių jau įvardintų kompetencijų, Šiaulių miesto valstybinių institucijų lyderiams labai svarbu yra santykių su klientais valdymas (Ns=45,5%, N=46).

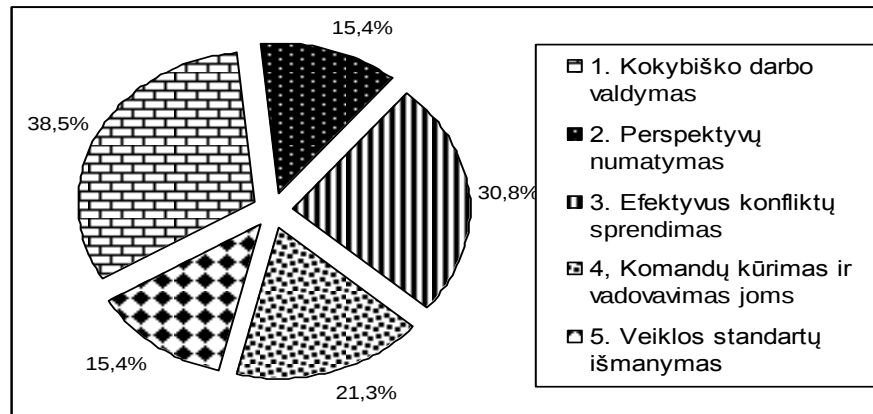
Šiems įvardijamiems lyderiams visai nesvarbios tokios pat kompetencijos, kaip ir jau minėtos prie rezultatų apie efektyvių lyderių kompetencijas, t. y. vadovavimasis praeities patirtimi 12,9% (N=13), gebėjimas būti matomam ir pripažintam 10,8% (N=11) bei dar viena trečioji visai nesvarbi kompetencija – darbuotojų motyvavimas sekti geru pavyzdžiu 10,8% (N=11), na, o daugiausiai apklaustųjų dvejonų sulaukė atsakomybės perdavimo kompetencijos – būtent vienintelių šių dviejų kompetencijų vertinimas yra Šiaulių miesto valstybinių organizacijų lyderių neefektyvumo požymis, kadangi efektyvūs lyderiai visuomet skatina savo pasekėjus sekti geru pavyzdžiu, o visą atsakomybę dėl klaidų ir nesekmių, kaip jau buvo minėta, prisiima sau.



13 pav. Penkios svarbiausios valstybės tarnautojo lyderio kompetencijos (N=101)

Kalbant apskritai, kokios turėtų būti pačios svarbiausios kompetencijos lyderiui valstybės tarnyboje, apklaustųjų respondentų buvo išskirtos šios: pirmoje vietoje dvi kompetencijos – tai profesinės, technologinės žinios bei gebėjimas vadovauti (po 13,8%, N=14), antroje vietoje – kokybiško darbo valdymas (10,9%, N=11), trečioje – pasitikėjimo, harmoningos atmosferos kūrimas (14,9%, N=15), ketvirtoje vietoje – komandų kūrimas ir vadovavimas joms (7,9%, N=8) bei paskutiniojoje, penktoje vietoje įvardinta – efektyvaus konfliktų sprendimo kompetencija (16,8%, N=17).

Lyginant visų apklaustųjų respondentų nuomonę su apklaustųjų vadovų nuomone apie 5 svarbiausias valstybės tarnautojo lyderio kompetencijas, tiek vieni, tiek kiti išskyrė kompetencijas, būdingas visiems trims lyderystės kompetencijų piramidės lygiams, nuo pagrindo iki svarbiausiųjų, bet tap pat pastebimas šioks toks skirtumas.



14 pav. Penkios svarbiausios valstybės tarnautojo lyderio kompetencijos, išskirtos respondentų – vadovų (N=13)

Vadovai pirmoje vietoje išskyrė – kokybišką darbo valdymą (Ns=38.5%; N=5)., antroje – perspektyvų numatymą (Ns=15,4%; N=2). Trečiojoje vietoje buvo išskirtas efektyvus konfliktų sprendimas (Ns=30.8%; N=4). Ketvirtoji vieta sutampa su visų respondentų nuomone, tik šią – komandų kūrimo ir vadovavimo joms kompetenciją įvardijo 21,3% vadovų (N=3). Paskutinioji apklaustųjų Šiaulių miesto valstybinių organizacijų vadovų išskirta kompetencija – veiklos standartų išmanymas (Ns=15.4%; N=2).

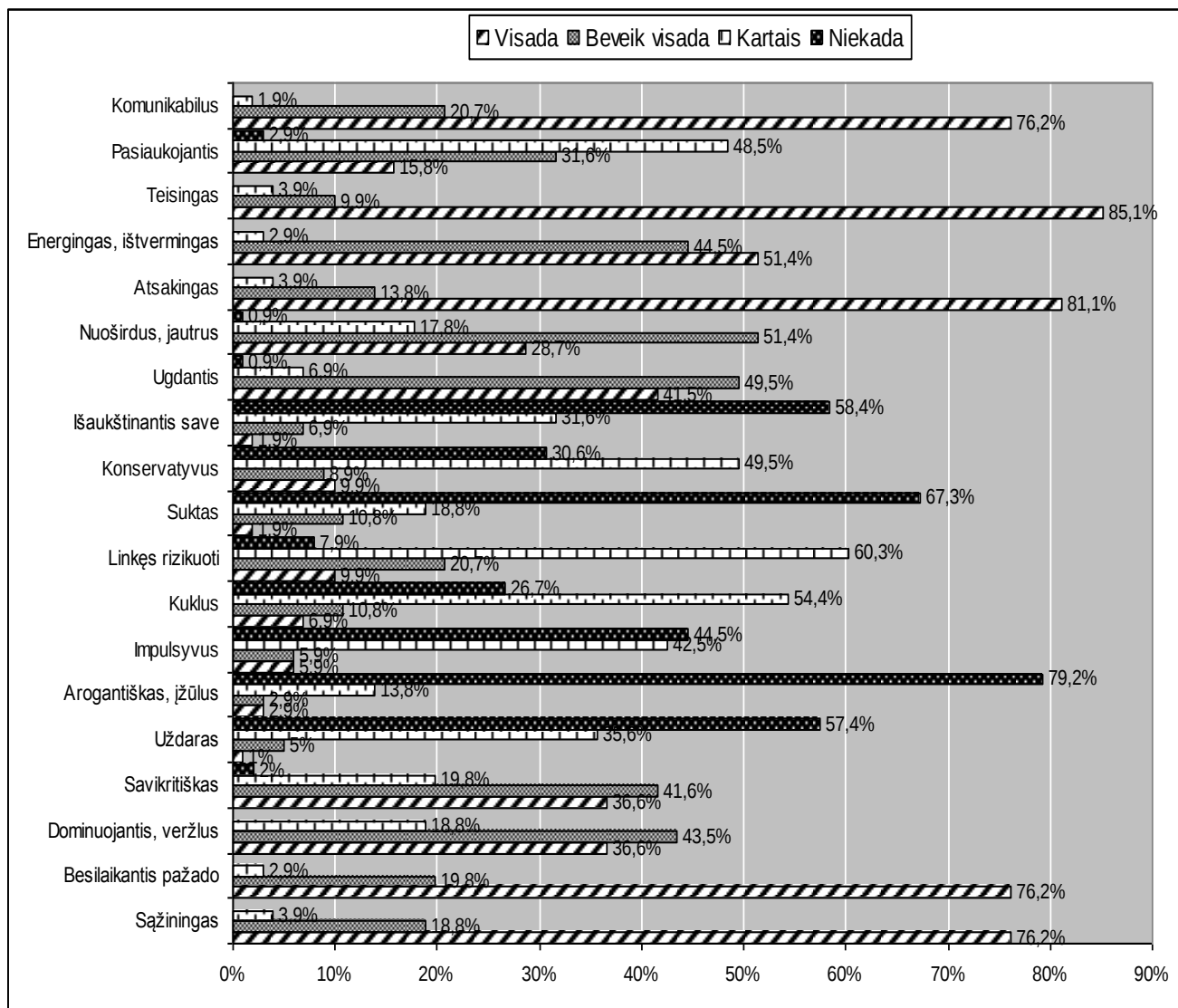
Iš šių dviejų 13 ir 14 paveikslėlių rezultatų galima daryti išvadą, jog valstybinėse institucijose dirbantys žmonės pirmiausia vertina žinias, kadangi jų nuomone lyderis turi būti išsilavinęs ir išmanyti visus su jų darbo sritimi susijusius aspektus tam, kad gebėtų vadovauti taip, kad darbas vyktų sklandžiai ir kokybiškai, o tuo tarpu vadovai lyderius vertina kiek kitaip, kadangi jie pirmiausia išskiria ne žinias, o gebėjimą organizuoti kokybišką darbą bei numatyti perspektyvas, kurios leidžia tobulėti, o tam, kad darbo aplinkoje vyrautų harmonija, vadovų vertinimu, lyderis privalo mokėti efektyviai spręsti konfliktus, kad abi konfliktuojančios pusės liktų patenkintos.

Iš pateiktų 40 savybių respondentų vertinimui apie lyderius, buvo atrinkta po 17 („efektyvus“ ir „realus“ valstybės tarnautojo lyderio), kurios pasižymėjo ryškiausiais rezultatais (15 pav. ir 14 lentele).

Nagrinėjant efektyvaus lyderio savybes, respondentų teigimu, šis lyderis pirmiausia visuomet turi būti teisingas (85,1%, N=86) ir atsakingas (81,1%, N=82). Po šių savybių sekančios – sąžiningas (76,2%, N=77), komunikabilus ir besilaikantis pažado (po 76,2%, N=77). Taip pat respondentai mano, jog lyderis beveik visuomet turi būti nuoširdus ir jautrus (51,4%, N=52), pasižymintis energija ir ištvermingumu (44,5%, N=45) bei dominuojantis ir veržlus (43,5%, N=44).

Kartkartėmis efektyvūs lyderiai turi būti linkę į riziką, bet ne per dažnai, taip mano 60,3% apklaustųjų (N=61). Kartais, reikalui esant, lyderis turi ir pasiaukoti (48,5%, N=49) ar būti kuklus (54,4%, N=55).

Norint, kad efektyvus lyderis dirbtų sėkmingai, įkvėptų sekėjus, jis negali pasižymėti arogantiškumu ir įžūlumu, taip mano 79,2% apklaustųjų (N=80). Taip pat efektyvus lyderis neturi būti suktas (Ns=67,3%, N=68), išaukštinantis save (Ns=58,4%, N=59) ar uždaras (Ns=57,4%, N=58), kitokiu atveju jis praras savo autoritetą, pasekėjų pasitikėjimą, abipusį stiprų ryšį, jis pasekėjams atrodys nepatikimas.



15 pav. Respondentų vertinamos efektyvaus lyderio savybės (N=101)

Respondentai teigia (žr. 14 lentelę), jog jų įvardijami lyderiai visada yra atsakingi (Ns=59,4%; N=60) komunikabilūs, bendraujantys (Ns=48,5%; N=49), pasitikintys savimi (Ns=46,5%; N=47), išsilavinę, protingi, intelektualūs (Ns=42,5%; N=43), bei visada laikosi savo pažadų (Ns=41,5%; N=42).

Būtent per komunikaciją lyderis perduoda savo mintis, padeda, sukuria reikalingą atmosferą darbe. Šie įvardijami lyderiai beveik visose situacijose pasižymi inovatyvumu (Ns=47,5%; N=48),

geba prisitaikyti kintančioje aplinkoje, lankstūs (Ns=46,5%; N=47), tolerantiški, taktiški (Ns=44,5%; N=45) bei įkvepia aplinkinius (Ns=44,5%; N=45).

Gerokai rečiau Šiaulių miesto valstybinių institucijų lyderiai pasižymi polinkiu rizikuoti ir konservatyvumu (po Ns=53,4%; N=54). Taip pat retkarčiais reikiamoje situacijoje pasiaukoja dėl kitų gerovės (Ns=46,5%; N=47) bei yra uždari (Ns=47,5%; N=48) ar konservatyvūs (Ns=53,4%; N=54).

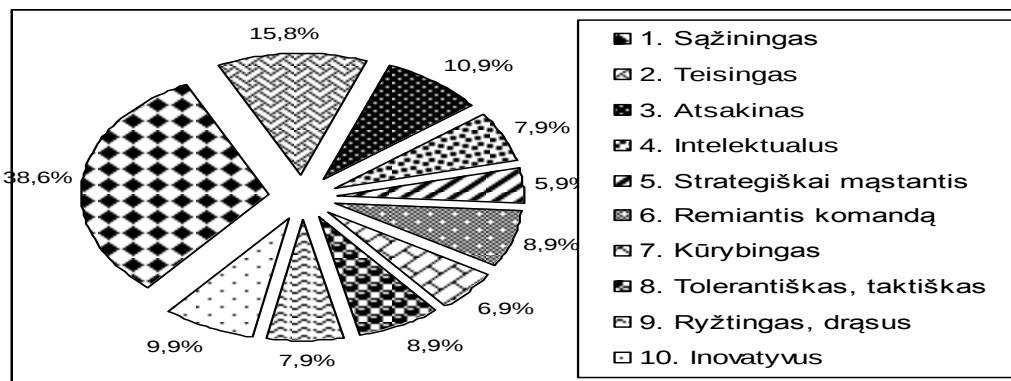
Respondentai įvardino ir savybes, kuriomis jų manymu, jų įvardinti lyderiai nepasižymi: lyderiai nėra linkę apgaudinėti, išsisukinėti, t. y. nėra sukti (Ns=58,4%; N=59), taip pat arogantiški, įžūlus (Ns=57,4%, N=58). Šie lyderiai nepriima skubotų sprendimų, nėra impulsyvūs ir kuklūs (po Ns=31,6%; N=32). Tarp vertinamų savybių, kuriomis nepasižymi jų lyderiai, nebuvo įvardintos nei vienos teigiamos efektyvaus lyderio savybės.

14 lentelė

Respondentų vertinamos realaus lyderio savybės (N=101)

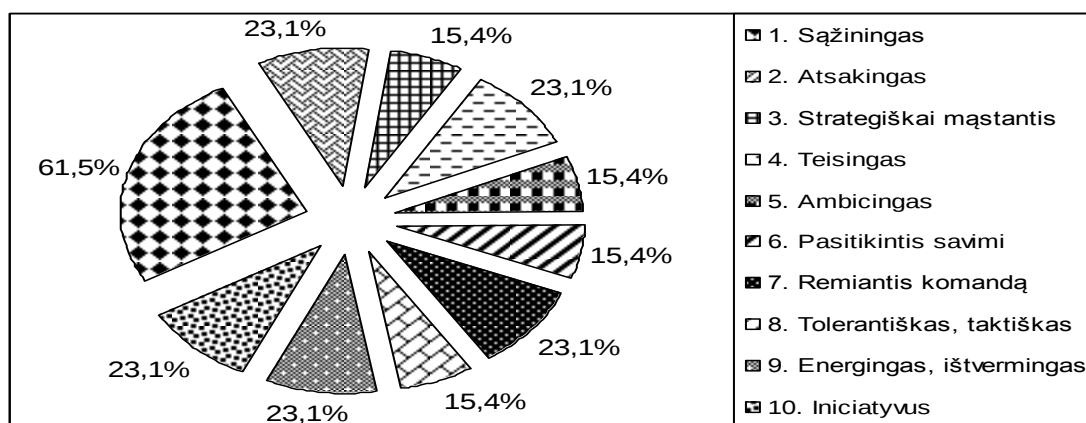
Lyderio savybės	Pasižymi visada	Pasižymi beveik visada	Pasižymi kartais	Niekada nepasižymi
1. Besilaikantis pažado	N=42; Ns=41,5%	N=35; Ns=34,6%	N=19; Ns=18,8%	N=4; Ns=3,9%
2. Uždaras	N=6; Ns=5,9%	N=12; Ns=11,8%	N=48; Ns=47,5%	N=34; Ns=33,6%
3. Įkvepiantis	N=17; Ns=16,8%	N=45; Ns=44,5%	N=27; Ns=26,7%	N=11; Ns=10,8%
4. Pasitikintis savimi	N=47; Ns=46,5%	N=45; Ns=44,5%	N=8; Ns=7,9%	–
5. Arogantiškas, įžūlus	N=3; Ns=2,9%	N=9; Ns=8,9%	N=30; Ns=29,7%	N=58; Ns=57,4%
6. Impulsyvus	N=9; Ns=8,9%	N=13; Ns=12,9%	N=46; Ns=45,5%	N=32; Ns=31,6%
7. Lankstus	N=22; Ns=21,7%	N=47; Ns=46,5%	N=30; Ns=29,7%	N=1; Ns=0,9%
8. Kuklus	N=7; Ns=6,9%	N=10; Ns=9,9%	N=51; Ns=50,4%	N=32; Ns=31,6%
9. Linkęs rizikuoti	N=12; Ns=11,8%	N=19; Ns=18,8%	N=54; Ns=53,4%	N=15; Ns=14,8%
10. Suktas	N=5; Ns=4,9%	N=8; Ns=7,9%	N=28; Ns=27,7%	N=59; Ns=58,4%
11. Konservatyvus	N=8; Ns=7,9%	N=15; Ns=14,8%	N=54; Ns=53,4%	N=23; Ns=22,7%
12. Intelektualus	N=43; Ns=42,5%	N=42; Ns=41,5%	N=14; Ns=13,8%	N=1; Ns=0,9%
13. Tolerantiškas, taktiškas	N=36; Ns=35,6%	N=45; Ns=44,5%	N=16; Ns=15,8%	N=3; Ns=2,9%
14. Atsakingas	N=60; Ns=59,4%	N=22; Ns=21,7%	N=16; Ns=15,8%	N=2; Ns=1,9%
15. Inovatyvus	N=24; Ns=23,7%	N=48; Ns=47,5%	N=18; Ns=17,8%	N=10; Ns=9,9%
16. Pasiaukojantis	N=17; Ns=16,8%	N=21; Ns=20,7%	N=47; Ns=46,5%	N=15; Ns=14,8%
17. Komunikabilus	N=49; Ns=48,5%	N=33; Ns=32,6%	N=17; Ns=16,8%	N=1; Ns=0,9%

Respondentų buvo prašoma išskirti 10, jų manymu, pačių svarbiausių valstybės tarnautojo lyderio savybių (žr. 16 pav.). Apklaustieji teigė, jog pirmiausia lyderis turi būti sąžiningas (Ns=38,6%; N=39) ir teisingas (Ns=15,8%; N=16). Paskui atsakingas (Ns=10,9%; N=11), intelektualus (Ns=7,9%; N=8), strategiškai mąstantis (Ns=5,9%; N=6) ir t.t. Paskutiniąją, dešimtoją savybę buvo išskirta, jog lyderis turi būti inovatyvus (Ns=9,9%; N=10).



16 pav. Dešimt svarbiausių valstybės tarnautojo lyderio savybių (N=101)

Šiaulių miesto viešojo sektoriaus institucijų apklaustieji vadovai išskyrė tokias, jų manymu pačias svarbiausias savybes, būtinąs efektyviam lyderiui (žr. 17 pav.): Tai pirmoje vietoje – sąžiningumas (Ns=61,5%; N=8); antroje vietoje – atsakingumas (Ns=23,1%; N=3). Į trečiąją vietą išskirta – strateginis mąstymas, šią savybę įvertino 15,4% respondentų (N=2), o į ketvirtąją – teisingumas (Ns=23,1%; N=3), penktąją vietą – ambicingumas (Ns=15,4%; N=2) ir t.t... Apklaustieji respondentai, paskutiniąją dešimtąją valstybės tarnautojo lyderio savybę išskyrė – iniciatyvumą, šią savybę įvertino 23,1% respondentų (N=3).



17 pav. Dešimt svarbiausių, respondentų vadovų išskirtų, valstybės tarnautojo lyderio savybių (N=101)

Išskiriant po 10 svarbiausių valstybės tarnautojo lyderio savybių, buvo išskirta po 6 vienodas savybes (sąžiningas, atsakingas, strategiškai mąstantis, teisingas, remiantis komandą, tolerantiškas, taktiškas), tik sktrėsi šių savybių išskirtas eiliškumas ir po 4 skirtingas savybes: visų apklaustųjų

(intelektualus, kūrybingas, ryžtingas, drąsus, inovatyvus); apklaustųjų vadovų (ambicingas, pasitikintis savimi, energingas, ištvermingas, iniciatyvus). Visos šios išskirtos 14 nesikartojančių savybių (iš išskirtų 20 – 10 visų apklaustųjų; 10 – vadovų apklaustųjų) yra teigiamos, išskyrus ambicingumą, kadangi ši savybė gali būti traktuojama tiek kaip teigiama, tiek kaip neigiama. Ambicingumas, kaip teigiama savybė, yra sėkmės troškimas, jis skatina atkakliai, su užsispyrimu judėti į priekį, siekiant įgyvendinti savo tikslus, idėjas ir nebijant kartoti klaidų, tačiau ši savybė gali peraugti į labai neigiamą, kadangi savo „šaknimis“ ambicija – tai išbrinkusi savimeilė, užkelta nuomonė apie save, puikybė, išdidumas, garbės troškimas. Šios savybės neigiama puse pasižymintis žmogus nepakenčia greta savęs gabesnio, siekiančio tikslo, darbštesnio žmogaus – o tai yra visiška priešingybė lyderiui, kadangi lyderis neturi konkurentų, priešingai, jis ugdo daugiau lyderių.

Beveik visos šios savybės, aukščiausiai įvertintos, būdingos tiek efektyviam, tiek ir realiam lyderiui, išskirtos tiek visų respondentų, tiek vien apklaustų vadovų negali būti priskirtos vienam ar dviems mokslininkams, tyrinėjantiems efektyvios lyderystės požymius. Šios savybės, turinčios aukščiausius įvertinimus yra įvardintos daugelio mokslininkų tyrinėjimų rezultatuose, kaip įtakojančios efektyvų lyderiavimą – vadovavimą. Išimtis – tik šios įvardintos savybės – uždumas, tam tikrais atvejais – arogancija ir itin didelis polinkis rizikuoti, kurie gali įtakoti lyderio autoriteto praradimą ir neefektyvų vadovavimą.

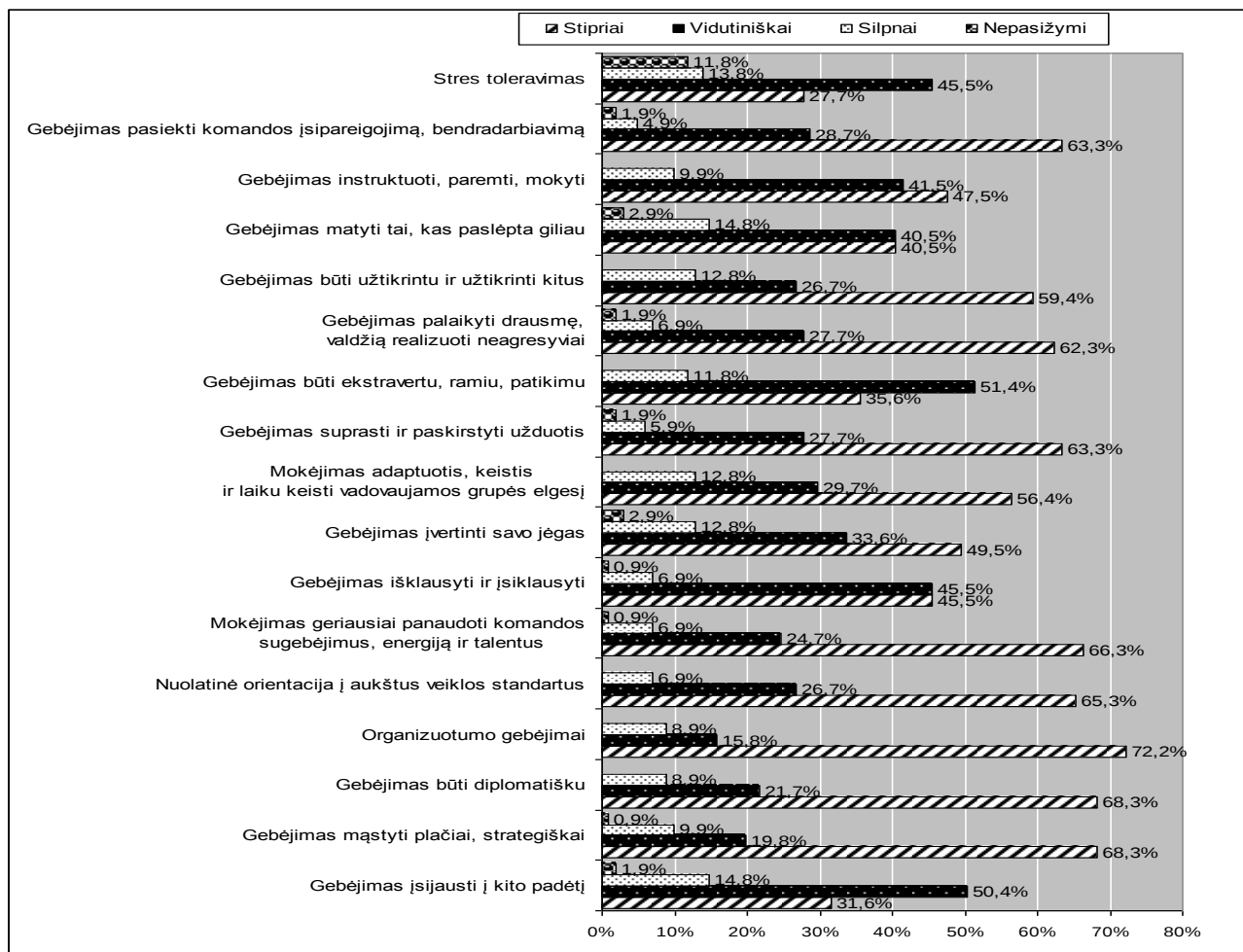
Iš 25 pateiktų gebėjimų buvo atrinkta po 16 („efektyvaus“ ir „realaus“ valstybės tarnautojo lyderio), kurie pasižymėjo žymiausiais vertinimais (18 pav. ir 15 lentelė).

Kalbant apie efektyvaus lyderio gebėjimus, apklaustieji Šiaulių valstybinių institucijų darbuotojai teigė, kad šis lyderis stipriausiai turi pasižymėti trimis gebėjimais: organizuotumo (Ns=72,2%; N=73), taip pat diplomatiškumo bei mąstymo plačiai, strategiškai (po Ns=68,3%; N=69). Be šių įvardintų, lyderis turi pasižymėti gebėjimu geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus (Ns=66,3%; N=64), nuolatos orientuotis į aukštus veiklos standartus (Ns=65,3%; N=66).

Iš vidutiniškai vertinamų efektyvaus valstybės tarnautojo lyderio gebėjimų išryškėjo gebėjimas būti ekstravertu, ramiu patikimu – 54,4% (N=55), gebėjimas įsijauti į kito padėtį, kitaip dar vadinamas empatija – 50.4% (N=51).

Matyti tai, kas paslėpta giliau, efektyvaus lyderio gebėjimas vertinamas silpnai – taip mano 14,8% (N=15) apklaustųjų. Taip pat silpnai buvo vertinamas lyderio gebėjimai adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį bei būti užtikrintu ir užtikrinti kitus (po Ns=12,8%; N=13).

Vienintelis gebėjimas, kuriuo lyderis neturi, negali pasižymėti – tai streso toleravimas darbo aplinkoje, taip mano 11,8% (N=12) respondentų.



18 pav. Respondentų vertinami efektyvaus lyderio gebėjimai (N=101)

15 lentelė

Respondentų vertinami realaus lyderio gebėjimai (N=101)

Lyderio savybės	Pasižymi stipriai	Pasižymi vidutiniškai	Pasižymi silpnai	Nepasižymi
1. Gebėjimas įsijausti į kito padėtį	Ns=20,7%; N=21	Ns=26,7%; N=27	Ns=39,6%, N=40	Ns=11,8%; N=12
2. Gebėjimas būti diplomatišku	Ns=34,6%; N=35	Ns=48,5%; N=49	Ns=13,8%; N=14	Ns=1,9%; N=2
3. Iškalbos gebėjimai	Ns=37,6%; N=38	Ns=36,6%; N=37	Ns=19,8%; N=20	Ns=4,9%; N=5
4. Organizuotumo gebėjimai	Ns=44,5%; N=45	Ns=36,6%; N=37	Ns=12,8%; N=13	Ns=4,9%; N=5
5. Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes	Ns=20,7%; N=21	Ns=54,4%; N=55	Ns=19,8%; N=20	Ns=3,9%; N=4
6. Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones	Ns=27,7%; N=28	Ns=44,5%; N=45	Ns=22,7%; N=23	Ns=2,9%; N=3
7. Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	Ns=24,7%; N=25	Ns=44,5%; N=45	Ns=21,7%; N=22	Ns=7,9%; N=8
8. Gebėjimas išklausti ir įsiklausti	Ns=22,7%; N=23	Ns=41,5%, N=42	Ns=29,7%; N=30	Ns=4,9%; N=5
9. Gebėjimas įvertinti savo jėgas	Ns=21,7%; N=22	Ns=54,4%; N=55	Ns=19,8%; N=20	Ns=2,9%; N=3
10. Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis	Ns=33,6%; N=34	Ns=53,4%; N=54	Ns=9,9%; N=10	Ns=1,9%; N=2
11. Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu	Ns=34,6%; N=35	Ns=43,5%; N=44	Ns=15,8%; N=16	Ns=4,9%; N=5
12. Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones	Ns=20,7%; N=21	Ns=45,5%, N=46	Ns=24,7%; N=25	Ns=6,9%; N=7

13. Gebėjimas kurti viziją	Ns=18,8%; N=19	Ns=52,4%; N=53	Ns=22,7%; N=23	Ns=4,9%; N=5
14. Gebėjimas matyti tai, kas paslėpta giliau	Ns=23,7%; N=24	Ns=34,6%; N=35	Ns=26,7%; N=27	Ns=13,8%; N=14
15. Gebėjimas pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą	Ns=24,7%; N=25	Ns=56,4%; N=57	Ns=13,8%; N=14	Ns=3,9%; N=4
16. Stres toleravimas	Ns=19,8%; N=20	Ns=39,6%; N=40	Ns=24,7%; N=25	Ns=14,8%; N=15

Iš Šiaulių miesto valstybinių institucijų darbuotojų vertinimo savo įvardintus lyderius, pastebima (15 lentelė), jog šie realūs lyderiai stipriausiai pasižymi organizuotumu, taip mano beveik pusė – 44,5% apklaustųjų (N=45). Antroje vietoje išryškėjo iškaltos gebėjimas, taip vertino 37,7% (N=38) apklaustųjų. Sekantys gebėjimai – tai diplomatiškumas (taktas, pagarba) bei gebėjimas būti ekstravertu, ramiu patikimu (po Ns=34,6%; N=35) ir supratimas, tinkamas paskirstymas užduočių (Ns=33,6%; N=34).

Pasiekimas komandos įsipareigojimo ir bendradarbiavimo, lyderių, dirbančių Šiaulių miesto valstybinėse organizacijose, vertinimas yra vidutinis (Ns=56,4%; N=57). Vidutiniškai vertinama ir puoselėjimas ir perteikimas vertybių bei gebėjimas įvertinti savo jėgas (po Ns=54,4%; N=55).

Apklausoje dalyvavę respondentai mano, jog jų lyderiai silpnai geba išklausti ir išsiklausti (Ns=29,7%; N=30), taip pat matyti tai, kas paslėpta giliau (Ns=26,7%; N=27). Be to gebėjimu įsijausti į kito padėti įvardintieji lyderiai pasižymi labai silpnai (Ns=39,6%; N=40) arba visai nepasižymi (Ns=11,8%; N=12).

Tai rodo, jog šie lyderiai mažai bendrauja su savo bendradarbiais, nesistengia jų išklausti arba išklaustus nesigilina, nesistengia suprasti ką jie norėjo pasakyti, jiems neidomios jų bendradarbių (pasekėjų) problemos. Dauguma Šiaulių miesto viešojo sektoriaus institucijų įvardintų lyderių negeba mokytis iš savo klaidų (Ns=7,9%; N=8), vadinasi jie daro tas pačias klaidas ne vieną kartą. Tai kad šie lyderiai savo darbo aplinkoje netoleruoja streso (Ns=14,8%; N=15), tai jau teigiamas aspektas, kadangi jie stengiasi savo darbo aplinkoje palaikyti darną, ramybę.

16 lentelė

Svarbiausių efektyvaus valstybės tarnautojo lyderio gebėjimų tarpusavio koreliacinis ryšys

	Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai	Gebėjimas būti diplomatišku	Organizavimo gebėjimas	Gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamų grupės elgesį	Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus	Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis	Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagrestviai	Gebėjimas pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą
Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai	1 N=101	0,640**	0,642**	0,552**	0,378**	0,489**	0,406**	0,468**
Gebėjimas būti diplomatišku	0,641**	1 N=101	0,745**	0,699**	0,418**	0,542**	0,576**	0,475**
Organizavimo gebėjimas	0,642**	0,745**	1 N=101	0,657**	0,434**	0,517**	0,675**	0,536*
Gebėjimas	0,552**	0,699**	0,656**	1 N=101	0,481**	0,567**	0,610**	0,433**

adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį								
Gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus	0,378**	0,418**	0,434**	0,481**	1 N=101	0,269** 0,003	0,463**	0,171** 0,044
Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis	0,489**	0,542**	0,517**	0,567**	0,269** 0,003	1 N=101	0,520**	0,509**
Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai	0,406**	0,576**	0,676**	0,610**	0,462**	0,520**	1 N=101	0,678**
Gebėjimas pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą	0,468**	0,475**	0,535**	0,433**	0,171* 0,044	0,509**	0,678**	1 N=101
* - $p < 0,01$; ** - $p < 0,05$								
Labai stiprus ryšys	Stiprus ryšys	Vidutinio stiprumo ryšys	Silpnas ryšys	Labai silpnas ryšys arba jo nėra				

16 lentelės rezultatai rodo, jog labai stipraus statistiško ryšio tarp dviejų efektyvaus valstybės tarnautojo lyderio gebėjimų nėra, tačiau yra gebėjimų, kurie pasižymi statistiškai stipriu ryšiu tarp:

- *gebėjimo mąstyti plačiai strategiškai ir organizuotumo gebėjimo* ($r=0.642$; $p<0.05$);
- *gebėjimo būti diplomatišku* (gudrus realistas, praktiškas žmogus, žinantis kaip sukurti jaukumą, komfortą, sugebantis suderinti labai skirtingus pasekėjų interesus, rasti kompromisą ir bendrą kalbą) ir organizuotumo ($r=0.745$, $p<0.05$);
- organizuotumo ir *gebėjimo adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį* ($r=0.6576$ $p<0.05$);
- *gebėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį* ir diplomatiškumo ($r=0.699$, $p<0.05$);
- *gebėjimo palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai* ir organizuotumo ($r=0.676$, $p<0.05$);
- bei *gebėjimo pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą ir gebėjimo palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai* (0.678 ; $p<0.05$).

Galima daryti išvadą, kad esant šiems aukštiems koreliacijos koeficientams, minėti gebėjimai yra pakankamai susiję ir bet kuriam efektyvaus lyderio gebėjimui iš šių išvardintų porų didėjant (mažėjant), atitinkamai didėja (mažėja) ir kitas. Gebėjimas, kuris turi daugiausia įtakos kitų gebėjimų didėjimui (mažėjimui) – tai organizuotumas, kuris didina dar 3 jau įvardintus gebėjimus. Vadinas, jei efektyvus valstybės tarnautojas lyderis pasižymi ypatingu organizuotumu, tuomet jis geba mąstyti plačiai, strategiškai, yra diplomatiškas bei nesunkiai adaptuojasi bei keičiasi ne tik pats, bet ir keičia vadovaujamos grupės elgesį, valdžią palaiko, tačiau ją realizuoja neagresyviai. Be to gebėjimas adaptuotis ir keistis stipriai įtakojamas ir kito gebėjimo, tai – diplomatiškumo. Tai

reiškia, kad norint, jog efektyvus valstybės tarnautojas lyderis, neapsunkindamas situacijos sau ir aplinkiniams bendradarbiams lengvai adaptuotūsi, keistūsi pats ir keistų pasekėjų elgesį, jis turi pasižymėti gudriu reaslistiškumu, praktiškumu, žinojimu kaip sukurti jaukumą, komfortą, sugebėjimu suderinti labai skirtingus pasekėjų interesus, rasti kompromisą ir bendrą kalbą. Ir atvirkščiai, jei šis lyderis nepasižymi ypatingu organizavimo ar diplomatiškumo gebėjimu, minėtais kitais susijusiais požymiais taip pat nepasižymima arba pasižymima silpnai.

Būtina paminėti ir tai, jog norint, kad šis lyderis pasiektų komandos įsipareigojimą ir bendradarbiavimą, jis turi palaikyti drausmę, tačiau savo valdžią realizuoti neagresyviai, kadangi šie požymiai stipriai įtakoja vienas kitą. Priešingu atveju, lyderis taps nebeefektyvus be savo komandos.

Diplomatiškumo gebėjimas susijęs stipriu koreliaciniu ryšiu ne tik su organizuotumu, bet ir gebėjimu adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį.

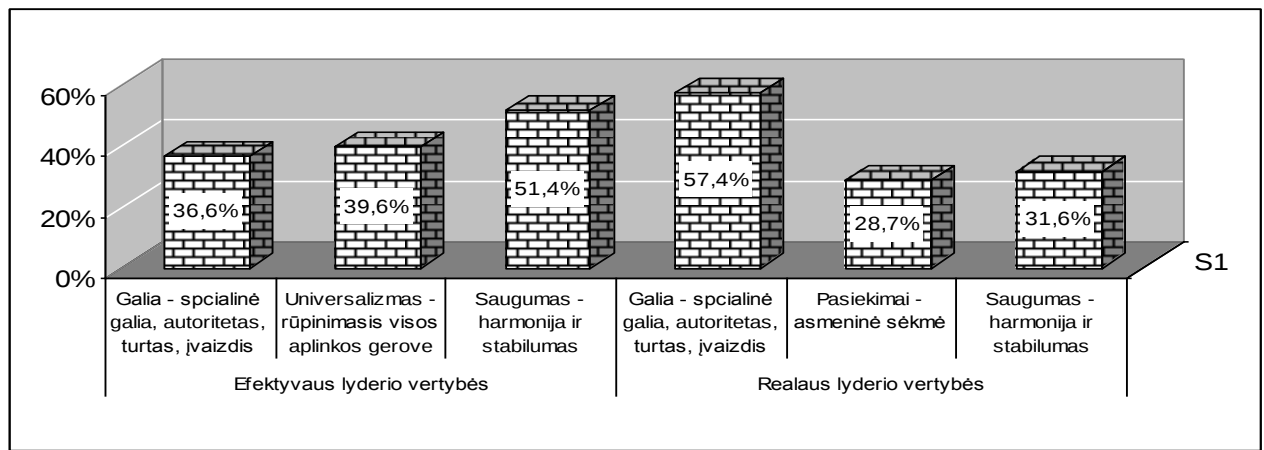
Gebėjimo didėjimas (mažėjimas) suprasti ir paskirstyti užduotis silpnai įtakoja gebėjimą nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus ($r=0,269$; $p<0.01$);

Kalbant apie gebėjimus, kurie turi labai silpną ryšį arba visai jo neturi, tai išskiriami šie: gebėjimas nuolat orientuotis į aukštus veiklos standartus ir gebėjimas pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą ($r=0.171$; $p<0.01$);

Apklausoje dalyvavę valstybinių organizacijų darbuotojai, vertindami efektyvaus valstybės tarnautojo kyderio vertybes, atskleidė 3 pagrindinių vertybinių orientacijų derinį (žr. 19 pav.):

- Galios, taip mano 36,6% apklaustųjų ($N=37$);
- Universalizmo, taip įsitikinę 39,6% apklaustųjų ($N=40$);
- Saugumo, harmonijos, taip mano 51.4% apklaustųjų ($N=52$).

Tai rodo, jog efektyvus lyderis valstybės tarnyboje turi pasižymėti žmonių ir išteklių kontrole, tačiau neagresyvia, turi būti įgyjęs autoritetą, saugoti tiek savo, tiek ir organizacijos gerą viešąjį įvaizdį. Dar lyderiui turi būti būdingas supratingumas, tolerancija, rūpinimasis visų žmonių gerove, išmintingumas, socialinis teisingumas, lygybė. Savo veiklą jis turėtų parodyti visuomenei, turėtų orientuotis į sėkmę. Valstybės tarnautojas lyderis taip pat turi išlaikyti gerus žmogiškuosius santykius. Jam turi būti svarbu įsiklausyti į kitų žmonių nuomones, net tada, kai jis nepritaria jiems. Tačiau atkreipti dėmesį į kito nuomonę – tai nėra paklusti kitų valiai. Valstybės tarnautojo lyderio priimami sprendimai turi nepriklausyti nuo kitų valios, jis turi būti nešališkas. Valstybės tarnautojui lyderiui turi rūpėti kiekvienas žmogus. Jam turi būti svarbu, kad su kiekvienas žmogus turėtų vienodas galimybes. Be šių išvardintų bruožų, dar šis lyderis turi palaikyti visuomenės, tarpusavio ryšių ir asmeninį saugumą, harmoniją ir stabilumą.



19 pav. Respondentų vertinamos efektyvaus ir realaus lyderio vertybės (N=101)

Apklausoje dalyvavę Šiaulių miesto valstybinių organizacijų darbuotojai, vertindami realių, savo bendradarbių, kuriuos jie įvardina kaip lyderius, vertybes, atskleidė šių 3 pagrindinių vertybinių orientacijų derinį (žr. 19 pav.):

- Galios, ši pirmoji vertybė sutampa su efektyvaus lyderio vertinimu, taip mano 57,4% apklaustųjų (N=58);
- Pasiekimų, asmeninės sėkmės, taip įsitikinę 28,7% apklaustųjų (N=29);
- Saugumo, harmonijos, ši savybė taip pat sutampa su efektyvaus lyderio vertinamomis vertybėmis, taip mano 31,6% apklaustųjų (N=32).

Šie vertybių vertinimo rezultatai parodo, kad Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys lyderiai pasižymi jau minėtais galios ir saugumo, harmonijos bruožais, bei šie lyderiai nuolatos siekia asmeninės sėkmės demonstruodami socialiniais standartais pripažintą kompetenciją (sėkmingas, ambicingas, gabus, įtakingas).

3.6 Lyderystės efektyvumą lemiantys veiksniai ir lyderystės įgūdžių ugdymas: respondentų nuomonės raiška

17 lentelė

Respondentų vertinimas, kas efektyvesni valstybės tarnautojai lyderiai (N=101)

	Vyrai	Moterys	Lytis nesvarbu	Nežinau	Viso
Vyras	N=7; Ns=28%	N=1; Ns=4%	N=17; Ns=68%	0	N=25
Moteris	N=16; Ns=21,1%	N=4; Ns=5,3%	N=51; Ns=67,1%	N=5; Ns=6,6%	N=76
Viso	N=23; Ns=22,8%	N=5; Ns=5%	N=68; Ns=67,3%	N=5; Ns=5%	N=101

Apklaustųjų valstybinių institucijų darbuotojų vyrų vertinimu, tiek vyrai, tiek moterys gali būti efektyvūs lyderiai, nes jų nuomone, lytis jokios esmės nesudaro (Ns=68%; N=17). Lygiai taip pat mano ir moterys respondentės (Ns=67,1%; N=51). Pastebima tendencija, jog apklaustieji, vertindami kuri lytis yra efektyvesni valstybės tarnautojai lyderiai, po pirminio vertinimo, jog lytis

esmės nesudaro, sekančiu vertinimu vyrai palaiko savąją lytį (vyrai – vyrus) (Ns=28%; N=7), o moterys – priešingai, labiau palaiko vyrus (Ns=21,1%; N=16). Kitos 5 moterys (Ns=6,6%) tiesiog dvejojo ir nežinojo ką atsakyti į šį klausimą.

Apibendrinant galima teigti, jog respondentų vertinimu, pirmoje vietoje lyderystės efektyvumui valstybės tarnyboje lytis nesudaro jokios esmės (Ns=67,3%; N=68), antroje vietoje – labiau vertinami vyrai (Ns=22,8%; N=23), o moterys lieka trečioje vietoje (Ns=5%; N=5). Pirminis vertinimas, jog lytis nesudaro esmės, kas yra efektyvesni lyderiai, rodo, kad stereotipas, jog vyriškoji lytis – tai stiprioji lytis ir vyrai turi vesti pasekėjus į priekį, jie turi vadovauti, duoti nurodymus, po jų tik seka moterys, šiuo atveju neegzistuoja. Tačiau šio stereotipo nežymus požymis pastebimas analizuojant tik moterų vertinimą, kadangi, kaip jau minėta, moterys palaiko priešingą lytį – vyrus (antrosios vietos vertinimas), galima prielaida, jog šioms moterims organizacijose vadovauja vyrai arba jos palankiau vertina vyrus, kaip vadovus.

18 lentelė

Respondentų nuomonė, kas labiausiai įtakoja valstybės tarnautojo lyderio vadovavimo efektyvumą (N=101)

	Nuo išsilavinimo	Nuo asmeninių savybių	Nuo tikslingai įgytų žinių ir įgūdžių	Nuo įgytos patirties	Viso
Vadovas	N=1; Ns=7,7%	N=9; Ns=69,2%	N=2; Ns=15,4%	N=1; Ns=7,7%	N=13; Ns=100%
Tarnautojas / specialistas	N=17; Ns=22,7%	N=39; Ns=52%	N=16; Ns=21,3%	N=3; Ns=4%	N=75; Ns=100%
Aptarnaujantis personalas	N=1; Ns=9,1%	N=6; Ns=54,5%	N=3; Ns=27,3%	N=1; Ns=9,1%	N=11; Ns=100%
Darbuotojas pagal darbo sutartį	0	N=1; Ns=50%	N=1; Ns=50%	0	N=2; Ns=100%
Viso	N=19; Ns=18,8%	N=55; Ns=54,5%	N=22; Ns=21,8%	N=5; Ns=5%	N=101; Ns=100%

Remiantis įvairių autorių pateikiama lyderystės teorija ir tyrimais, lyderio efektyvumas labiausiai priklauso nuo jo asmeninių savybių, būtinų vadovavimui bei komunikacijai, jo įgytų įgūdžių, kurie padeda gerai ir greitai orientuotis sudėtingoje situacijoje, suplanuoti veiklą, įkvėpti komandos narius, atlikti reikiamas užduotis. Taip pat svarbus išsilavinimas. Pasak Barvydienės, Kasiulio (1998) vadovavimo efektyvumas taip pat priklauso nuo pavaldinių savybių, situacijos parametrų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

18 lentelės rezultatai rodo, jog visų apklaustųjų, tiek vadovų, tiek tarnautojų / specialistų, tiek aptarnaujančio personalo ir darbuotojų pagal darbo sutartį nuomonė patvirtina visą eiliškumą svarbiausių veiksnių, įtakančių valstybės tarnautojo lyderio vadovavimo efektyvumą. Jų nuomone labiausiai įtakoja asmeninės savybės (Ns=54,5%; N=55), antroje vietoje – tikslingai įgytos žinio ir įgūdžiai (Ns=21,8%; N=22), trečioje vietoje – išsilavinimas (Ns=18,8%; N=19) ir mažiausiai įtakoja – įgyta patirtis (Ns=5%; N=5).

Taip pat šie rezultatai rodo, jog respondentam yra labai svarbios bruožų ir modernizuota bruožų (charizmatinė) teorijos, kurios liudija, kad lyderio psichologiniai bruožai leidžia jam užimti lyderio pozicijas, apdovanoja jį sugebėjimais priimant svarbius sprendimus. Jam priskiriami tokie bruožai, kaip: aštrus protas, energija, tvirta valia ir kryptingumas, neeiliniai organizaciniai sugebėjimai ir pasiruošimas priimti atsakomybę.

Robbins (2007) patvirtina respondentų nuomonę dėl įgytos patirties: tyrimai nerodo, kad patirtis prisidėtų prie efektyvesnio lyderiavimo – vadovavimo, kadangi kai kuriems nepatyrusiems lyderiams stebėtina gerai sekėsi, o patyrę lyderiai pridarė stebėtinų klaidų. Intuicija lyg ir sakytų, jog patirtis suteikia progų mokytis, taip įgyjami geresni lyderiavimo įgūdžiai. Paanalizavus giliau, čia problema yra dvejopo pobūdžio: pirma, patirties kokybė ir darbe išdirbtas laikas nebūtinai yra vienas ir tas pats dalykas; antra, aplinkybės skiriasi, todėl nebūtinai vienomis aplinkybėmis įgyta patirtis bus perkelta į kitas. Labai dažnai 20 patirties metų reiškia ne ką kita kaip vienus patirties metus, pakartotus 20 kartų. Lyderystėje nereikia pernelyg sureikšminti darbo patirties, kadangi tai nėra geras būdas efektyvumui prognozuoti. Svarbu yra ankstesnės patirties kokybė ir tos patirties aktualumas naujomis aplinkybėmis, su kuriomis lyderiui teks susidurti.

Tačiau darbo patirtis daro poveikį lyderių savybėms ir kompetencijai, įgūdžiams, jei problemos, su kuriomis jie susiduria kopdami aukštyn organizacinės hierarchijos laiptais, sudėtingėja bei ilgiau tęsiasi. (Mumford ir kiti, 2000). Jie įgyja daugiau kompetencijos, nes iš jų reikalaujama spręsti naujoviškas, blogiau suformuluotas ir reikalaujančias daugiau sąveikos tarp žmonių problemas, o jei sakome, kad lyderius formuoja patirtis, tai reiškia, jog lyderiais negimstama. Pasak įgūdžių modelio, lyderiai gali išsiugdyti savo gebėjimus per patyrimą.

19 lentelė

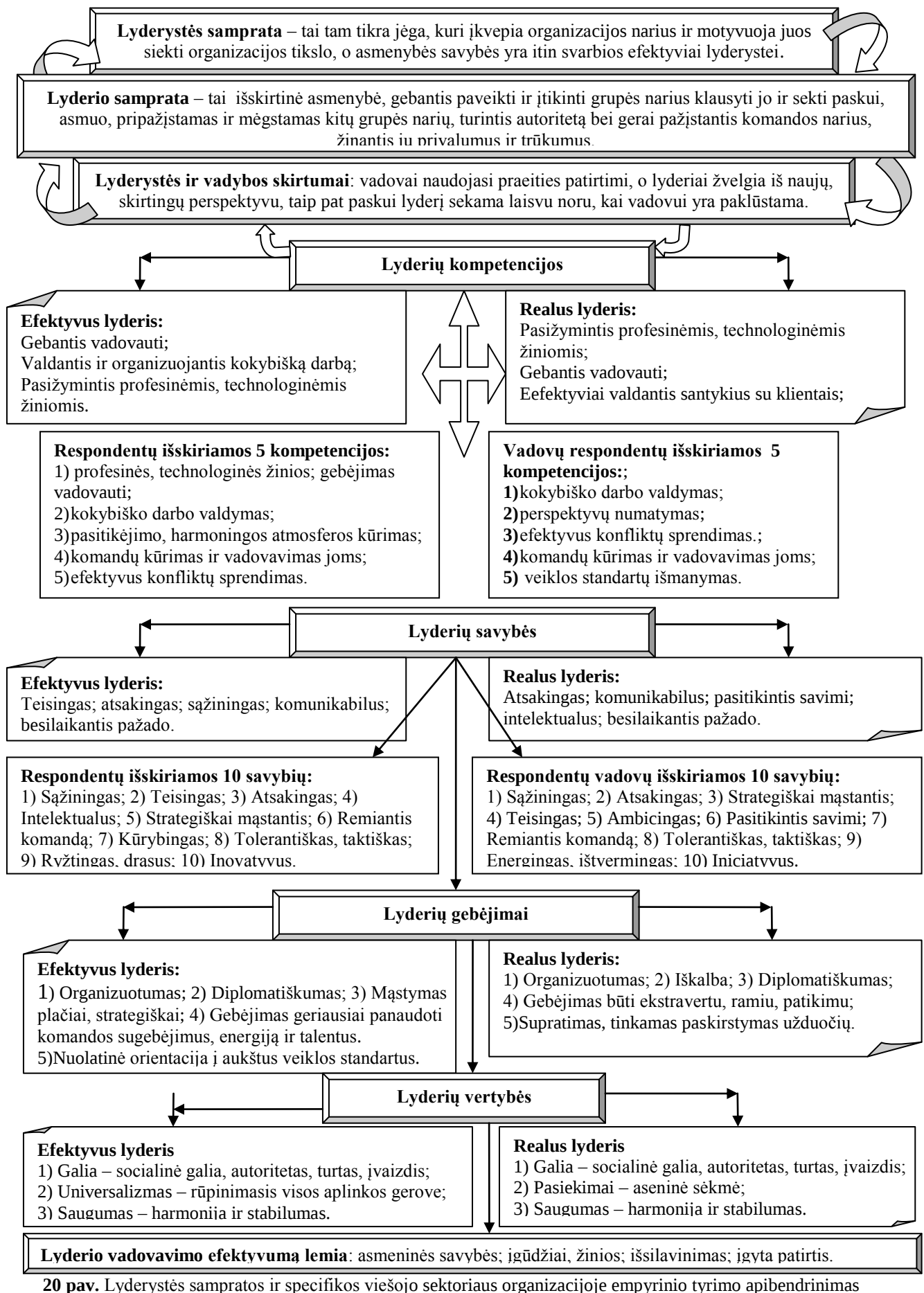
Respondentų nuomonė, ar reikalingas valstybės tarnautojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas (N=101)

	Tikrai taip	Galbūt taip	Nežinau	Ne	Viso
Karjeros valstybės tarnautojas	N=44; Ns=75,9%	N=10; Ns=17,2%	N=4; Ns=6,9%	0	N=58; Ns=100%
Statutinis valstybės tarnautojas	N=16; Ns=76,1%	N=4; Ns=19%	0	N=1; Ns=1,8%	N=21; Ns=100%
Aptarnaujantis personalas	N=11; Ns=61,1%	N=7; Ns=38,9%	0	0	N=18, Ns=100%
Darbuotojas pagal darbo sutartį	N=2; Ns=66,7%	N=1; Ns=33,3%	0	0	N=3; Ns=100%
Politinio–asmeninio pasitikėjimo valstybės tarnautojas	0	N=1; Ns=100%	0	0	N=1; Ns=100%
Viso	N=73; Ns=72,3%	N=23; Ns=22,8%	N=4; Ns=3,9%	N=1; Ns=1%	N=101; Ns=100%

Užtikrintai ir vieningai beveik visi apklaustieji respondentai teigia, kad tikrai reikalingas valstybės tarnautojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas, taip sutinka 73 respondentai (Ns=72,3%). Gerokai mažiau įvairaus statuso valstybės tarnyboje respondentų (Ns=22,8, N=23) yra

dvejojantys, neapsisprendę, ar reikalingas lyderystės įgūdžių ugdymas valstybės tarnyboje, tačiau tas dvejojimas svyra daugiau į teigiamą pusę. Mažuma respondentų (karjeros valstybės tarnautojai) teigė, jog nežino, ar reikalingi lyderystės įgūdžiais valstybės tarnautojams (Ns=3.9%, N=4), ir tik vienas statutinis valstybės tarnautojas paprieštaravo lyderystės įgūdžių ugdymo reikalingumui valstybės tarnyboje (N=1; Ns=1.8%).

Šiuo metu yra parengtas dokumentas, kuriuo vadovaujamasi tobulinant viešojo administravimo sektorių – Viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 metų strategija (toliau–Strategija). Joje nustatytos ilgalaikės viešojo administravimo plėtros kryptys. Strategijoje atsižvelgiama į anksčiau aptartus naujosios viešosios vadybos principus ir akcentuojamas poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos metodus. Strategijoje numatytiems tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti pirmiausia būtinas efektyvus vadovavimas ir, remiantis užsienio patirtimi, nuo to neatsiejamas lyderiavimas. Tačiau lyderių ugdymo problema Strategijoje plačiau neaptariama – tik akcentuojama, jog visų valdymo lygių vadovai valstybės tarnyboje stokoja lyderio kompetencijos, iškeliamos valstybės tarnautojų perėjimo dirbti į privatų sektorių (dažniausiai teisininkų, ekonomistų ir IT specialistų) nesudarius pakankamos motyvacijos, valstybės tarnautojų menko užsienio kalbų mokėjimo, nepakankamo jų kompiuterinio raštingumo, administracinių sugebėjimų ir kt. tarnautojų kvalifikacijos bei ugdytinų įgūdžių problemos. Pabrėžiama, jog stokojama teigiamo valstybės tarnautojo įvaizdžio. Strategijoje nustatytas tikslas – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį. (Lietuvos Respublikos...(2004).



20 pav. Lyderystės sampratos ir specifika viešojo sektoriaus organizacijoje empirinio tyrimo apibendrinimas

IŠVADOS

Išanalizavus lyderystės reiškinį įvairiais aspektais, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

- Keičiantis viešojo administravimo aplinkai bei pobūdžiui, keičiasi ir požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkciją valstybėje. Šiuolaikinė lyderystės viešajame administravime koncepcija (remiantis pagrindinėmis lyderystės teorijomis, prasidėjusiomis nuo įgymtų savybių, bruožų paieškomis ir priėjusiomis iki asmenybės tyrinėjimo, akcentuojant santykių svarbą, atsižvelgiant į aplinkybių, situacijų įtaką) lyderį traktuoja kaip asmenį, pasižymintį tam tikromis charakteristikomis, kurie išskiria jį iš kitų tarpo, daro jų vadovavimą efektyvų, taip pat traktuoja kaip komandos narį, kuris daro didelę įtaką kitų grupės narių elgsenai. Užakcentuojama, jog turi būti suformuojama aiški vizija, kuria grupės (komandos) nariai privalo įgyvendinti, todėl lyderystė yra procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, jų elgsenai, kad būtų įgyvendinti grupės (komandos) ar organizacijos tikslai.

- Lyderiais gali tapti tiek asmenys, užimantys aukštas pareigas organizacijoje, turintys deleguotą valdžią, kuri leidžia daryti didžiulę įtaką – tai viršininkai, vadovai ir pan., tiek ir asmenys, kurie užima grupės lyderių roles dėl to, kad yra vertinami ir pripažįstami grupės bei yra pelnę autoritetą.

- Lyderystę nuo vadovavimo skiria tai, kad vadyboje vykdoma organizacijos misija, susitelkiama į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinamas veiksmingas darbas pabrėžiant kontrolę, tvarką, o lyderystės tikslas – sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija, tikslai, daugiau rūpi konstruktyvios arba adaptyvios permainos.

- Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija sąlyginai yra universali, taikytina visuose visuomenės organizacijose. Pastaruoju metu plačiai pripažįstama, jog esamas vadovavimo neefektyvumas (kuris gali būti gretinamas su administraciniu valdymu). Dėl to vis plačiau kalbama apie tai, kad lyderiavimas turi tapti nacionaliniu prioritetu, būtinu ir esminiu šiuolaikiniame, sparčiai kintančiame valdymo kontekste. Iš to seka, jog efektyvaus vadovavimo įtvirtinimas būtinas didelės įtakos visuomenei turinčiame valstybiniame sektoriuje.

Atlikus kiekybinį – anketinį tyrimą, pateikiamos praktinės tyrimo išvados:

- Apklaustieji Šiaulių miesto viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai lyderystę traktuoja kaip tam tikrą jėgą, kuri įkvepia organizacijos narius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslo, atskleidžia jų geriausias savybes bei efektyviai panaudoja, tenkina jų poreikius, o šios jėgos efektyvumui didžiausią įtaką daro lyderio asmenybės savybės. Respondentai kategoriškai paneigė, jog lyderiais tampa tik tie, kurie užima aukštas pareigas organizacijoje. Remiantis mokslininkų pateikta teorija ir respondentų nuomone yra **paneigiama 1 hipotezė**.

- Apklaustųjų nuomone, lyderis – išskirtinė, pripažįstama ir mėgstama asmenybė, turinti autoritetą, gerai pažįstanti komandos narius, gebanti paveikti ir įtikinti juos klausyti ir sekti paskui. Skirtumas tarp vadovavimo ir lyderystės apibūninamas tuo, kad vadovai naudojami praeities patirtimi ir jiems būtina paklusti, o lyderiai žvelgia iš naujų, skirtingų perspektyvų ir paskui juos sekamu laisvu noru.

- Šiauliečių, dirbančių viešojo sektoriaus organizacijose, įvardijamiems lyderiams svarbiausios kompetencijos yra profesinės, technologinės žinios, gebėjimas vadovauti, santykių su klientais valdymas. Visai nesvarbios kompetencijos – vadovavimasis praeities patirtimi, gebėjimas būti matomam, darbuotojų motyvavimas sekti geru pavyzdžiu, na o daugiausiai apklaustųjų dvejonų sulaukė atsakomybės perdavimo kompetencijos – būtent vienintelį šių dviejų paskutiniųjų kompetencijų neigiamas vertinimas yra Šiaulių miesto valstybinių organizacijų lyderių neefektyvumo požymis. Likusios, teigiamai įvertintos kompetencijos daugiau kaip 50% sutampa su įvairių mokslininkų pateiktomis efektyvaus lyderio kompetencijomis, bei pačių respondentų nuomone apie efektyvius valstybės tarnautojus lyderius ir jiems būtinas kompetencijas (žr. 20 pav.).

- Šiauliečiai savo lyderius apibūdino kaip visada atsakingus, komunikabilūs, bendraujančius, pasitikinčius savimi, išsilavinusius, intelektualiu, bei visada besilaikančius savo pažadų. Būtent per komunikaciją lyderis perduoda savo mintis, padeda, sukuria reikalingą atmosferą darbe. Šie lyderiai labai dažnai inovatyvūs ir lankstūs. Visos šios įvardintos savybės yra mokslininkų įvardijamos kaip įtakojančius lyderio efektyvumą bei didžiąja dauguma sutampančios su pačių respondentų nuomone, kurios savybės turėtų būti būdingos efektyviam valstybės tarnautojui lyderiui (žr. 20 pav.)

- Tyrimas parodė, jog lyderiai yra pasižymintys organizuotumu ir iškalba, diplomatiškumu (taktas, pagarba) bei gebėjimu būti ekstravertais, ramiais, patikimais. Dar vienas žymus gabumas – supratimas, tinkamas paskirstymas užduočių, bet silpnai geba išklaudyti ir įsiklausyti, įsijausti į kito padėtį. Vadinasi, lyderiai mažai bendrauja su savo bendradarbiais, nesistengia jų išklaudyti, suprasti šių problemas. Lyderiai kartoja savo klaidas, kadangi negeba iš jų pasimokyti, tačiau stengiasi palaikyti darną ir ramybę savo darbo aplinkoje, nes netoleruoja streso. Būdingi teigiami bruožai, sutampantys su lyderystės reiškinių tyrinėjančių mokslininkų pateikiama literatūra, persveria trūkumą efektyvaus lyderio gebėjimų, bei šie gali būti išsiugdomi, kadangi visi gebėjimai daugiau arba mažiau teigiamai įtakoja kitus gebėjimus. Būtent svarbiausių gebėjimų – organizuotumo ir diplomatiškumo gilesnis ugdymas sąlygoja kitų efektyvaus lyderio gebėjimų didėjimą (žr. 16 lentelę).

- Šiaulių miesto valstybės tarnautojai vadovaujami šiomis vertybėmis – galios, pasiekimų, saugumo, harmonijos. Tai rodo, jog lyderiai valstybės tarnyboje pasižymi žmonių ir išteklių kontrole, tačiau neagresyvia, yra įgyjęs autoritetą, saugoti tiek savo, tiek ir organizacijos gerą

viešąjį įvaizdį. Supratingi, tolerantiški, stengiasi rūpintis ne tik savo pasiekimais, bet ir visų žmonių gerove, siekia išlaikyti gerus žmogiškus santykius ir lygybę, vienodas galimybes. Dvi iš šių vertybių sutampa su vertybėmis, kuriomis turėtų vadovautis efektyvūs („idealūs“) lyderiai (žr. 20 pav.).

- Tiek kompetencijų, tiek savybių ir gebėjimų, tiek ir puoselėjamų vertybių tyrimo rezultatai **patvirtina 2 hipotezę**, kadangi visi šie vertinimai didžiaja dalimi sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamais faktais bei sutampa su pačių respondentų nuomone apie efektyvių lyderių charakteristikas bei persveria šių įvardijamų lyderių trūkumus. Idealių žmonių nėra, o trūkumus visuomet galima pašalinti, ar bent jau sumažinti gilinant žinias ir įgūdžius.

- Didžiausią įtaką lyderystės efektyvumui valstybės tarnyboje turi asmeninės savybės bei žinios ir įgūdžiai, o lytis tam neturi jokios reikšmės. Stereotipas, kad vyrai – stiprioji lytis ir turi vadovauti, nyksta.

- Užtikrintai sutinkama, jog lyderystės įgūdžių ugdymas valstybės tarnautojams reikalingas.

REKOMENDACIJOS

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

1. Lyderių ugdymas Lietuvos valstybės institucijose turėtų būti planuojamas ir įgyvendinamas:

a) nustatant lyderiavimo vaidmenį ir funkcijas; b) susiejant lyderiavimo kompetencijas su kontekstu; c) pritraukiant potencialius lyderius į viešąjį sektorių ir juos ugdant; d) sukuriant geresnes strategijas ateities lyderių ugdymui.

2. Lyderių ugdymui Lietuvos valstybės institucijose pirmiausia reikėtų parengti strategiją, kuri galėtų tapti Lietuvos viešojo sektoriaus reformos dalimi. Strategijoje reikėtų išreikšti šiuolaikinio valstybės institucijos vadovo – lyderio viziją, susiejant ją su šiuolaikiniu kintančiu, žinių visuomenės plėtros kontekstu.

3. Galima pasiūlyti šias lyderių ugdymo priemones:

a) skirti daugiau dėmesio formaliam ir neformaliai vadovų ugdymui šią užduotį pavedant Lietuvos viešojo administravimo institutui; b) organizuoti valstybės institucijų vadovų stažuotes patyrusiose užsienio šalyse; c) skirti daugiau dėmesio lyderiavimo aspektui ugdant būsimus valstybės tarnautojus – viešąjį administravimą studijuojančius studentus. d) pritraukti daugiau patyrusių vadovų iš privataus sektoriaus, kurie galėtų pritaikyti savo patirtį valstybės institucijų valdyme ir tuo pačiu tapti pokyčių skatintojais gerinant valstybės tarnautojo įvaizdį bei skiriant konkurencingesnius atlyginimus; e) ugdyti vadovus – lyderius, kurių pagrindiniu tikslu taptų valstybės interesai, o ne asmeninė nauda.

LITERATŪRA

1. Adair, J. (2006). *100 patarimų vadovui*. Iš anglų kalbos vertė Jolanta Olechnovič. Vilnius: Alma litera;
2. Alberoni, F. (2006). *Menas vadovauti*. Iš italų kalbos vertė Regina Matuzevičiūtė. Vilnius: Dialogo kultūros institutas;
3. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija;
4. Appleby, C. R. (2009). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Iš anglų kalbos vertė Joana Vanagienė. Vilnius: Charibdė;
5. Bagdonas, E. (2004). *Socialinė statistika*. Kaunas: Technologija;
6. Barvydienė, V., Skaržauskienė, A. (2005). *Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 36;
7. Bitinas P. (2006). Edukologinis tyrimas. Vilnius: Kronta;
8. Boyatzis, R., Mkee, A. (2006) *Darni lyderystė*. Iš anglų kalbos vertė Lina Guobienė. Vilnius: UAB „Vilniaus spaustuvė“;
9. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 27. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
10. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Čaplikas V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*, Vilnius: Atmintis;
12. Denhardt R. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius:Algarvė;
13. Domarkas, V., Masionytė, R. (2005). *Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.
14. Farazmand A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration - Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Greenwood Publishing Group;
15. „Fastleader.com“ (2008-07-09). Lyderystės piramidė. [Interaktyvus]. [Žiūrėta:2010-11-23]
] Prieiga per internetą:
<http://fastleader3.cma.ee/index.php?show=kirjad&main_id=0&archive=1&id=29&lang=lit&PHPSESSID=6b811bcc57a0a8101ac94a2740da0136
16. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). *Verslumas*. Vilnius: Ciklonas;
17. George, B., Sims, P. (2008). *Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu*. Iš anglų kalbos vertė Asta Ivoškienė, Egidijus Koženiauskas. Kaunas: Smaltijos leidykla;
18. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 4;

19. Heilbrun J. (1994). *Can leaders be studied?* The Wilson Quarterly. Vol.18.Nr.2;
20. Yammarino, F., J. (2000). *Leadership skills: Introduction and overview*. Leadership Quarterly, Nr. 11(1);
21. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus;
22. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija;
23. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*. Vol. 5;
24. Kramer, R. (2002). *Beyond Max Weber: Emotional Intelligence and Public Leadership*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan004357.pdf>>
25. Kubilius A., Masiulis K., Škiudas K. (2003). *Dešinioji alternatyva: sėkmės Lietuva*. Vilnius: Vaga;
26. Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Antininė, D., Almonaitienė, J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Vilnius: Alma litera;
27. *LR Valstybės tarnybos įstatymas*. 1999m. liepos 8d. Nr. VIII-1316. Vilnius. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605>;
28. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos patvirtinimo“. 2004, balandžio 28 d., Nr. 488. Vilnius. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-10-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=73109>>;
29. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. *Teorinis ir praktinis žurnalas: viešasis administravimas*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.fmmc.lt/VALA/pradziagera.htm>>;
30. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). *Žmoniškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Nr. 1(21);
31. *Managing Succession and Developing Leadership: Growing the Next Generation of Public Service Leaders*. NAPA, 1997;
32. Marcinkevičiūtė, R. (2005). *Lyderystės formavimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas demokratinėje valstybėje*. Studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Klaipėda;
33. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras;

34. Morgan, D., Shinn, C. (2001). *Public service leadership legacies: Continuities in conflict*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://eli.pdx.edu/erc/shinn/leadershipmodels.pdt>>
35. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., T. O. Jacobs, O. T., Fleishman, A. E. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. Leadership Quarterly, Nr. 11(1),
36. Napryte, E. (2007). *Lyderiais gimstame ar jais tampame?* [Interaktyvus] [Žiūrėta 2010-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-4-2007-03-26/Lyderiais-gimstame-ar-jais-tampame.html>>;
37. Northouse, G., P. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
38. Papšienė, P. (2010). *Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20(1);
39. Parsons W. (2001). *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas;
40. Paulavičienė, E. (2007). *Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste*. Ekonomika ir vadyba. Nr. 12;
41. Peters, B. G. (2003). *The changing nature of public administration: From easy answers to hard questions*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 5;
42. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Iš anglų kalbos vertė Jūratė Musteikytė ir Rimantas Griekienis. Vilnius: Algarvė;
43. Prospectus for American University's Key Executive Program, „Educating Talented Managers for Team and Executive Leadership“, 2003, P.2.);
44. Raipa, A. (2009). *Naujosios viešosios vadybos turinys. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kolektyvinė knyga. Kaunas: Technologija;
45. Raipa A. (2001). *Viešasis administravimas: pokyčiai, modernizavimo tendencijos*. Tiltai, Nr. 2;
46. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačionis;
47. Robbins, S., P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
48. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas;
49. Ruškus, J., Žurauskaitė, R. (2004) *Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas*. Šiaulių universitetas. Socialiniai tyrimai. Nr. 4;

50. Schelin, S. H., Jacobson, S. W. (2005). *Images of Leadership: Views from the Trenches*. University of Southern California, Los Angeles, California. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-01-5]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmranet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.schelin.jacobson.2005.doc>>;
51. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas, ISM.
52. Smaliukienė, R. (2008). *Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai*. Viešasis administravimas. Nr. 2(18);
53. Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 13;
54. Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
55. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20(1);
56. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 15(4);
57. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Iš vokiečių kalbos vertė Kęstutis Masiulis. Vilnius: Vilniaus teisės universitetas;
58. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*. (2003). Projektas. Vilnius. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-10-23]. Prieiga per internetą: <[Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-10-23]. Prieiga per internetą: <www.logincee.org/file/5107/library>;
59. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla;

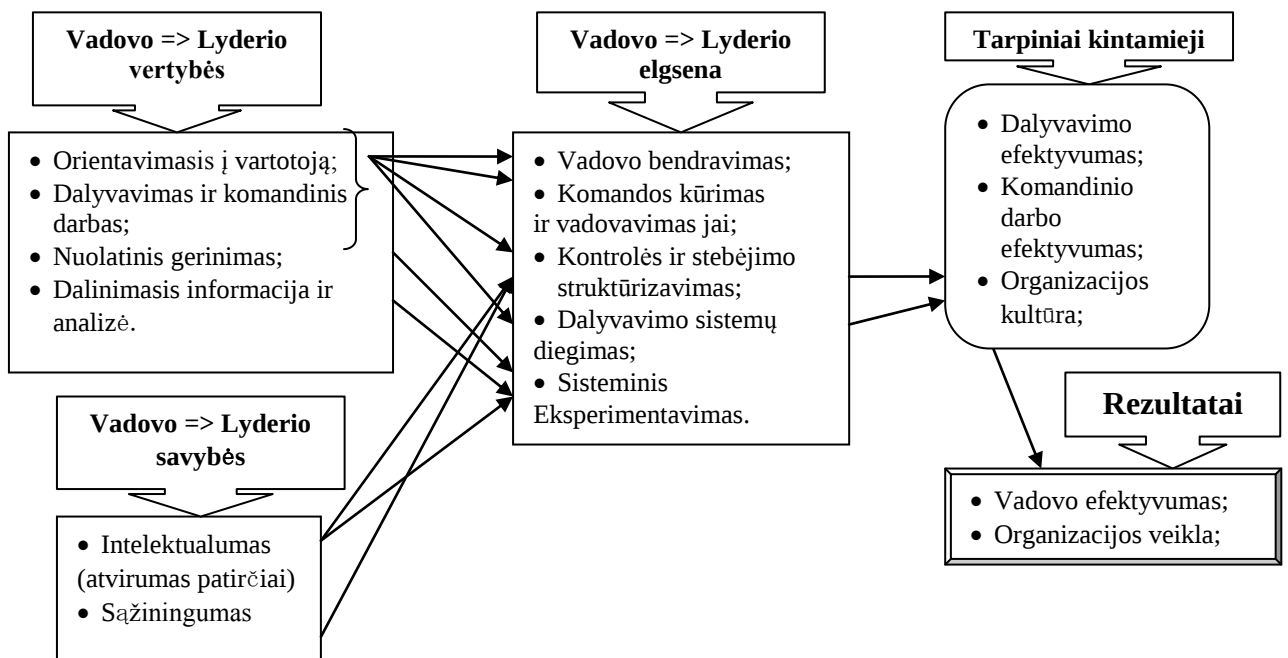
PRIEDAI

Lyderystės apibrėžimai (pagal: Masiulis, Sudnickas, 2007)

Lao Tzu, VI a. Pr. Kr. Kinų taoizmo įkūrėjas.	„Geriausią lyderį turime tada, kai žmonės beveik nežino, kad toks egzistuoja, ne tokį gerą – kai žmonės paklūsta jam ir garbina jį, blogiausią, kai jie neapkenčia jo. Jei nesugebėsi gerbti žmonių, jie nesugebės gebėti tavęs. Bet apie gerą lyderį, kuris mažai šneka, kai jo darbas baigtas, jo tikslai pasiekti, visi žmonės pasako: „Mes tai padarėme patys“.
Generolas H. N. Schwarzkopf.	„Lyderystė yra strategijos ir charakterio derinys. Jei negali turėti vieno iš šių dalykų, verčiau lik be strategijos“.
N. Bonaparte (1769 – 1821).	„Lyderis yra prekiautojas viltimi“.
Rosalynn Carter, buvusi JAV pirmoji ledi (g. 1927).	„Lyderis nuveda žmones ten, kur jie nori būti. Didis lyderis nuveda žmones ten, kie jie nebūtinai nori, tačiau privalo būti“.
Hollander (1978).	„Lyderystė – tai lyderio ir jo sekėjų abipusės įtakos procesas“.
Hosking (1988).	„Lyderiai - tai tie, kurie nuosekliai ir veiksmingai prisideda prie socialinės tvarkos ir iš kurių to ir yra tikimasi ir laukiama“.
W. Bennis. On Becoming a Leader Reading. MA: Addison-Wesley Publishing (1989).	„Lyderystė (pasak Johno Sculley) sukasi aplink viziją, idėjas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmonių įkvėpimu, kryptį ir tikslų nustatymu nei su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu. Lyderis privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Jis privalo įkvėpti kitus žmones noriai ir gerai atlikti darbus užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašėlį“.
J. D. Batten. Tough-Minded Leadership. New York: AMACOM (1989).	„Lyderystė – tai aiškos ir užbaigtos lūkesčių sistemos sukūrimas siekiant nustatyti, sužadinti ir išnaudoti visus pagrindinius organizacijos išteklius, iš kurių pats svarbiausias - žmonės“.
Ch Handy (1992).	„Lyderis formuoja ir perteikia viziją, suteikiančią prasmės kitų žmonių veiklai“.
Bennis & Nanus: Leaders: Strategies for Taking Charge (1997).	„... lyderystė yra tarsi baisus sniego žmogus, kurio pėdsakus matė visi, tačiau jo paties - niekas“.
Buchanan and Huczynski (1997).	„Lyderystė yra socialinis procesas, kurio metu vienas žmogus daro įtaką kitų elgesiui nenaudodamas prievartos ar grasinimų“.
J. Ciulla (1998).	„Lyderystė – tai ne asmuo ir ne pozicija. Tai sudėtingi moraliniai žmonių santykiai, grindžiami psitikėjimu, įsipareigojimu, atsidavimu, emocijomis ir bendra vizija“.
W.Bennis ir B.Nanus (1998).	„Lyderystė – tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas“.
W. Lippman.	„Galutinis lyderio testas yra tai, ką, kokį įsitikinimą ir kokį norą tęsti pradėtą darbą jis įskiepija kitiems“.
M. DePree.	„Pirmoji lyderio pareiga – apibrėžti tikrovę, paskutinioji – pasakyti „ačiū“. Tarp šių dalykų lyderis privalo tapti tarnu ir skolininku. Tai sumanios lyderystės proceso apibendrinimas“.
H. S. Firestone.	„Žmonių ugdymas yra aukščiausias lyderystės pašaukimas“.
J. Jaworski – Organizational Learning Center at MIT.	„Lyderystė yra kompanijos lemties atskleidimas ir drąsos turėjimas ją sekti“.
Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Antininė, D., Almonaitienė, J. (2010).	„Grupė be lyderio yra... mirusi. Joje niekas nevyksta arba, tiksliau pasakius, grupės nariai veikia mechaniškai. Tokioje grupėje nėra įkvėpiančių idėjų, čia niekam neįdomios grupės narių nuomonės, už tokią grupę nėra kam pakovoti“

Lyderio ir ne lyderio skirtumai (pagal: Razauskas, 1997)

Lyderis	Ne lyderis
Žmones laiko sau lygiais.	Išaukština save.
Remiasi geriausiomis žmonių savybėmis, pataria, žaismingas.	Nematomas – duoda nurodymus ir tikisi, kad jie bus įvykdyti.
Rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir svarsto, kaip jies atsidėkoti.	Mąsto apie savo veiklos įvertinimą, rūpinasi, kaip atrodo iš šalies.
Bendrauja su žmonėmis jų darbo vietose.	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas.
Neturi rezervuotos automobilių stovėjimo aikštelės, tualetų, pietų kambario ar lifto.	Naudojasi privilegijomis.
Vadovauja be didelių pastangų.	Negabus.
Atidžiai klauso, ką sako kiti.	Daug kalba pats.
Nesididžiuoja bendrauti.	Žemesnių pareigų žmonėms yra neprieinamas.
Teisingas visiems.	Teisingas tik aukštesnių pareigų žmonėms.
Kuklus.	Arogantiškas.
Nebijo spręsti nemalonių problemų.	Stengiasi išvengti nemalonių problemų.
Supaprastina problemas.	Padaro taip, kad viskas atrodo labai sudėtinga.
Pakantus atviram prieštaramui.	Nepakantus.
Žino aplinkinių vardus.	Nepažįsta žmonių.
Kai reikia, dirba juodą darbą.	Laiko, kad jam dirbti juodą darbą jam žema.
Pasitiki žmonėmis.	Tiki tik skaičiais popieriuje ir nepasitiki žmonėmis.
Nesiekia prisiimti sau nuopelnų, verčiau lieka nepastebėtas.	Siekia kuo daugiau dėmesio ir būti pastebėtas, pripažintas.
Prisiima kaltę.	Ieško atpirkimo ožio.
Gaudamas informaciją, kuria grįžtamąjį ryšį.	Informacija eina viena kryptimi – į jo kabinetą.
Žino, kaip ir kada atleisti žmones.	Stengiasi išvengti nemalonios užduoties.
Gerbia visus.	Galvoja, kad jo pavaldiniai yra tingūs ir diletantai.
Mato darbus ir pažįsta žmones, galinčius juos atlikti.	Nepažįsta reikalingų žmonių.
Be reikalo nekontroliuoja.	Stiprina kontrolę.
Labiau mėgsta bendrauti, nei skaityti ataskaitas.	Linkęs skaityti ilgas ataskaitas, pranešimus.
Tiesus.	Suktas.
Nuoseklus ir patikimas.	Jo veiksmų neįmanoma numatyti.
Pripažįsta savo klaidas, iš jų mokosi ir palaiko kitus, kai šie pripažįsta savąsias.	Įsitikinęs, kad nedaro klaidų ir kaltina kitus ir mano, kad juos reikia bausti už tai.
Valdo savo emocijas.	Nevaldo emocijų, yra nuotaikos žmogus.
Atviras.	Uždaras.
Leidžia darbuotojams kilti karjeros laiptais.	Aukštesnėms pareigoms ieško naujų darbuotojų, nepaaugština savų darbuotojų.
Tesi pažadus.	Netesi pažadų.
Kabinetas kuklus.	Kabinetas ištaigingas.
Visą dėmesį skiria organizacijos darbas ir tikslams.	Dėmesį telkia tik į save.



5pav. Į kokybę orientuotas vadovavimas / lyderystė (pagal Lakshman, 2006)

ANKETINĖ APKLAUSA

„LYDERYSTĖS SAMPRATA IR SPECIFIŠKUMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE“

„Geriausią lyderį turime tada, kai žmonės beveik nežino, kad toks egzistuoja, ne tokį gerą – kai žmonės paklūsta jam ir garbina jį, blogiausią, kai jie neapkenčia jo. Geras lyderis tas, kuris mažai šneka, kai jo darbas baigtas, jo tikslai pasiekti, o visi žmonės pasako: „Mes tai padarėme patys“. Lao Tzu.

Mielas (-a) respondente,

Maloniai prašome dalyvauti apklausoje, kurioje siekiama išsiaiškinti, kaip lyderystė suprantama viešojo sektoriaus organizacijose, kokios savybės ir bruožai lyderius išskiria iš kitų ir daro jų vadovavimą efektyvų, įkvepiantį.

ANKETA ANONIMINĖ, pavieniai rezultatai nebus skelbiami!

Dėkojame už Jūsų atsakymus ir pastangas! ☺

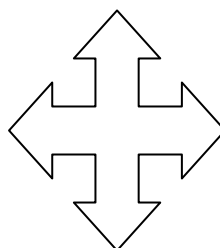
PRADĖKIME NUO KELETO KLAUSIMŲ APIE JUS

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip (X).

1. Jūsų lytis: ☐ Vyras ☐ Moteris	2. Jūsų amžius (įrašykite):		
3. Jūsų išsilavinimas: ☐ Vidurinis ☐ Studijuoju ☐ Aukštasis neuniversitetinis ☐ Aukštasis universitetinis ☐ Kita (įrašykite):	4. Jūsų kvalifikacija pagal įgytą išsilavinimą (įrašykite):		
5. Nurodykite institucijos, kurioje dirbate, tipą: <table border="1"> <tr> <td data-bbox="197 1581 874 1720"> ☐ Savivaldybė ☐ STT ☐ Darbo birža ☐ Sodra ☐ Kita (įrašykite): </td> <td data-bbox="874 1581 1509 1720"> ☐ Valstybinė mokesčių inspekcija ☐ Šiaulių miesto apylinkės teismas ☐ Šiaulių policija </td> </tr> </table>		☐ Savivaldybė ☐ STT ☐ Darbo birža ☐ Sodra ☐ Kita (įrašykite):	☐ Valstybinė mokesčių inspekcija ☐ Šiaulių miesto apylinkės teismas ☐ Šiaulių policija
☐ Savivaldybė ☐ STT ☐ Darbo birža ☐ Sodra ☐ Kita (įrašykite):	☐ Valstybinė mokesčių inspekcija ☐ Šiaulių miesto apylinkės teismas ☐ Šiaulių policija		

6. Kokią poziciją užimate institucijoje?

- ☐ Vadovas
- ☐ Tarnautojas/specialistas
- ☐ Aptarnaujantis personalas
- ☐ Kita (įrašykite):

**7. Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje (įrašykite):**

- ☐ Vadybinėse pareigose:
- ☐ Tarnautojo/specialisto pareigose:

- ☐ Kitose pareigose:

8. Jei užimate vadybines pareigas, tuomet kokiam skaičiui darbuotojų vadovaujate (įrašykite skaičių):.....

9. Koks Jūsų, kaip valstybės tarnautojo, statusas?

- Karjeros valstybės tarnautojas
- Statutinis valstybės tarnautojas
- Aptarnaujantis personalas
- Kita (įrašykite)

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

SEKANTIS ETAPAS - ŠIS TAS APIE LYDERYSTĖS SAMPRATĄ

10. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atspindinčius lyderystės sampratą. Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.	Visiškai sutinku!	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Visai nesutinku!
Lyderystė rūpinasi organizacijos įvaizdžiu.				
Lyderystė - tai rinkinys asmeninių bruožų, priskiriamų tam, kuris gali sėkmingai panaudoti savo įtaką sekėjams.				
Lyderystė naudojasi tais principais, kurie padėjo pasiekti sėkmę praeityje.				
Lyderystė iš turimo įvairaus kapitalo sukuria organizacijų sėkmingos veiklos receptą.				
Lyderystė puoselėja materialinius išteklius ir jų nešvaisto.				
Asmenybės savybės yra itin svarbios efektyviai lyderystei.				
Lyderystė – tai tam tikra jėga, kuri įkvepia organizacijos narius ir motyvuoja siekti organizacijos tikslo.				
Lyderystė susijusi su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu.				
Lyderystė – tai komandos narių geriausių savybių atskleidimas ir efektyvus panaudojimas bei esminių komandos narių poreikių tenkinimas.				
Lyderystei būdingas stiprus ryšys tarp lyderio ir sekėjų, pagrįstas bendru sutarimu, viltimis, įsipareigojimu.				
Lyderystė grindžiama bausmių sistema.				

Tikrai taip!	Galbūt taip	Nežinau	Tikrai ne!	11. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atspindinčius lyderio sampratą? Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.
				Lyderiais tampa tie, kurie užima aukštas pareigas organizacijoje, suteikiančias deleguotą valdžią.
				Lyderis tai asmuo, pripažįstamas ir mėgstamas kitų grupės narių, turintis autoritetą.
				Lyderis – išskirtinė asmenybė, gebantis paveikti ir įtikinti grupės narius klausyti jo ir sekti paskui.
				Lyderis – tai tiesiog šiuolaikiškas vadovo apibūdinimas.
				Lyderis – tai asmuo, kuris išsiskiria noru visuomet būti dėmesio centre.
				Lyderis – asmuo, gerai pažįstantis komandos narius, žinantis jų privalumus ir trūkumus.

12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atspindinčius skirtumą tarp lyderystės ir vadovavimo. Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.	Taip	Lyg ir taip	Nežinau	Ne
Vadyba – tai kelio ieškojimas, o lyderystė – tai ėjimas jau pramintu keliu.				

Paskui lyderį sekama laisvu noru, kai vadovui yra paklustama;				
Vadovai naudojami praeities patirtimi, o lyderiai – žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų.				
Vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją, siekia permainų.				
Lyderiui svarbiausia yra sistemos ir struktūros, o vadovui – žmonės, tarpusavio pasitikėjimas.				

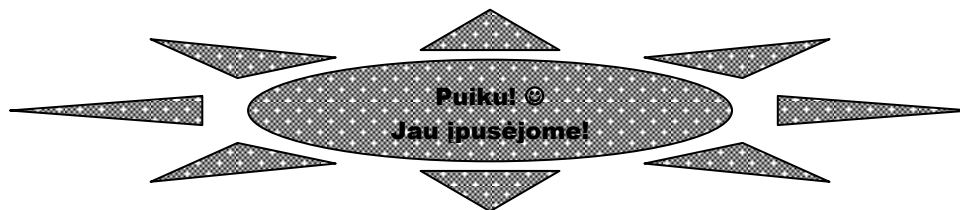
PEREIKIME PRIE VALSTYBĖS TARNAUTOJO LYDERIO KOMPETENCIJŲ, ...

13. Prašome įvertinti žemiau pateiktas kompetencijas, kurios turėtų būti svarbios efektyviam lyderiui valstybės tarnyboje, ir kurios kompetencijos būdingos asmeniui, kurį įvardinate kaip lyderį savo darbovietėje. Taip pat įvertinkite ir įrašykite, Jūsų nuomone, kurios 5 kompetencijos yra pačios svarbiausios lyderiui valstybės tarnyboje (1 – svarbiausia, 5 – mažiausiai svarbi). Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.

Kompetencijų svarba efektyviam lyderiui valstybės tarnyboje				Nr.	KOMPETENCIJOS 	Kompetencijų svarba Jūsų įvardijamam lyderiui Jūsų organizacijoje			
Labai svarbios	Svarbios	Nežinau	Nesvarbios			Labai svarbios	Svarbios	Nežinau	Nesvarbios
					Komunikacijos puoselėjimas				
					Tarpasmeninių santykių valdymas				
					Organizacijos įvaizdžio kūrimas				
					Pasitikėjimo, harmoningos atmosferos kūrimas				
					Santykių su klientais valdymas				
					Perspektyvų numatymas				
					Savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas				
					Kokybiško darbo valdymas				
					Gebėjimas būti matomam, pripažintam				
					Gebėjimas vadovauti				
					Motyvimas darbuotojus sekti geru pavyzdžiu				
					Pasitikėjimo atmosferos kūrimas				
					Kontrolė				
					Pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo				
					Tikslų ir vizijų nustatymas ir kūrimas				
					Komandų kūrimas ir vadovavimas joms				
					Vadovavimasis praeities patirtimi				
					Efektyvus konfliktų sprendimas				
					Pavaldinių ugdymas				
					Veiklos standartų išmanymas				
					Profesinės, technologinės žinios				
					Atsakomybės perdavimas				

14. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokios itin svarbios valstybės tarnautojo lyderio kompetencijos nebuvo paminėtos? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺

Įrašykite:.....



... TAIP PAT NEPAMIRŠKIME IR LYDERIO SAVYBIŲ! ☺

15. Prašome įvertinti, kokiomis savybėmis ir koku jų dažnumu turėtų pasižymėti efektyvus lyderis valstybės tarnyboje ir kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų įvardintas lyderis Jūsų organizacijoje. Taip pat įvertinkite ir įrašykite, Jūsų nuomone, kurios 10 savybių yra pačios svarbiausios lyderiui valstybės tarnyboje (1 – svarbiausia, 10 – mažiausiai svarbi). *Tinkancio atsakymo laukelį pažymėkite X.*

Efektyvus lyderis valstybės tarnyboje				Nr.	 SAVYBĖS	Lyderis Jūsų organizacijoje			
Visada	Beveik visada	Kartais	Niekada			Visada	Beveik visada	Kartais	Niekada
					Sąžiningas				
					Griežtas, kontroliuojantis				
					Laikosi pažado				
					Dominuojantis, veržlus				
					Užtikrinantis				
					Atkaklus				
					Savikritiškas				
					Entuziastingas				
					Uždaras				
					Įkvepiantis				
					Pasitikintis savimi				
					Turintis humoro jausmą				
					Arogantiškas, įžūlus				
					Įtaigus				
					Ambicingas				
					Impulsyvus				
					Lankstus				
					Kuklus				
					Linkęs rizikuoti				
					Suktas				
					Kūrybingas				
					Konservatyvus				
					Remiantis komandą				
					Išaukštinantis save				
					Intelektualus				
					Atviras patirčiai				
					Tolerantiškas, taktiškas				
					Ugdantis				
					Įvertinantis				
					Nuoširdus, jautrus				
					Ryžtingas, drąsus				

					Strategiškai mąstantis				
					Atsakingas				
					Energingas, ištvermingas				
					Iniciatyvus				
					Teisingas				
					Inovatyvus				
					Pasiaukojantis				
					Optimistas				
					Komunikabilus				

16. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokios itin svarbios valstybės tarnautojo lyderio savybės nebuvo paminėtos? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺

Įrašykite:.....

NA VA, PRIĖJOME VALSTYBĖS TARNAUTOJO LYDERIO GEBĖJIMUS!

17. Jūsų nuomone, kokiais gebėjimais ir koku jų stiprumu turi, neturi pasižymėti valstybės tarnautojas lyderis, kad išsiskirtų ir dirbtų efektyviai; Kuriais iš jų pasižymi asmuo, kurį Jūs įvardinate kaip lyderį Jūsų darbovietėje? Prašome įvertinti žemiaus esančius gebėjimus skalėje nuo 0 iki 3 (1 – pasižymi stipriai, 2 – pasižymi vidutiniškai, 3 – pasižymi silpnai, 0 - nepasižymi). Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.

GEBĖJIMAI 	Efektyvus valstybės tarnautojas lyderis				Lyderis Jūsų organizacijoje			
	0	3	2	1	0	3	2	1
Gebėjimas įsijausti į kito padėtį								
Gebėjimas mąstyti plačiai, strategiškai								
Gebėjimas būti diplomatišku								
Iškalbos gebėjimai								
Organizuotumo gebėjimai								
Gebėjimas puoselėti ir perteikti vertybes								
Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį								
Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus								
Gebėjimas bendrauti ir pažinti žmones								
Mokėjimas geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus								
Gebėjimas mokytis iš savo klaidų								
Gebėjimas išklausti ir įsiklausti								
Gebėjimas įvertinti savo jėgas								
Mokėjimas adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį								
Gebėjimas suprasti ir paskirstyti užduotis								
Gebėjimas būti ekstravertu, ramiu, patikimu								
Sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones								
Gebėjimas palaikyti drausmę, valdžią realizuoti neagresyviai								
Gebėjimas būti užtikrintu ir užtikrinti kitus								
Gebėjimas kurti viziją								

Gebėjimas nepalūžti, atsitiesti								
Gebėjimas matyti tai, kas paslėpta giliau								
Gebėjimas instrukuoti, paremti, mokyti.								
Gebėjimas pasiekti komandos įsipareigojimą, bendradarbiavimą.								
Streso toleravimas								

18. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokie itin svarbūs valstybės tarnautojo lyderio gebėjimai nebuvo paminėti? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺
 Įrašykite:.....



IAU BAIGINĖJAME, KOKIOS GI TOS VALSTYBĖS TARNAUTOJO VERTYBĖS IR ...

19. Jūsų nuomone, kokiomis 3 svarbiausiomis vertybėmis turi vadovautis efektyvus valstybės tarnautojas lyderis? Kokiomis 3 svarbiausiomis vertybėmis vadovaujasi Jūsų įvardijamas lyderis Jūsų darbovietėje? Tinkančio atsakymo laukelį pažymėkite X.

Efektyvus valstybės tarnautojas lyderis	<u>VERTYBĖS</u>	Lyderis Jūsų organizacijoje
	GALIA – socialinė galia, autoritetas, turtas, viešojo įvaizdžio saugojimas.	
	PASIEKIMAI – asmeninė sėkmė.	
	HEDONIZMAS – malonumai ir dvasinis savęs lepinimas.	
	STIMULIACIJA – adrenalinas, naujovės, gyvenimo iššūkiai.	
	SAVIKLIOVA – nepriklausomas mastymas ir veiksmai.	
	UNIVERSALIZMAS – rūpinimasis visos aplinkos gerove.	
	GERANORIŠKUMAI – rūpinimasis pažįstamų žmonių gerove.	
	TRADICIJA – pagarba, atsidavimas tradicinei kultūrai ar religijai.	
	KONFORMIZMAS – ribojimas veiksmų, galinčių įskaudinti, pakenkti.	
	SAUGUMAS – harmonija ir stabilumas.	

20. Įvardinkite, Jūsų nuomone, kokios itin svarbios valstybės tarnautojo lyderio vertybės nebuvo paminėtos? Jei tokių nėra, tiesiog praleiskite šį klausimą. ☺
 Įrašykite:.....

... NUO KO PRIKLAUSO VALSTYBĖS TARNAUTOJO LYDERIO EFEKTYVUMAS?

21. Kas, Jūsų nuomone, efektyvesni valstybės tarnautojai lyderiai?

- Vyrai
- Moterys
- Lytis nesvarbu
- Nežinau
- Kita nuomonė (įrašykite).....

22. Nuo ko labiausiai priklauso, Jūsų nuomone, valstybės tarnautojo lyderio vadovavimo efektyvumas?

- ☐ Nuo išsilavinimo
- ☐ Nuo asmeninių savybių
- ☐ Nuo tikslingai įgytų žinių ir įgūdžių
- ☐ Nuo įgytos patirties
- ☐ Neturiu nuomonės
- ☐ Kita (įrašykite)

23. Kaip manote, ar reikalingas valstybės tarnautojams ir vadovams lyderystės įgūdžių ugdymas?

- ☐ Tikrai taip
- ☐ Galbūt taip
- ☐ Nežinau
- ☐ Ne

***DĖKOJAME UŽ KANTRYBĘ DALYVAUJANT APKLAUSOJE
IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!***



Jei turite klausimų – kreipkitės:
Vikutte@gmail.com