

## Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė

Rita Dukynaitė

*Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Ričardas Ališauskas

*Švietimo ir mokslo ministerija  
A. Volano g. 2/7, LT-01516 Vilnius*

**Anotacija.** Straipsnyje nagrinėjama strateginio planavimo ir valdymo raida Lietuvos valstybės institucijose. Esminiu tyrimo aspektu pasirinkta pastaruoju metu teoriniuose darbuose akcentuojama strateginio valdymo ir lyderystės sąsajos problematika, iš lyderystės pozicijų strateginiam valdymui keliami uždaviniai. Šiuo rakursu atlikta oficialios strateginio planavimo metodikos, ypač jos reikalavimų planų turiniui ir planavimo procesui, kaitos analizė. Horizontalus analizės pjūvis – metodikos nagrinėjimas reguliavimo centralizavimo–decentralizavimo požiūriu. Remiantis analize, siūloma strateginio valdymo raidos etapų klasifikacija. Strateginio valdymo perspektyva siejama su politinės lyderystės, demokratinių strategijos komunikacijos procesų stiprinimu. Šiuo aspektu ieškoma mokslo ir viešojo administravimo praktikos bendradarbiavimo krypčių.

**Raktažodžiai:** viešojo administravimo reforma, strateginis planavimas, strateginis valdymas, strategijos komunikacija, viešosios konsultacijos, lyderystė.

**Keywords:** public governance reform, strategic planning, strategic management, strategy communication, public consultation, leadership.

### Įvadas

Jau dešimtmetį Lietuvos valstybės institucijos taiko strateginio planavimo (toliau – SP) ir valdymo (toliau – SV) technologijas, tačiau iki šiol šios veiklos raida praktiškai nebuvo nagrinėta. Mokslo darbuose galima rasti apžvelgtų strateginio valdymo įvedimo klausimų, nagrinėjamos šio pradinio etapo problemos [25], pristatomos kai kurios naujovės [39], tačiau apžvelgiamas ne visas dešimtmetis. Nemažai autorių nagrinėja strateginį planavimą savivaldybėse [5, 7, 8, 24, 44 ir kt.], mokyklose [2, 4, 23 ir kt.], bet ne valstybės įstaigose. Daugelyje kitų publikacijų nagrinėjamas momentinis Lietuvos paveikslas, to meto situacija arba bendrieji, Lietuvos specifikos nepabrėžiantys strateginio valdymo klausimai [1, 6, 10, 22, 34, 38, 46, 47 ir kt.]. Plačiau neanalizuojamos strateginio valdymo ir lyderystės sąsajos. Suprantama, kad per palyginti trumpą laikotarpį nėra daug kaitos duomenų, tačiau

oficialios Strateginio planavimo metodikos (toliau – SPM) dažna kaita suponuoja mintį, kad pokyčius jau galima analizuoti. Tyrinėtina, ar tai tik natūralus smulkių pataisų procesas, ar palaiapsniui įvedami reikšmingesni ar net esminiai pakeitimai. Taip pat yra tikslinga prognozuoti, kokios galimos tolesnės šios kaitos (ar stabilizavimo) kryptys.

Šio tyrimo problema – strateginio valdymo reglamentavimo kaita kaip politinės lyderystės procesų dirgiklis. Tyrimo tikslas – remiantis strateginio valdymo šalies valstybės institucijose raidos ir teorinių darbų analize, nustatyti tolesnės strateginio valdymo raidos perspektyvas.

### **Teorinių strateginio valdymo įžvalgų analizė**

Bene drastiškiausia mokslinėje literatūroje pateikta mintis, kad planavimas apskritai atgyveno [9, 16, 18, 33]. Sarkastiškai aprašomi tipiniai planavimo procesai (jie trunka labai ilgai): išvažiuojamosios į poilsia vietas ar golfo laukus sesijos suteikia mažai pridėtinės vertės ir nuolat baigiasi tradiciniu įsipareigojimu, kad kitąmet bus padaryta geriau. Nuo Antrojo pasaulinio karo laikų didėjęs strateginio planavimo autoritetas XX a. pab. pradėjo nykti. Su tuo susiję ryškūs decentralizavimo žingsniai plačiai žinomose stambiose kompanijose, kurių pavyzdžiu seka daug kitų kompanijų. Jack Welsh kompanijoje „General Motors“, Larry Bossidy kompanijoje „Honeywell“, Bill Gates kompanijoje „Microsoft“, Hern Kelleher kompanijoje „Southwest Airlines“ visi atsisakė didžiulių korporatyvaus planavimo padalinių ir decentralizavo savo kompanijas. 2005 m. jų pavyzdžiu pasekė Robert Iger kompanijoje „Disney“. Planavimas šiose kompanijose išlieka, bet atsisakoma jo centralizavimo, centralizuoto suvaldymo ir išsamaus suderinimo.

Dar įspūdingiau atrodo prognozės, kad ir „metinis biudžetas numirs ir mažai kas dėl to verks“ [9, p. 263]. Savaiame kyla asociacija su kasmetiniu SVP rengimu Lietuvoje, nes šis procesas susijęs su nacionaliniu fiskaliniu planavimu. Šie reiškiniai gerai atspindi laikmečio dinamiškumą ir technologijas. Dažnai prireikia priimti ir keisti sprendimus dinamiškai ir lanksčiai, griaunant kažkada sudarytus planus. Naudojant kompiuterines technologijas iš esmės galima kurti finansų padėties vaizdą, tam nereikia intensyviai skaičiuoti, būsimus procesus modeliuoti galima ir kompiuteriu. Metinio biudžeto apskaičiavimas ir sudarymas galvotas popierinių technologijų laikais, kai dažnai skaičiuoti dominančius balansus buvo pernelyg brangu, netgi jų skaičiuoti neverta. Šiuolaikinės technologijos šias tradicijas jau laužo. Tačiau jau yra kompanijų, kurios dar neatsisakė metinio biudžeto apskaičiavimo darbų, bet jų sumažino.

H. Mintzberg jau seniai suabejojo net pačiu terminu „strateginis planavimas“. Jis teigia, kad strategija negali būti suplanuota, nes planavimas reiškia analizę, o strategija – sintezę, „planavimo procedūros atrodo pernelyg supaprastintos, jas lyginant su strategijos kūrimo įvairiapusiškumu ir sudėtingumu“ [33, p. 324].

Šalia šių reiškinų vertėtų paminėti ir S. R. Covey „pasitikėjimo greitį“ [12, 13] – įrodoma, jog pasitikėjimas yra pigesnis ir pelningas, o dėl nepasitikėjimo didėja mokesčiai ir išlaidos. Tai taip pat autorius judina strateginio valdymo, kurio esminis elementas yra grįžtamasis ryšys, stebėseną, kontrolę, pamatus. Dėl nepasitikėjimo atsirandanti didelė

nuolatinė ir smulkmeniška kontrolė įvertinama kaip našta ir praradimų šaltinis. Taigi perteklinė ir neefektyvi kontrolė, daug standartinių periodinių ataskaitų ir pan. šiais laikais gali būti pašalintos iš praktikos siekiant veiksmingumo. Taigi galima aiškiai įžvelgti ir sąsajas su lyderyste, lyderiška elgsena.

Visa tai formuoja išvadą, jog planavimas nėra būtinybė ir savitiksli procesas. Jis pasirenkamas prireikus ir reikalingas aukštesniems uždaviniams spręsti, pernelyg jį sureikšminti neatsargu. Kaip teigia P. F. Drucker, „nėra nieko nenaudingesnio, kaip daryti labai kruopščiai tai, ko daryti visai nereikia“ [17]. Tai nereiškia, jog viso planavimo siūloma atsisakyti. Tačiau verta kiek įmanoma jį supaprastinti, sutelkti dėmesį į svarbiausius jo aspektus ir jo panaudojimą. Taigi tenka atsakyti į klausimą, kam reikalingas planavimas, kam jis naudojamas? Ar planavimas gali turėti sąsajų su lyderyste?

Atsakymų gali būti ne vienas. Dauguma jų tradiciniai ir iš esmės geriau ar blogiau realizuojami ir Lietuvoje: išteklių nukreipimas ir priskyrimas svarbiausiems tikslams, pastangų susiejimas su laiku ir aktualijomis, pačių svarbiausių tikslų, prioritetų, veiksmingiausių priemonių pasirinkimas atsakant į aplinkos pokyčius ir t. t. Ieškant galimų tolesnės SP ir SV raidos krypčių, svarbu atkreipti dėmesį į kitus atsakymus, kurie mažiau realizuoti SPM. Lietuvos praktikoje dažni atvejai, kai politiniai lyderiai kritikuoja ministerijų SVP, jų nesupranta, jų necituoja, o ir patys SVP nėra informatyvūs. Kitaip sakant, politiniai lyderiai nesinaudoja SVP, o SVP savo ruožtu nėra patogus naudoti politinėje veikloje.

Taigi galima problemą kelti ir taip: ar planas yra instrumentalus praktikoje? Analogiškos nuostatos laikosi D. A. J. Axson: „strateginis planavimas yra lyderystės priemonė. Jis padeda lyderiams nustatyti kryptį, komunikuoti ketinimus, apibrėžti geidžiamus santykius ir nukreipti diegimo darbus norima linkme“ [9, p. 75]. Jis apibrėžia du pagrindinius strateginių planų elementus, kurių vienas priklauso būtent lyderystei, o kitas – techninei realizacijai. Jis juos pavadina „minkštuoju“ ir „kietuoju“ elementais (žr. 1 pav.).



1 pav. Du strateginio planavimo elementai [9]

„Minkštasis“ elementas skirtas būtent lyderystės reikmėms. Jis padeda apibrėžti organizacijos kultūrą, kuo organizacija užsiima, kuria kryptimi juda, į kokią ateitį, kaip organizacijoje gyvena žmonės, kokiomis vertybėmis grindžia tarpusavio santykius ir santykius su klientais. Panašios pozicijos laikosi ir H. Norman Schwarzkopf: „Lyderystė yra galinga strategijos ir asmenybės sąjunga. Tačiau jei

tektų pasirinkti, atmesk strategiją“ [40]. Taigi turime aiškų lyderystės ir SP santykį, kuriame viršenybė teikiama lyderystei. Analogiškų minčių galima rasti ir P. F. Drucker [16, 18], T. Peters [35, 36] darbuose. Šis paradoksaliai šmaikštuoja: „Soft is hard, hard is soft“ („minkšta yra kieta, kieta yra minkšta“); „Yra skaičiai, bet jie abstraktūs ir negyvi. Yra žmonės ir jų aistra, kuri kalnus nuverčia“ [36, p. 210]; „Žmonės ir organizacijos nėra racionalūs to, kas paprastai yra mokoma apie strategiją, verslą bei organizaciją, atžvilgiu“; „Žmonės yra labai skirtingi ir sudėtingi“, šią „minkštąją“ medžiagą, ypač organizacijos kultūrą, yra sunkiausia suvaldyti, „tačiau be išskirtinio dėmesio tiems neapčiuopiamiems dalykams lyderiai patirs nesėkmę“ [35, p. 6]. Norint suvaldyti „minkštąjį“ elementą, tenka siekti, kad „minkštieji“ apsisprendimai būtų kuo stabilesni, visiems gerai žinomi ir jų būtų tvirtai laikomasi, o „kietoji“ dalis atvirkščiai – gali ir turi būti lanksčiai keičiama pagal aplinkybes, tačiau ir naujus sprendimus būtina skirti „minkštosios“ dalies susitarimams. H. Mintzberg pastebi, kad „organizacijos užsiima formaliu planavimu ne tam, kad sukurtų strategiją, bet tam, kad numatytą programą jau turimoms strategijoms įgyvendinti“, „strategija nėra planavimo rezultatas, bet atvirkščiai: formalaus planavimo išėjimas taškas“ [33, p. 333]. Kitaip sakant, ir šis mokslininkas daro išvadą, kad tikroji strategija yra „minkštoji“, intuityvioji, išanalizuotų aplinkybių sinteze paremta dalis, o „kietoji“ dalis tėra jos lanksčiai pritaikoma įgyvedinimo darbotvarkė.

Komunikacija yra pagrįstas lyderystės raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą. Tariant, kad planavimas padeda lyderystei, neišvengiamai komunikacijos pareiga skiriama ir planams. „Jei planavimas yra programavimas, planai aiškiai atlieka dvi funkcijas arba vaidmenis. Jie yra komunikacijos priemonė ir kontrolės pagrindas“ [33, p. 351]. Derėtų prisiminti ir tai, kad bet kuris tekstas iš prigimties yra prasmingas tik komunikacijos kontekste, kitaip jis apskritai beprasmis. Kad, apleidus komunikacinę funkciją, susiduriama su planavimo problemomis, įrodo ir toliau aptariama Lietuvos patirtis. Nagrinėjamame kontekste svarbu pažymėti bent du komunikacijos būdus – rašytinį ir kalbėjimosi. Pats planas yra rašytinė komunikacija. Šią savybę turi ir „kietoji“, ir „minkštoji“ strateginio plano dalis, tačiau lyderystės tikslams yra svarbesnė „minkštoji“ dalis. Kietoji dalis savaime yra konkretesnė ir lengviau suprantama, o „minkštosios“ dalies „komunikatyvumui“ pasiekti reikia didesnių pastangų, nes jai paprastai keliami prieštaringi lakoniškumo, bet ir iškalbingumo, konkretumo, bet ir emocionalumo reikalavimai. Kadangi tai pasiekti nelengva, praktikoje ji dažnai apleidžiama, galvojant, kad, reikia dirbti, organizuoti ir vykdyti „kietąją“ dalį. Tačiau taip žmonėms lieka neaiškus, miglotas galutinis vaizdas, vizija, kurios organizacijos kartu turėtų siekti. Neišaiškinus vizijos, sunku tikėtis ir sulaukti kūrybinio žmonių indėlio, nes žmonės nežino, kur nori patekti. Tuomet jie laukia techninių „kietųjų“ instrukcijų, ką jie turi padaryti, ir tampa nelankstūs, neiniciatyvūs. Taip organizacija pamažu tampa neveikli, nes, kaip vaizdžiai sakoma vadybos folklore, visi darbuotojai laukia naujų instrukcijų prie viršinininko durų. Tokiu atveju nei SP, nei SV netampa lyderystės priemone.

Plano „minkštosios“ dalies prigimtinį netobulumą galima kompensuoti tiesiogiai bendraujant. Deja, dažnai ir ši komunikacijos dalis būna apleista, nes vadovai

paprastai gana užimti žmonės. Kita vertus, net parašius labai tobulą viziją, misiją, vertybes, be kalbėjimosi visa „minkštoji“ dalis neveikia. Ji taip ir lieka tik popieriuje, jei lyderis nevartoja jos savo kalboje, veikloje, jei žmonės negirdi, kad vadovas savo kalbomis, elgesiu ja remiasi. Galų gale gerai nepateikus „minkštosios“ dalies raštų, dažnai ir kalbantis pernelyg improvizuojama, žmonės neatpažįsta, kad čia vis ta pati vizija, blaškosi ir vėl randa išeitį tik aklai vykdydami instrukcijas. Kitaip sakant, „minkštoji“ dalis turi būti raiškiai ir nedviprasmiškai pateikiama tiek rašytine (tuomet ji visada visiems prieinama), tiek kalbėjimosi (tuomet nuolat rodoma jos svarba, aktualumas) forma. Tai vienas iš pagrindinių sėkmingo strateginio planavimo, valdymo ir lyderystės veiksmų.

Dar vienas strategijos komunikacijos aspektas yra tas, kad bendraujama ne vien pateikiant priimtus sprendimus, bet ir ieškant sprendimo, ieškant „minkštosios“ dalies formuluočių, t. y. planuojant. Komunikacija yra vykdymo prielaida, ji planuojant užtikrina, kad planas pradedamas įgyvendinti dar jam kuriantis, veiksminga komunikacija dar planuojant sparčiau ir tiksliau įgyvendinama. Tai pabrėžia įvairūs autoriai [9, 16, 18, 21, 33].

Blieka pabrėžti, kad komunikacija visada yra dvipusė. Viena vertus, kuriant strategiją ir komunikuojant turi būti aktyvus pats vadovas. Strategija yra funkcija, kurios negalima perduoti, lyderis pats turi būti aktyvus veikėjas. Kita vertus, komunikuojant dalyvauja ne tik pranešėjas, bet ir auditorija. Be auditorijos ji nevyksta. Iki šiol nagrinėjant komunikaciją SP ir SV procesuose daugiau minėtas vadovo ir darbuotojų bendravimas. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį ir į kitas auditorijas. Kalbant apie viešojo administravimo strategijas, svarbu nepamiršti, kad jas vykdo ne vien administracijos darbuotojai. Viešosios strategijos svarbios ir piliečiams, viešųjų paslaugų klientams, kitiems socialiniams, ekonominiams veikėjams. „Diegimui būtina efektyvi strategijos komunikacija visų asmenų ir grupių, kurių indėlis reikalingas įgyvendinant strategiją, įskaitant visus žmones organizacijos viduje ir palaipsniui aprėpiant tiekėjų ir kitų veiklos partnerių organizacijas“ [9, p. 89]. Taigi reikia komunikuoti ne tik su vidine organizacijos publika, bet ir su išorine publika (arba organizacijos ribos praplečiamos aprėpiant visas interesų puses) ir planuojant, ir diegiant planus. Ir atvirksčiai – politiniai lyderiai dažnai mano, kad privalo bendrauti tik su išorinėmis interesų grupėmis, tačiau apleidžia vidinę komunikaciją.

Strateginis planavimas viešajame administravime, politikos analizė yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai. Tačiau tai yra (turėtų būti) ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai. „Politikos analizė ir programų vertinimas turėtų būti susietas su piliečiais, o tai pasiekti galima tik demokratizavus politikos analizę“ [15, p. 190]. „Esmė – didinti piliečių dalyvavimą reiškiant ir formuojant viešosios politikos programas“ [14, p. 127]. Verta nepamiršti, kad profesionalų yra ne vien organizacijos viduje, bet ir išorėje, visų pirma akademinėje bendruomenėje, kurių kompetencija, įžvalgos, patirtis, žinojimas gali būti labai vertingi strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose. Galų gale sutelkus viešojo administravimo planavimą, komunikaciją ir lyderystę galima kelti klausimą, kas visame šiame procese yra (gali, turi būti) lyderis makrolygmeniu – viešojo administravimo profesionalai, politikai ar piliečių forumai, elektoratas. Lyderis, kuris savo strateginės funkcijos negali perduoti.

## Oficialios strateginio planavimo metodikos kaita

SPM kaita analizuota keletu esminių aspektų: kokią pagrindinę reikšmę turėjo metodikos pakeitimas, kokią planų sistemą numato metodikos versija, kiek dėmesio skiriama misijai, vizijai ir vertybėms, kaip reglamentuojama analizė, stebėseną ir ataskaitos, programų vertinimas, koks numatomas visuomenės vaidmuo strateginiuose procesuose. Atskirai išskirti kiti svarbūs aspektai be konkretaus klasifikavimo. Teorinės minties apžvalga lėmė, kad ieškant sąsajų su lyderyste buvo pasirinkti du aspektai – misijos, vizijos, vertybių (t. y. strategijos „minkštosios“ dalies) aspektas ir visuomenės vaidmens aspektas. Kalbant apie visuomenės vaidmens aspektą, tai yra lyderio vaidmenį prisiimančių ir platesnių visuomenės grupių santykiai, vidinė ir išorinė komunikacija kuriant ir įgyvendinant strategijas, demokratinis strateginis procesas. Lentelėje pateiktas oficialios Strateginio planavimo metodikos reikšmingesnių permainų [27–32] sąvadas. 2009 m. SPM buvo pataisyti kelis kartus. Lentelėje pateiktas visų pakeitimų galutinis rezultatas. Kartu buvo tikslinamos įvairios formuluotės, apibrėžimai, klasifikuojamos įstaigos, kito jų planavimo pareigos. Gana ryški nuolatinė pataisų kryptis – planavimo dokumentų sąsajos, geresnis derinimasis tarp skirtingo hierarchinio lygmens planų, juos koordinuojančių institucijų ir pan. Nuolat tobulintos SPM numatytų lentelių formos ir kt. Lentelėje pateikti tik pagrindiniai elementai ir pokyčiai, kurie reikalingi kaitos etapams išgryninti ir sąsajoms su lyderyste analizuoti.

Sąvade išvelgiami trys SP raidos šalies valstybės įstaigose etapai. 2000–2002 m. SPM laikotarpį galima būtų įvardyti kaip SP įvedimo etapą. Jo problematika ir tolesnės raidos vizija yra gana išsamiai išanalizuota [25]. Svarbu apibendrinti, kad 2000 m. metodika buvo savotiškas SP vizijos ar idealo pristatymas, kuris 2002 m. buvo kiek apribotas suprantant, kad šalis dar nėra pasirengusi realizuoti visų idėjų. Vėlesniuose SPM keitimuose atskiros idėjos „grįžo į praktiką“. 2000 m. SPM įvykdė tam tikrą mąstymo ir tradicijos lūžį – tiesmukai susiejo šalies biudžeto asignavimus su siejamais tikslais, nukreipė lėšas jiems įgyvendinti. Tačiau šis SPM variantas dar neapėmė visos šalies planų sistemos. Tik 2002 m. SPM užbaigė šį etapą, įveddama planavimo sistemą, susiedama iš esmės visus valstybės institucijų planus ir paremdama ją realiomis valstybės biudžeto lėšomis. Šis susiejimas buvo conceptualus, o praktikoje stigo realaus susiejimo ir koordinavimosi. Šios problemos buvo sprendžiamos vėliau. Su lyderyste SP tuomet dar nebuvo siejamas, buvo formuojama tik planavimo priemonė. Antrasis etapas apima 2004–2009 m. SPM. Tai sumanytos sistemos įtvirtinimo pastangų etapas. Susidūrus su įvairiomis kvalifikacijos, dezintegralumo, o savo esme komunikacijos problemomis, buvo nuolat siekiama jas spręsti. Pagrindinė problema – strateginiai veiklos planai (toliau – SVP) stokojo informatyvumo, juos buvo sunku aprėpti ir suprasti, juose buvo gausu iš biudžeto paraiškų gautos detalios finansinės informacijos, numatytos formos buvo dezintegruotos, atskirai pateikiamos tikslų, uždavinių, priemonių formuluotės, šiai veiklai skiriami asignavimai ir pažangos vertinimo kriterijai. Tai sunkino SVP skaitomumą ir suvokimą. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginio planavimo komitetas, tikėtina, greitai suvokė, kad jam tiek daug detalios informacijos nereikia, ir apsiribojo tik sutrumpintų SVP aprobavimu. Kitas aspektas, pažymimas ir kitų autorių [39], –

## 1 lentelė. Strateginio planavimo metodikos kaitos sąvadas

Metai	2000	2002	2004	2007	2009	2010
<b>Esminė permaina</b>	Biudžeto paskirtis tikslams	SP sistemos įvedimas	3 lygmenų kriterijai	Nėra	Programų vertinimas ir kokybė	Reglamentavimo mažinimas ir disciplina
<b>Planų sistema</b>	Vyriausybės prioritetai; SVP; biudžeto paraiška; kiti dokumentai kontekste	Nacionaliniai, ūkio šakų, tarpinstituciniai ir institucijų. Biudžeto paraiška įkelta į SVP	Įvardyti sektoriniai ir tarpsektoriniai planavimo dokumentai	Nauji narystės ES dokumentai. Ūkio šakos virsta valdymo sritimis	Metiniai planai ne asignavimų valdytojams. Tarpinstitucinių programų sąrašai. Planų koordinavimas	Minimizuota dokumentų rūšių sistema, jų skaičius irgi apriojamas. Metiniai planai visiems
<b>Misija, vizija, vertybės</b>	Misija, vizija kyla iš išorės veiksnių analizės. Misija esminė ir pristatoma, vizija tik numanoma. LRV prioritetai kaip vizija ir vertybės	Misija esminė, stabili, kyla iš aplinkos ir išteklių analizės. Vizija siejama tik su VIRS. Vertybės tik kaip aplinkos analizės objektas	Be esminių pakeitimų	Įvedama valdymo srities vizija	Be pakeitimų	Misija yra esminė įstaigoms, vizija numatoma tik Valstybės pažangos strategijoje, su vertybėmis tiesiogiai nesusiejama
<b>Analizė</b>	Aplinkos išorės ir vidaus analizė. SSGG tik numanoma	Aplinkos, išteklių ir SSGG analizė. Papildantys metodai ūkio šakos strategijai	Be esminių pakeitimų	Leidžiami kiti papildantys analizės metodai	Be esminių pakeitimų	Reikalinga, tačiau metodai nebenurodomi
<b>Stebėseną ir ataskaitas</b>	Tik uždavinių kriterijai. Vadovybė reflektuoja kas mėnesį, LRV ataskaitoma kas ketvirtį. Numatomos IS, DB	SPM nustato metines ataskaitas ir nuolatinę refleksiją	Įvedami efekto, rezultato ir produkto kriterijai	Kelių lygmenų kriterijai valdymo srities strategijoms. SSGG analizė apriojama 10 teiginių	Griežtesni kriterijų kokybės reikalavimai	Kriterijų aprašai. Proceso ir indėlio, vertikalūs ir horizontalūs ir kiti kriterijai, jų sudarymo metodika. Ketvirtinės stebėsenos IS
<b>Programų vertinimas</b>	Programos vertinamos kasmet, pusmečiais ir dažniau	Programų vertinimas tampa analizės elementu	Be pakeitimų	Be pakeitimų	Įvedamas išankstinis, tarpinis ir galutinis vertinimas	Programų vertinimo užsakovų ir vykdytojų įvairovė
<b>Visuomenės vaidmuo</b>	Jai skelbiami SVP ir ataskaitos	Sutrumpintas SVP, ataskaita visuomenei	Be pakeitimų	Be pakeitimų	Įsamesnis sutrumpintas SVP	Susitarimas dėl VPS
<b>Kita</b>	Įtikinėjimas dėl SP prasmingumo. Daug pavyzdžių	SP organizavimo metodiniai nurodymai	LRV pritaria tik sutrumpintiems SVP	Suliejamos formuluočių ir lėšų lentelės į vieną	Griežtesnis tarpinstitucinių programų vykdymo koordinavimas	Nelieka sutrumpinto SVP, proceso organizavimo nurodymų
<b>Apimtis</b>	52 psl.	40 psl.	45 psl.	45 psl.	60 psl.	28 psl.

*Santrumpos lentelėje:* DB – duomenų bazė; IS – informacinė sistema; SVP – strateginis veiklos planas; VIRS – Valstybės ilgalaikės raidos strategija; VPS – Valstybės pažangos strategija.

neužteko tik labai žemo lygmens uždavinių vykdymo rezultatų vertinimo kriterijų, buvo svarbu parodyti integralesnius lūkesčius ir rezultatus, suprasti, kokių didesnių pokyčių siekiama programomis ir strategijomis. Todėl 2004 m. buvo įvesti trijų lygmenų kriterijai: efekto, rezultato ir produkto. 2007 m. skaitomumo sumetimais siekių ir asignavimų formos buvo sujungtos į vieną. Be to, galima daryti prielaidą, kad atsižvelgta į įgytą patirtį, pradėta labiau pasitikėti institucijų specialistais, nes leista naudotis jiems žinomais analizės metodais. Vis dėlto kelta ir gerokai rimtesnė problema – planavimo dokumentų gausybės augimas ir koordinacijos stoka. Vis labiau gausėjo situacijos nevaldymo apraiškų, nors etapo numanomas siekis – per kriterijų stebėseną ir grįžtamąjį ryšį įtvirtinti strateginį valdymą. Aukštesnės planų kokybės poreikis buvo akivaizdus ir todėl šiuo atžvilgiu 2009 m. net kelis kartus buvo keičiama SPM. Pareikalauta sutrumpintame SVP detalčiau pristatyti SVP vidinę logiką, sugriežtinti reikalavimai kriterijams, tarpinstitucinių programų ir įvairių hierarchinių lygmenų planavimo dokumentų koordinavimo veiksams, įvestas reguliarius programų vertinimas. Rezultatas – etapo laikotarpiu pusanatro karto padidėjo SPM. Lyderystės požiūriu aiški komunikacijos problema ir su tuo sietinas nevaldomumas, t. y. suvokta, kad SP praktika ir pati priemonė nėra patogūs valdymo (netiesiogiai ir lyderio) uždaviniams spręsti.

Taigi trečiojo, šiuo metu vykstančio, etapo pradžioje atsirado dvi esminės problemų grupės: planų kokybės ir situacijos nevaldymo. Atitinkamai dabartinį laikotarpį galima būtų pavadinti planavimo drausmės etapu. Toks įvertinimas šiek tiek per ankstyvas, nes etapas dar nebaigtas ir galutiniai disciplinuotumo rezultatai dar neaiškūs, tačiau tokių požymių yra. Vienas iš esminių sėkmę garantuojančių pakeitimų – labai glausta planų sistema ir sumažinta jų gausa. Priimami sprendimai, skiriamos užduotys, sukuriančios spaudimą, kad planavimo dokumentų, bent jau priklausančių LR Vyriausybės valdymui, būtų kuo mažiau. Jei anksčiau buvo mėginama visus esamus planavimo dokumentus aprėpti SP metodika, tai šiame etape bandoma jų sumažinti.

Kitas tikėtinos sėkmės veiksnys – pasitikėjimas padidėjusia specialistų patirtimi ir daugelio metodinių dalykų liberalizavimas ir decentralizavimas (visų pirma, analizės ir tarpinstitucinių veiklos planų). SPM sumažinta perpus. Dėl to ir didesnę atsakomybę pajunta pačios įstaigos – nebėra galimybės daugelį savo sprendimų paremti metodikos punktais, tenka prisiimti atsakomybę už priimamus sprendimus. Trečias veiksnys – parama didinant planavimo kokybę. Vyriausybės vykdomas stambus Valdymo, orientuoto į rezultatus, projektas (atkreiptinas dėmesys į naujų terminų tradiciją – ne strategija, ne programa, o projektas) kuria pagalbines metodikas, vykdo išorinius vertinimus, kurie padeda geriau suvokti pokyčius ir didėti profesionalumui. Dalis projekto rezultatų matyti SPM (kriterijų aprašo technika, sudėtingesnė kriterijų sistema ir kt.) [32] ir kituose dokumentuose [26].

Atlikus analizę dar kartą, keitėsi strateginio planavimo metodika (2011 m. redakcija). Joje nurodyta institucijoms SVP pradėti ne tik pateikiant misiją (taip buvo ir anksčiau), bet ir išvardijant institucijos veiklos prioritetus. Šie tiesiogiai susiję su institucijų vadovų metinėmis užduotimis. Taigi šiame etape jau visiškai akivaizdžiai stiprinama SP ir institucijos lyderio sąsaja.



## Teorijos ir praktikos atitiktis

Įvardijus pagrindinius SPM kaitos etapus ir jų būdingas bruožus bei problemas, svarbu giliau įvertinti Lietuvos viešojo administravimo strateginio planavimo būklę esminių teorinių išvalgų kontekste. Iš strateginei sėkmei ir lyderystei itin svarbios „minkštosios“ dalies Lietuvos SPM visuomet didelį dėmesį skyrė misijai (žr. 1 lentelę), tačiau vizijos vaidmuo buvo labai permainingas, o organizacijos vertybėms reikšmė visiškai neteikta. Kita vertus, net daug vadybos teoretikų ne visada gali atskirti, ar pateiktas tekstas yra misijos, ar vizijos formuluotė. Be to, ir vienoje, ir kitoje formuluotėje dažniausiai įvardytos bendrosios vertybės. Nors atrodo, kad klasikiniai reikalavimai yra tarsi savaime įvykdomi, vis dėlto kai kurių vizijoms būdingų bruožų misijos ir strateginių tikslų formuluotėse dažniausiai stokoja. R. G. Wittmann ir M. P. Reuter, panašiai kaip ir daugelis kitų autorių, pažymi keturias pagrindines vizijų savybes [48, p. 12]:

1. Nustatanti skirtumą – kas bus kitaip, negu yra dabar arba kitur.
2. Įtikinanti – nusakanti, kam ir kuo bus geriau, kuo vertingiau, įkvepianti.
3. Pasiikiama – ambicinga, bet įmanoma įgyvendinti.
4. Suvokiama – paprasta ir lengvai kiekvienam suvokiama.

Strategijos komunikacijos ir lyderystės požiūriu, bene labiausiai šalies valstybės įstaigų strateginiuose planuose stokoja aiškaus skirtumo nusakymo, kas bus kitaip, konkretaus pokyčio įvardijimo, aiškaus suvokimo, ko dabar nėra, bet ketinama turėti ateityje. Strateginiuose tiksluose dažniausiai abstrakčiai įvardijama, kad siekiama kokybės, plėtos, sistemos sukūrimo, subalansavimo, poreikių tenkinimo, efektyvumo ir t. t. Iš dalies šiuos siekinius konkretizuoja efekto kriterijai, tačiau dažnai ir jie neišsamūs, netikslūs ir nesudaro bendro, vizijoms specifiško, įtikinančio ir viliojančio vaizdo. Pastaruoju metu lietuvių autoriai tam skiria tikrai nemažai dėmesio, įskaitant vyriausybinių VORT projektą [19, 20, 37, 42, 43, 45, 46, 49, 50]. Tai neabejotinai šalyje dar nauja ir tobulintina sritis, tačiau anot T. Peters, „negalite valdyti tiesiog „vadovaudamiesi skaičiais“. Apie tai net negalvokite“ [35, p. 6]. Žmonės yra įvairūs ir dalis jų stokoja kalbinio – rašytinio ir sakytinio – bendravimo, komunikacijos. Jau minėtas ir praktikoje dažnai įvardijamas SVP neinformatyvumas ir nesuprantamumas yra sietinas su prasta vizijos komunikacija – ji ir rašytine forma retai aptinkama planuose ir žodžiu menkai bei retai komunikuojama. Iš dalies tam skirtas sutrumpintas strateginis planas, kuris buvo panaikintas 2010 m. SPM redakcijoje. Tačiau 2011 m. buvo tebeieškoma geresnio SVP informatyvumo.

Strateginė sėkmė šalyje daugiausiai priklauso nuo to, kiek lyderiai aktyviai taiko strategijos priemonę savo praktikoje ir kiek ji patogi lyderiams jų veikloje. Dabartinis menkas vadovybės dalyvavimas rengiant ir komunikuojant SVP įstaigos viduje yra žinomas praktikoje ir įvardijamas diskusijose, mokymuose ir tarpinstituciniame bendravime, tačiau menkai iširtas. Pateiktoje lentelėje išryškintas ir kitas Lietuvoje gana apleistas aspektas – komunikacija su visuomene, su išorinėmis grupėmis. SPM jos praktiškai nereglamentuoja, nors praktikoje ji kažkiek vyksta ir šalies mokslininkų jau nagrinėjama [5, 11, 41]. Atskirai reikia tirti, kiek išorinės komunikacijos procese vartojama ta pati retorika, kaip ir SVP, kiek žmonės atpažįsta šį ryšį. Viešųjų konsultacijų tradicija šalyje dar labai nauja ir menkai išplėta, tačiau ji būtų itin svarbi

ir SP procesuose. Į viešąsias konsultacijas itin svarbu įsitraukti akademiniai mokslo bendruomenei ir atlikti savo visuomeninį kritiko ir politikos analizės demokratizavimo agento vaidmenį. Visa tai būtų SV sėkmės šalyje veiksniai.

Atskirai reikėtų paminėti pokyčius decentralizuojant SP. Tai būtų pozityvu bendrą stambių korporatyvaus planavimo decentralizavimo procesų kontekste. Naujausia SPM ministras paliko daugelį planavimo dokumentų, LR Vyriausybei paskirdama gerokai glaustesnę planų sistemą. Dėl to potencialiai didėja jos suvaldymo tikimybė ir valdymo efektyvumas. Smulkesni decentralizacijos pokyčiai vyksta reglamentuojant aplinkos analizės metodus – iš esmės analizės metodai nebeprivalomi, juos galima profesionaliai decentralizuotai pasirinkti. Šia prasme įspūdingas ir SPM sumažinimas perpus. Tai palanku formuotis lyderystei ir veiksmingai organizacijos kultūrai. Tačiau kartu stebima ir priešinga tendencija – Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimo projekte numatoma ypatingą dėmesį skirti savo prigimtimi kontrolės funkcijoms: stebėsenai, programų ir sprendimų poveikio vertinimui stiprinti [19, 42, 46, 50].

Ch. Handy perspėja, kad pasitikėjimas ir kontrolė yra priešingi dalykai: „jei padidini kontrolę, esamas pasitikėjimas krinta“, ir atvirkščiai – pasitikint kontrolė sumažėja [21, p. 98]. Dėl kontrolės pertekliaus žmonės tampa neiniciatyvūs, besisaugojantys, apsidraudžiantys nuo bet kokios rizikos, o organizacija neveiksminga, lėta, nepatraukli darbuotojams. Todėl veiksmingai organizacijos kultūrai labiau būdinga kontroliuoti, stebėti labiau procesus ir rezultatus, o ne žmones. Tik tokiu atveju sėkmingai reiškiasi SV kaip lyderystės priemonė. Bendru atveju organizacijos kultūros tyrėjai teigia, kad kiekviena organizacija yra kultūrų mišinys ir įvairovė yra vertinga permainingoje aplinkoje. Tam, kad skirtingos kultūros galėtų gyvuoti kartu, organizacijai būtinos trys sąlygos: kitų kultūrų tolerancijos tradicija, sąmoningas tiltų tarp kultūrų kūrimas (bendras visoms kultūroms autoritetas, lyderis, bendri pasitarimai, darbo grupės, komandos ir pan.) ir bendra kalba, žodynas, komunikacija [21, p. 97]. Organizacijos kultūros ir lyderystės požiūriu Lietuva turi įdomų tradicinį fenomeną – talką, turinčią nemažai stabilios ir rezultatyvios organizacijos požymių [3]. Žinoma, stebėsenos ir vertinimo meistrystės Lietuvai reikia mokytis, tačiau tai daryti būtina kultūrinio balanso sąlygomis. Svarbu tai, kad Lietuvos praktikos analizė rodo, jog stiprėja strateginio valdymo kaip lyderystės priemonės suvokimas ir teisės aktų kaita vis tvirčiau įvardija šį ryšį bei skatina naują praktiką, naujus santykius, kviečia visuomenę ir jos politinius lyderius priimti naujus, šalies raidai svarbius vaidmenis.

## Išvados

1. Lietuva per dešimtmetį sukaupė nemenką strateginio planavimo ir valdymo patirtį, kurią prasminga tyrinėti kaitos ir sėkmingos praktikos paieškos, lyderystės raiškos aspektais, apibendrinti moksliskai ir dalytis tuo su kitomis šalimis.

2. Lietuvos praktikoje galima rasti iš esmės visus esminius strateginio planavimo ir valdymo elementus, tik nevienodai stipriai išreikštus. Praktikoje jau bendrai vartojama misijos formuluotė (nors tik atskirais atvejais instrumentaliai siekiant

organizacinės motyvacijos), tačiau strategijos komunikacijos ir organizacijos kultūros požiūriu nekalbama apie viziją ir vertybes, be ko labai apsunkinama ir todėl silpnai vykdoma strategijos komunikacija ir kita lyderystės raiška.

3. Nors politinis bendravimas šalyje gana intensyvus, tačiau valstybės institucijų aukščiausio lygmens vadovai ne visada vienareikšmiškai ir efektyviai dalyvauja strategijos komunikacijos procese. Politinės strateginės lyderystės ir administracinio netoliaregiškumo silpnybės lemia, kad strateginiai dokumentai per mažai žinomi ir diskutuojami visuomenėje, o praktiką lemia ne strateginiai tikslai, o rezonansiniai įvykiai. Atitinkamai valdymo praktikoje šiuo metu pernelyg sureikšmintos formalios procedūrų kontrolės funkcijos, užgožiančios pačios strategijos komunikaciją ir slopinančios strateginį veržlumą, trikdančios strateginės lyderystės raišką.

4. Organizacijose per menkai panaudojamos viešųjų konsultacijų galimybės informavimo apie strategijas ir šalies akademinio potencialo panaudojimo tikslais. Taikant viešųjų konsultacijų metodą, skatinami ne tik visuomenei aktualesnių strateginių dokumentų ieškojimas, bet ir pilietinės visuomenės branda bei politinė lyderystė, mokslinio žinojimo panaudojimas ir paties mokslo raiškos veiksmingumas.

5. Ateityje būtų aktualu šalies strateginio valdymo praktikoje daugiau dėmesio skirti strategijos komunikacijai, vienareikšmiškam ir išraiškingam vizijos pateikinui, visuomenės grupių, ypač akademinės bendruomenės, įtraukimui, organizacijos kultūros pažinimui ir subalansavimui. Taip strateginis valdymas taptų visaverčia lyderystės priemone.

## Literatūra

1. Ališauskas R. Strateginis valdymas institucijos plėtrai. Kn.: *Vadyba ne tik vadovams*. Vilnius: Mintis, 2008, p. 10–22.
2. Ališauskas R. Strateginis žvilgsnis į strategiją. Kn.: *Žingsniai link veiksmingo planavimo*. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (Serija „Į pagalbą mokyklai“). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2010, p. 9–12.
3. Ališauskas R., Dukynaitė R. Lyderystė kaip talka. Kn.: *Lyderių laikas*. Švietimo vadybos kaitos projektas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007, p. 9–12, 57–58.
4. Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginio valdymo modelis mokyklai. *Personalo vadyba*, 2009, Nr. 5, p. 2–7, Nr. 6, p. 10–14.
5. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2004, Nr. 8, p. 25–36.
6. Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: MRU, 2005.
7. Astrauskas A., Avietynienė R., Butenienė I. ir kt. *Strateginio veiklos planavimo ir programinio biudžeto sudarymo vadovas Lietuvos savivaldybėms*. Kauno savivaldos mokymo centro leidinys. Kaunas: Technologija, 2008.
8. Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 26, p. 25–34.
9. Axson, D. A. J. *Best practices in planning and performance management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

10. Bivainis J., Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika, 2009.
11. Butkus F. S. Politinių partijų veiklos vertinimas vadybiniu požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 2004, Nr. 8, p. 83–88.
12. Covey, S. R. *Pasitikėjimo greitis*. Kaunas: Luceo, 2009.
13. Covey, S. R. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press, 2006.
14. DeLeon, P. The Democratization of the Policy Sciences. *Public Administration Review*, 1992, Nr. 52, p 125–129.
15. Denhart, R. B. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, 2001.
16. Drucker, P. F. *Druckerio mokymo pagrindai*. Vilnius: Rgrupė, 2009.
17. Drucker, P. F. *Managing in a Time of Great Change*. Boston, New York: E. P. Dutton/Truman Talley Books, 1995.
18. Drucker, P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė, 2004.
19. *Funkcijų analizės ir biudžeto programų vertinimo priemonių Lietuvoje ir užsienio šalyse tyrimo ataskaita*. Klaipėda: Klaipėdos banga, 2010.
20. Gudelis D. Viešojo valdymo tobulinimas panaudojant veiklos vertinimo ir žinių vadybos priemones. *Viešoji politika ir administravimas*, 2004, Nr. 10, p. 21–26.
21. Handy, C. *Gods of Management*. London: Souvenir Press, 1978.
22. Jucevičius R. *Strateginis organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija, 1998.
23. Jucevičius R. ir kt. *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.
24. Kalvaitis R. Strateginis planavimas savivaldybėse. Kn.: *Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams*. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras, 2004, p. 26–44.
25. Kundrotienė N., Rekerta K. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 3, p. 57–63.
26. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 1K-330 *Dėl strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 127-6490.
27. Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 47-1364.
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 57-2312.
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 112-4187.
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 23-879.
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 210 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 36-1378.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas Nr. 1220 *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 102-5279.
33. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall, 1994, 2000.

34. Palubinskas G. T. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 1997.
35. Peters, T. J., Waterman, R. H. *Tobulumo beieškant. Geriausių vadovų pamokos*. Vilnius: Alma litera, 2008.
36. Peters, T. *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. London: Dorling Kindersley Limited, 2003, 2009.
37. Puškorius S. Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34, p. 7–20.
38. Raipa A. Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Kn: A. Raipa (red.). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 1999, p. 274–292.
39. Rekerta K. Kaip planuosime 2006-ųjų metų veiklą? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2005, Nr. 2, p. 6–8.
40. Schwarzkopf on Leadership. *Inc Magazine*, 1992, Nr. 1.
41. Stasiukynas A. Visuomenės dalyvavimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 32, p. 104–119.
42. *Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos banga, 2011.
43. Sudnickas T. Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 26, p. 17–24.
44. Šiupšinskas S. *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Mokymo vadovas. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras, 2003.
45. Tunčikienė Ž. ir kt. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo informacinio aprūpinimo metmenys. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34, p. 83–96.
46. *Užsienio šalių ir Lietuvos institucijų veiklos rezultatų stebėsenos sistemų įgyvendinimo gerosios praktikos apžvalga*. Klaipėda: Klaipėdos banga, 2009.
47. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Kaunas, Technologija, 2006.
48. Wittmann, R. G., Reuter, M. P. *Strategic planning*. London & Philadelphia: Kogan Page, 2008.
49. Židonis Ž., Sudnickas T. Ministerinės atskaitomybės problema naujosios viešosios vadybos požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005, Nr. 14, p. 53–61.
50. <http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort-projektas/valdymas-orietuotas-rezultatus/> [2011-03-13].

Rita Dukynaitė, Ričardas Ališauskas

### **Strategic Management as Leadership Tool**

#### **Abstract**

This article explores the development of strategic planning and management in the state institutions of Lithuania. The issues of correlation between strategic management and leadership as well as goals set for strategic management from positions of leadership lying within the focus of recent theoretical studies have been taken as the essential dimension to this research. The analysis of formal strategic planning methodology, in particular, its requirements for the content of plans and the planning process, and its change has been carried out based on this approach. The horizontal cross-section of the analysis is the analysis of the methodology from the point of view of regulation centralisation-decentralisation. On the ground of the

performed analysis, classification of stages in the development of strategic management is provided. Strategic management prospects are linked to the wider issue of political leadership and democratic strategy communication processes. With respect to this aspect, areas of cooperation for science and public administration practice are sought.

*Rita Dukynaitė* – Mykolo Romerio universiteto Edukologijos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: Rita.Dukynaite@mruni.lt

*Ričardas Ališauskas* – Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjas.

E. paštas: Ricardas.Alisauskas@smm.lt

*Rita Dukynaitė*, Doctor of Social Sciences, Associated Professor at the Department of Educology of Mykolas Romeris University.

E-mail: Rita.Dukynaite@mruni.lt

*Ričardas Ališauskas*, Head of the Bureau for Strategic Programs at the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania.

E-mail: Ricardas.Alisauskas@smm.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. kovo mėn.