

Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje

Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, Giedrius Žvaliauskas

*Kauno technologijos universitetas
K. Donelaičio g. 20, 44239 Kaunas*

Šio straipsnio tikslas – atskleisti lyderystės raišką Lietuvos valstybės tarnyboje. Pagrindinis dėmesys skiriamas atlikto tyrimo empirinių duomenų analizei. Šis tyrimas leido palyginti du lyderystės kontekstus: „idealųjį“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, atkleidžiantį, kokiomis asmeninėmis savybėmis, gebėjimais ir kompetencijomis, taip pat vertybinėmis nuostatomis turėtų neturėtų pasižymėti valstybės tarnautojas lyderis, ir „realųjį“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, atkleidžiantį, kokiomis savybėmis pasižymi valstybės tarnautojai, kuriuos bendradarbiai įvardija esant lyderiais. Tyrimo rezultatai išryškino lyderio socialinių gebėjimų ir asmeninių savybių spektrą, kuris lemia lyderio pripažinimą tarp bendradarbių ir atskleidžia lyderio kompetencijų formavimosi veiksnius.

Raktažodžiai: valstybės tarnyba, lyderystė.

Keywords: civil service, leadership.

Įvadas

Šiuolaikinė valstybės tarnybos koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais požūriais: tradiciniu, akcentuojančiu biurokratinio valdymo aspektus, naująją viešąją vadybą, orientuota į verslo sektoriuje pripažintus vadybinius sėkmės principus, ir naująją valstybės tarnyba, akcentuojančia naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį. Remiantis šiuo požūriu akcentuojamas į piliečius ir jiems teikiamų paslaugų kokybę orientuotas valstybės administravimas ir valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, o valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos ir karjeros kelio formavimas tampa vis svarbesniu diskusijų akcentu.

Valstybės tarnautojų lyderystės tematika populiari užsienio, ypač JAV, akademiniuose leidiniuose. Lietuvoje ši problema tyrinėta nedaug.

Eglė Butkevičienė – Kauno technologijos universiteto Sociologijos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.
E. paštas egle.butkeviciene@ktu.lt

Eglė Vaidelytė – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.
E. paštas egle.vaidelyte@ktu.lt

Giedrius Žvaliauskas – Kauno technologijos universiteto Politikos ir viešojo administravimo instituto vyresnysis mokslo darbuotojas, socialinių mokslų daktaras.
E. paštas giedrius.zvaliauskas@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2009 m. vasario mėn.

Lietuvoje lyderystės viešajame administravime tema kaip viena žmogiškųjų išteklių dedamųjų dalių aptariama Šiugždinienės [24; 25] darbuose, valstybės tarnautojų vertybinės orientacijos analizuojamos Palidauskaitės [17; 18] darbuose. Lyderystės tema Amerikos valstybės tarnyboje plačiai aptariama užsienio autorių: Lambright [13], Waugh Jr. ir Streib [27], Burke, Cho ir Wright [3], Rainey ir Thompson [19], Kiel ir Watson [9], darbuose ir studijose.

Straipsnyje lyderystės tema aptariama sujungiant vadybinių kompetencijų ir vertybinių orientacijų aspektus¹. Šio straipsnio tikslas – atskleisti formaliosios ir neformaliosios lyderystės raišką Lietuvos valstybės tarnyboje.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluoti šie uždaviniai: 1) atskleisti lyderiui būdingas kompetencijas, išryškinant lyderio socialinių gebėjimų ir asmeninių savybių spektrą, kuris lemia lyderio pripažinimą tarp bendradarbių; 2) nustatyti lyderystės raišką valstybės tarnyboje ir atskleisti valstybės tarnautojo lyderio kompetencijų formavimosi veiksnius.

Pirmoje straipsnio dalyje aptariama lyderystės viešojoje organizacijoje specifika, tačiau pagrindinis akcentas šiame straipsnyje yra empirinių duomenų analizė. Šio tyrimo rezultatų analizė pateikiama antroje straipsnio dalyje, kurioje nagrinėjamos lyderiui

¹ Tyrimas atliktas Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu.

būdingos kompetencijos ir analizuojami valstybės tarnautojo lyderio kompetencijų formavimosi veiksniai. Šioje dalyje atskleidžiami du lyderystės kontekstai: 1) „idealusis“ valstybės tarnautojo lyderio modelis, atskleidžiantis, kokios asmeninės savybės, kompetencijos ir vertybės turėtų būti būdingos valstybės tarnautojui lyderiui; 2) „realusis“ valstybės tarnautojo lyderio modelis, atskleidžiantis, kokios savybės būdingos valstybės tarnautojui, kuriuos bendradarbiai įvardija esant lyderiais. Jis išryškina lyderio socialinių gebėjimų ir asmeninių savybių spektrą, kuris lemia lyderio pripažinimą tarp bendradarbių.

Nustatant lyderystės raišką valstybės tarnyboje, atskleisti valstybės tarnautojo lyderio kompetencijų formavimosi veiksniai. Atlikus kokybinių tyrimą paaiškėjo, kokie tiek objektyvieji, tiek subjektyvieji veiksniai, svarbūs valstybės tarnautojo lyderio bruožams susiformuoti. Tai valstybės tarnautojų, kurie buvo įvardyti ne tik kaip vadovai, bet ir grupės arba padalinio, arba organizacijos lyderiai, „sėkmės istorijos“.

1. Lyderystės samprata ir specifika viešojoje organizacijoje

Praėjusiame šimtmeatyje lyderystė tapo populiariu įvairių diskusijų ir tyrimų objektu – lyderystės tema parašyta daug knygų ir straipsnių. Lyderystė dažniausiai apibrėžiama akcentuojant lyderį sekančius individus. Pavyzdžiui, Kreitner [11] ir Northhouse [16] lyderystę apibūdina kaip procesą, kurio metu individas (lyderis) suburia kitus individus (sekėjus, pavaldinius) siekti bendro tikslo. Zaleznik [26] pastebėjo, kad lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti įtaką siekiant pakeisti savo sekėjų nuostatas. Burnas [4] pristatė transformacinės lyderystės dimensiją, akcentuodamas, kad lyderiai dažnai ne tik skatina savo sekėjus siekti tikslo, bet ir siekia keisti savo pavaldinių vizijas ir tikslus.

Iki Pirmojo pasaulinio karo daugumoje lyderystės teorijų buvo pateikta sėkmingo lyderio bruožų analizė. Būtent Stogdil [23] aptarė bendrus sėkmingo lyderio bruožus. Vėliau Kirkpatrick ir Locke [10] įrodė, kad išskirti lyderio bruožus yra svarbu, kadangi būtent šie bruožai išskiria lyderius iš paprastų individų, kitaip jie nėra lyderiai.

Stogdil [23] studijoje lyderystės tyrimų objektu tapo nebe lyderio asmeninių bruožų analizė, o lyderystės tipų interpretacija. Bendruoju požiūriu išskiriami du lyderystės tipai: orientuotas į žmones (akcentuojantis žmonių santykius) ir orientuotas į užduotis (akcentuojantis projektus ir jų vykdymo metodus). Blake ir Mountain [2] manymu, geriausias lyderystės stilius yra

sujungiantis abu aukščiau minėtus stilius, t.y., orientuotas tiek į žmones, tiek į užduotis. Kita vertus, situacijos lyderystės teorijos teigia, kad vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos – kiekvienai situacijai yra tinkamas skirtingas lyderystės stilius [8].

Burns [4] išpopuliarino transformacinės lyderystės koncepciją. Remiantis šia koncepcija, tirama, kaip ir kokie lyderio asmeniniai bruožai veikia jo sekėjus. Kita vertus, Northouse [16] pastebi, kad transformaciniai lyderiai taip pat atsižvelgia į savo pavaldinių poreikius ir lūkesčius. Dauguma autorių (Northouse, Kreitner [16], Bassas [1]) teigia, kad svarbiausios transformacinio lyderio savybės yra charizma ir vizijos turėjimas. Charizma suprantama kaip lyderio bruožai, patraukiantys jo pavaldinius: sąžiningumas, patikimumas, inteligencija, bendravimo gebėjimai. Vizija yra susijusi su lyderio gebėjimais sukurti įtikinamas ateities gaires, kurios būtų priimtinos, aiškios ir siektinos lyderio pavaldiniams ir skatintų jų kūrybiškumą.

Tačiau paskutiniaisiais metais lyderystės teorijos vis dažniau yra kritikuojamos dėl to, kad labai akcentuojami vadybiniai lyderio bruožai ir vadybinė aplinka. Atsiradus naujam požiūriui į valstybės tarnybą, vis aktualesni tampa vietos bendruomenės lyderystės klausimai. Lappe ir Moore [14] pastebi, kad vis dažniau valstybės tarnybai ir vietos bendruomenei palaikant partnerystės santykius išskyla ne tik lyderiai biurokratai, bet ir vietos bendruomenės lyderiai, kurie bendradarbiauja su valstybės tarnybos lyderiais.

Dar vienas svarbus aspektas, kurį reikia įvertinti analizuojant lyderystės raišką valstybės tarnyboje, yra valstybės tarnautojų vertybinės orientacijos. Dauguma mokslininkų vertybes traktuoja kaip abstrakčius, bet gilius akstinus, kurie paaiškina visuomenėje susiformavusius požiūrius, normas ir veiksmus. Toliau pateikiama analizė, kuri remiasi empiriškai pagrįstu teoriniu požiūriu apie vertybių motyvacinį aspektus. Šis požiūris grindžiamas dešimt vertybinių orientacijų, kurios yra gerai žinomos įvairiose kultūrose. Remiantis Schwartz [21; 22], kiekviena bazinė vertybė gali būti charakterizuojama pagal jos pagrindines motyvacijos tikslą. *1 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. Tyrėjus ypač domina, kaip vertybių lemiamos išankstinės nuostatos arba atvirkščiai, vertybinių orientacijų sukeltos pasekmės daro įtaką konkrečioms nuomonėms, vertybėms ar elgsenai.

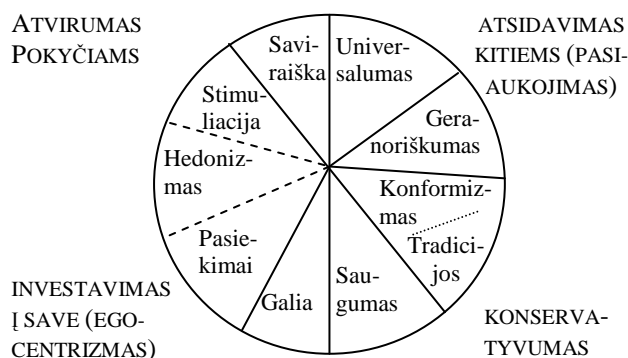
1 lentelė. Vertybių motyvacijos tipai pagal tikslus ir juos reprezentuojančios vertybės

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, įvairove 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 pažeistų 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).

Šaltiniai: [21; 22].

Remiantis Schwartzo sukurtą vertybių tyrimo metodologija, šios dešimt pagrindinių vertybių yra tiriamos pateikiant respondentui 21 vieną teiginį. Toliau esanti diagrama rodo aptartų dešimties vertybių visumą, tarpusavio atitikimus ir priešpriešas (žr. 1 pav.).

Skritulinis vertybių išdėstymas reprezentuoja motyvacinę tęstinumą. Pateikta struktūra apibendrintai



1 pav. Motyvacinių vertybių tipų teorinis modelis

Šaltiniai: [21; 22].

gali būti charakterizuojama dviem ortogonaliomis dimensijomis: investavimu į save (egocentrizmas) vs. atsidavimu kitiems (pasiaukojimas) ir atvirumu pokyčiams vs. konservatyvumu.

Schwartz sukurtą vertybių tyrimo metodologija socialiniuose tyrimuose yra viena iš plačiausiai taikomų vertybių analizės metodų, siekiant išsiaiškinti individų vertybių skirtumus.

2. Naujoji viešojo sektoriaus lyderystės teorija: tradicinio ir šiuolaikinio lyderio sugretinimas

Apibendrinant lyderystės tyrimus ir studijas, mokslinėje literatūroje aptinkama nauja lyderystės teorija – viešojo sektoriaus lyderystės teorija. Ši teorija daugeliu atveju yra pagrįsta praktinėmis išvalgomis ir apima skirtingus lyderystės bruožus ir gebėjimus.

Remiantis Farazmand [6, p. 9], lyderystė viešojoje organizacijoje yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“, o XXI a. organizacijos veiklos efektyvumas yra neįmanomas be tiksliai sutvarkyto organizacijos personalo.

Išskiriamos trys atskiros lyderystės dimensijos. *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 priimant 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.

Trečioji lyderystės dimensija siejama su vidine valstybės institucijos politika valdant žmogiškuosius išteklius. Tai lyderystės nuostatos atrenkant darbuotojus, juos skatinant, vykdant darbuotojų mokymus, planuojant organizacijos veiklą ir t. t. Ši dimensija taip pat atskleidžia valstybės tarnautojo lyderio prioritetus, asmenines savybes ir t. t.

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

Gibson ir Lacy [7], remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderio tipus: tradicinį lyderį ir šiuolaikinį lyderį (žr. 2 lentelę). Šie mokslininkai pateikia atitinkamus tradicinio

ir šiuolaikinio lyderio bruožus, kurių sugretinimas išryškina pagrindines naujosios paradigmos charakteristikas. Anot mokslininkų, lyderystė yra ne individualus, bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros ir stipriai įsisavinta organizacijos veiklos procesuose.

3. Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje: empirinio tyrimo rezultatai

Atliekant empirinį tyrimą, taikyti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Kiekybinės ir kokybinės priemonės derinimas užtikrina išsamesnį tiriamojo reiškinio atskleidimą.

Tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn. Tyrimo generalinė visuma – 28 974 valstybės tarnautojai (be statutinių)².

Klausimyną pildė 511 valstybės tarnautojų, iš kurių 77,6 proc. moterų ir 22,4 proc. vyrų. Apklausta daugiau nei trigubai daugiau moterų. Tai natūralu, nes moterys sudaro daugumą valstybės tarnautojų. Valstybės tarnyboje dirba 21 318 (73,5 proc.) moterų ir 7656 (26,4 proc.) vyrų.

Respondentų amžiaus vidurkis 43 metai, dominuojanti amžiaus grupė – tarp 40 ir 59 metų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra pakankamai logiškas: daugiausia jų priklausė amžiaus grupei nuo 40 iki 49 metų (31 proc.), amžiaus grupei nuo 50 iki 59 metų (29,5 proc.) ir amžiaus grupei nuo 30 iki 39 metų (22,8 proc.) grupes. Praktiškai visai tarp respondentų nebuvo pensinio amžiaus žmonių (60 ir daugiau metų turėjo 3,2 proc. respondentų). Amžiaus grupę iki 30 m. sudarė 13,2 proc. respondentų.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal tautybę, didžiausią respondentų dalį (96,2 proc.) sudarė lietuviai. Kitos tautybės: 0,6 proc. rusų ir 3,2 proc. lenkų.

Daugiausia respondentų yra kilę iš kaimo 27,5 proc., šiek tiek mažiau iš didžiųjų miestų (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių) – 20,9 proc., rajono centrų – 19,2 proc., kitų miestų, turinių apskrities centro statusą (Panevėžys, Alytus, Marijampolė, Tauragė, Telšiai, Utena), – 17,2 proc. ir miestelių, gyvenviečių – 15,2 proc.

Didžiausią dalį (92,8 proc.) respondentų sudarė A lygio valstybės tarnautojai. Kitų lygių valstybės tarnautojų mažai: B lygio tarnautojai sudarė 6,7 proc., C lygio tarnautojai – 0,5 proc.

2 lentelė. Lyderių tipai ir savybės

Tradicionis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalijantis informacija
Manipuliuojantis	Igalinantis
Nekantrus	Kantrus / tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, išitraukiantis	Motyvuojantis / įtraukiantis
Kategoriškas / agresyvus	Lankstus / atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

² Valstybės tarnybos departamento duomenys. www.vtd.lt/index.php?-1985007398 [2008-10-11].

Daugiau nei pusė respondentų (54,7 proc.) turi pavaldinių, yra tam tikro lygmens vadovai.

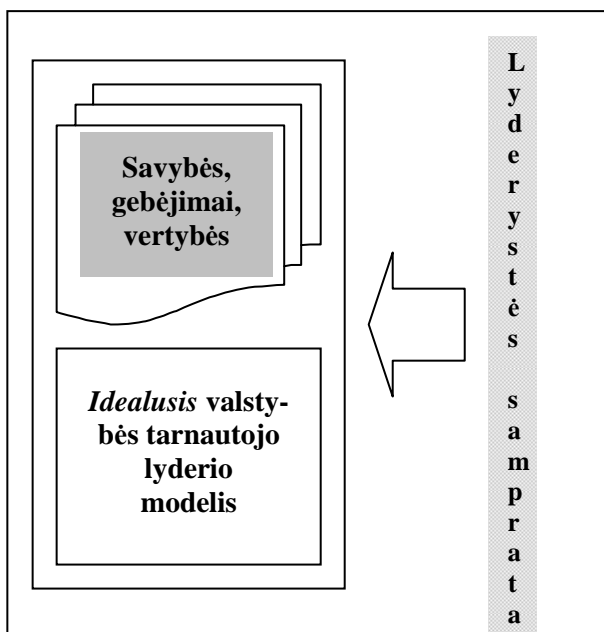
Empiriniame tyrime taip pat taikytas *interviu*. Šis tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn. Siekiant atskleisti lyderystės kompetencijų formavimosi veiksnius, paimti 6 interviu iš ministerijų, apskričių ir savivaldybių vadovo pareigas einančių valstybės tarnautojų, kurie atliekant anketinę apklausą buvo nustatyti kaip lyderiai.

3.1. Lyderystės samprata valstybės tarnyboje: savybės, gebėjimai ir vertybės

Lyderystės kaip reiškinių samprata buvo tiriama remiantis trimis komponentais (žr. 2 pav.):

- valstybės tarnautojo lyderio savybių visuma;
- valstybės tarnautojo lyderio gebėjimų visuma;
- valstybės tarnautojo lyderio vertybinėmis orientacijomis.

Empirinio tyrimo duomenys rodo labai platų valstybės tarnautojo lyderio asmeninių savybių spektrą. Pati svarbiausia valstybės tarnautojo lyderio asmeninė savybė – sąžiningumas. Ši savybė paminėta 179 kartus. Tarp kitų svarbiausių savybių – atsakingumas (136 kartus) ir komunikabilumas (106 kartus).



2 pav. Lyderystės samprata: „idealusis“ valstybės tarnautojo modelis

Kitos labai svarbios lyderio savybės: darbštumas (paminėta 81 kartą), pareigingumas (59 kartus), tolerantiškumas (48 kartus), iniciatyvumas (40 kartų), teisingumas (35 kartus), imlumas, atvirumas naujovėms, inovatoriškumas

(34 kartus), kūrybiškumas arba kūrybingumas (34 kartus).

Kaip rodo empirinio tyrimo duomenys, valstybės tarnautojui lyderiui turėtų būti svarbios ir tokios savybės: energingumas, intelektualumas, protingumas, kruopštumas, mandagumas, kultūringumas, principingumas, objektyvumas, punctualumas, draugiškumas, ryžtingumas ir pasitikėjimas savimi.

Be pagrindinių savybių, galima išskirti ir nemažai papildomų savybių, kurias respondentai paminėjo kaip svarbias apibūdinant valstybės tarnautoją lyderį. Tai reiklumas, humoro jausmas, nešališkumą, kantumą, dalykiškumas, diplomatiškumas, nesavanaudiškumas, nuoširdumas, patikimumas, taktiškumas, padorumas, greita orientacija, moralumas, etiškumas, paslaugumas, geranoriškumas, supratingumas ir kt.

Valstybės tarnautojų požiūriu, lyderis valstybės tarnyboje turėtų, pirmiausia, būti kompetentingas, kvalifikuotas savo srities žinovas, profesionalas. Kompetencija (kompetentingumas) kaip esminis lyderio gebėjimas buvo paminėta 165 kartus, kvalifikacija, savo srities specialistas, ekspertas, profesionalas – 68 kartus.

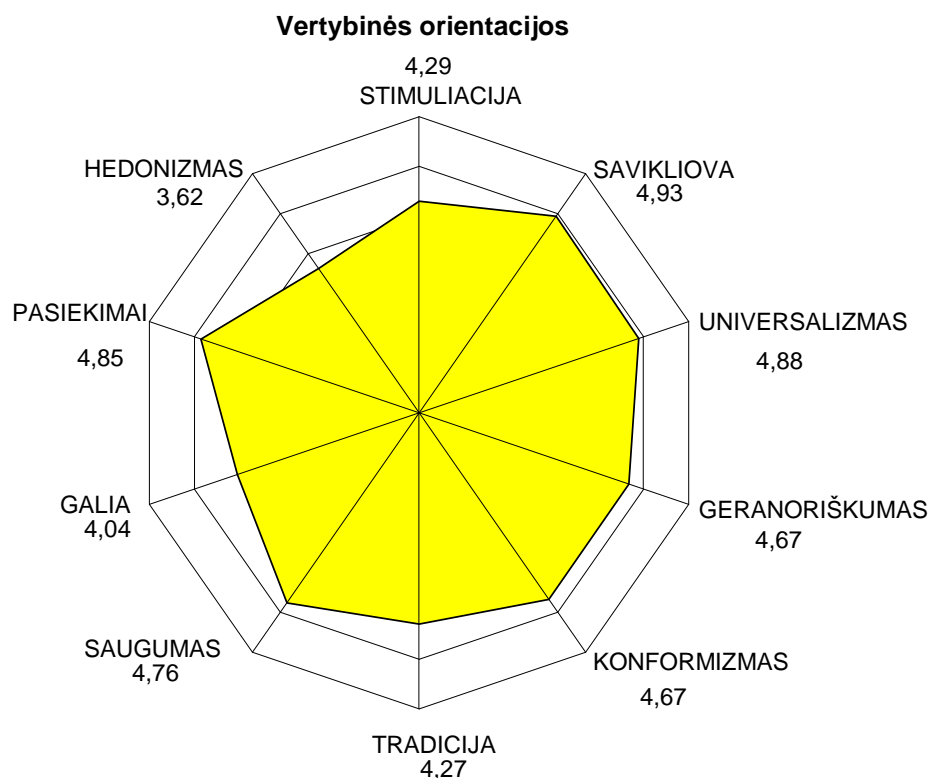
Apklausos duomenys parodė ne tik „idealaus“ valstybės tarnautojo lyderio teigiamas savybes ir gebėjimus, bet ir savybes, kurios neturėtų būti būdingos valstybės tarnautojui lyderiui. Tai savanaudiškumas, žema kompetencija ir nesąžiningumas.

Empirinio tyrimo duomenys parodė, kaip valstybės tarnautojai suvokia valstybės tarnautojo lyderio vertybines orientacijas. Tai atvaizduota 3 pav.

Valstybės tarnautojai, aptardami „idealojo“ valstybės tarnautojo vertybes, atskleidė 3 pagrindinių vertybinių orientacijų derinį:

- Savikliovos;
- Universalizmo;
- Pasiekimų.

Taigi „idealiu“ valstybės tarnautojui lyderiui turėtų būti itin svarbu naujų idėjų generavimas ir kūrybiškumas, todėl jo veikla yra išskirtinė, idėjos originalios. Savo veiklą jis turėtų parodyti visuomenei, turėtų orientotis 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 vienas kitą sąlygiškai.



3 pav. Lyderystės samprata: „idealaus“ valstybės tarnautojo vertybės (vidurkis, vertinimo skalė nuo 1 iki 6)

Valstybės tarnautojų nuomone, „idealus“ valstybės tarnautojas lyderis mažiausiai turėtų orientotis į hedonistines vertybes (vertinimo vidurkis 3,62) – t. y. smagiai praleisti laiką, „palepinti“ save, daryti tai, kas teikia malonumą.

3.2. Valstybės tarnautojo lyderio bruožai ir jų formavimosi veiksniai

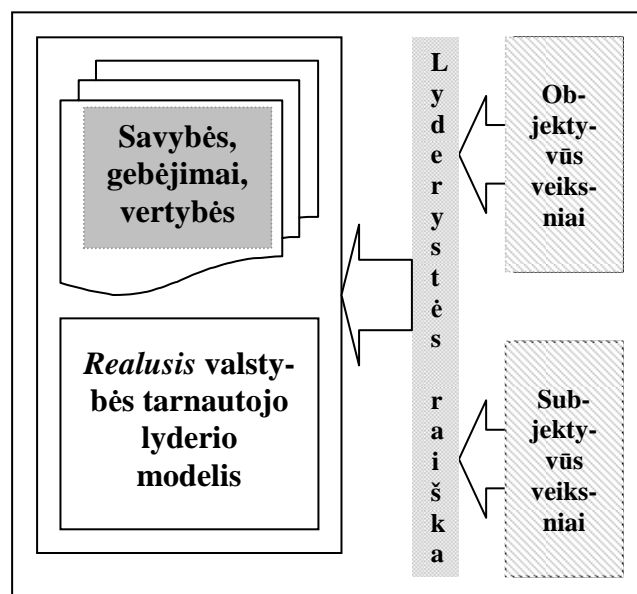
Lyderystės raiška valstybės tarnyboje buvo tirama remiantis keliais komponentais (žr. 4 pav.):

- valstybės tarnautojo lyderio savybėmis;
- valstybės tarnautojo lyderio gebėjimais;
- valstybės tarnautojo lyderio kompetencijų formavimosi veiksniais.

Empirinis tyrimas taip pat atskleidė „realiojo“ valstybės tarnautojo lyderio paveikslą: valstybės tarnautojai buvo paprašyti įvardyti tris pagrindines savo institucijos lyderio savybes. Dažniausiai minimos savybės iš esmės atspindi šiuolaikinio lyderio savybes ir naujosios viešosios tarnybos principus.

Pagal respondentų vertinimus, „realaus“ valstybės tarnautojo lyderio pirmosios savybės sutampa su „idealaus“ valstybės tarnautojo lyderio

savybėmis: dažniausiai buvo minimas atsakingumas (83 kartus), draugiškumas (minima 56 kartus), darbštumas (50 kartų), sąžiningumas (50 kartų). Taip pat dažnai minimas komunikabilumas (47 kartus) ir tolerantiškumas (46 kartus). Kitos



4 pav. Lyderystės raiška: „realusis“ valstybės tarnautojo modelis

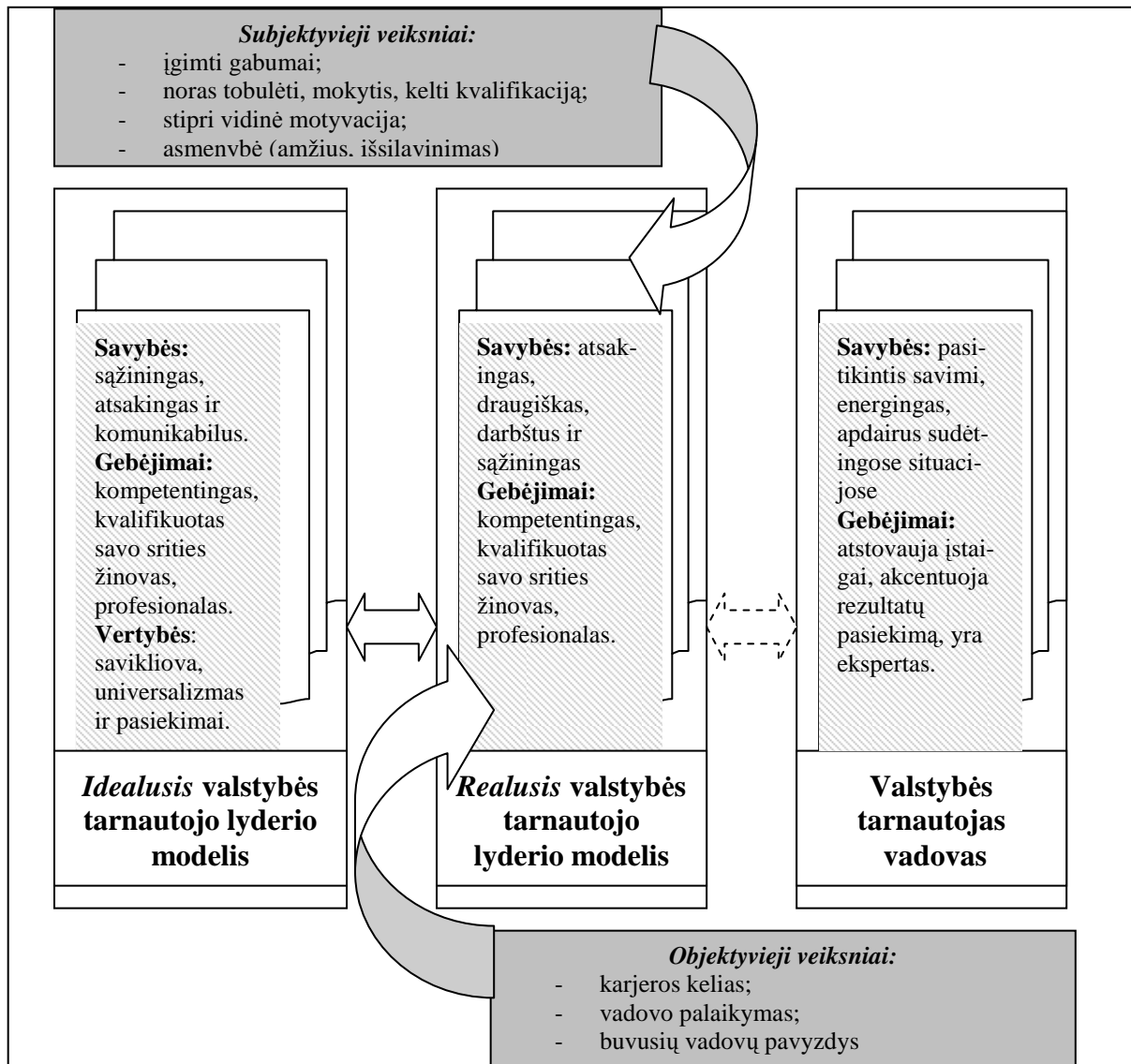
dažnai minimos svarbios savybės: intelektualumas, protingumas, profesionalumas, pasitikėjimas savimi, energingumas ir pareiškumas. Visos šios savybės yra minimos ir „idealiajame“ valstybės tarnautojo lyderio savybių modelyje.

Tyrimo duomenys taip pat parodė, kokie turi būti „realaus“ valstybės tarnautojo lyderio gebėjimai. Valstybės tarnautojų požiūriu, savo institucijos lyderio pagrindinis gebėjimas yra kompetencija (minima 111 kartų). Kompetencija taip pat buvo paminėta kaip esminis „idealaus“ lyderio gebėjimas.

Taigi, galima teigti, kad valstybės tarnautojų „idealaus“ lyderio samprata tapatinama su „realaus“ lyderio savybėmis.

Valstybės tarnautojai taip pat nurodė tokius pagrindinius savo institucijos lyderio gebėjimus, kurie iš esmės atspindi naujosios viešosios vadybos principus: gebėjimą dirbti komandoje, bendravimo gebėjimus. Šie gebėjimai minimi po 19 kartų. Remiantis teoriniu praeities ir ateities vadybininko modeliu, šie gebėjimai yra ryškūs šiuolaikinio lyderio bruožai.

Apibendrintos tyrimo išvados pateiktos 5 pav.



5 pav. Lyderystės ir vadovavimo raiška valstybės tarnyboje

Interviu duomenys parodė, kad valstybės tarnautojo lyderio kompetencijoms formuoti turi įtakos keli veiksniai tipai: 1) *objektyvieji veiksniai*, kurie nėra tiesiogiai priklausomi nuo vadovo. Šie veiksniai apima valdymo objektą, karjeros kelią, sprendžiamų klausimų specifika,

buvusių vadovų charakteristikas ir valdymo stilių; ir 2) *subjektyvieji veiksniai*, kylantys iš asmeninių žmogaus polinkių, savybių, išsilavinimo, temperamento.

Interviu rezultatai parodė, kokie reikšmingi objektyvieji ir subjektyvieji veiksniai.

Objektyvieji veiksniai yra šie:

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

Subjektyvieji veiksniai:

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

Lyderystės raiškai palankiausias vidutinis (40–50 metų) amžius, aukštasis lyderio išsimokslinimas, dažnai net daktaro mokslo laipsnis.

Išvados

1. Parengtą lyderystės kompetencijų tyrimo metodiką būtų galima taikyti periodiškai tiriant valstybės tarnautojų lyderystės raišką. Lyderystės tyrimo metodika grindžiama dviejų lyderystės kontekstų atskleidimu: a) „idealiuoju“ valstybės tarnautojo – lyderio modeliu, atkleidžiančiu kokiomis savybėmis ir kompetencijomis, taip pat vertybinėmis nuostatomis turėtų ir neturėtų pasižymėti valstybės tarnautojas lyderis bei tikėtinas vertybinės orientacijos, ir b) „realiuoju“ valstybės tarnautojo lyderio modeliu, atkleidžiančiu, kokiomis savybėmis pasižymi valstybės tarnautojai, kuriuos bendradarbiai įvardija esant lyderiais. Šis modelis išryškina lyderio socialinių gebėjimų ir asmeninių savybių spektrą, kuris lemia lyderio pripažinimą tarp bendradarbių.

2. Nustatyta, kad valstybės tarnautojų požiūriu, lyderis turi būti: pirma, sąžiningas, antra, atsakingas ir, trečia, komunikabilus. Svarbiausias valstybės tarnautojo lyderio gebėjimas – kompetencija, žinios, darbinės veiklos išmanymas. Valstybės tarnautojų nuomone, tik kompetentingas žmogus, ekspertas gali tapti lyderiu. Taigi „idealiai“ valstybės tarnautojui lyderiui svarbu generuoti idėjas ir būti kūrybiškumam, tuomet jo veikla bus išskirtinė, idėjos originalios. Savo veiklą jis turėtų parodyti visuomenei, turėtų orientuotis į sėkmę. Valstybės tarnautojas lyderis taip pat turi būti orientuotas į gerus žmogiškuosius santykius. Jam turi būti svarbu įsiklausyti į kitų žmonių nuomones, net tada, kai jis ir nepriitaria joms. Tačiau atkreipti dėmesį į kito nuomo-

nę - 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 kiekvienas žmogus turėtų vienodas galimybes.

3. Lyderystės sampratoje dominuoja naujosios viešosios tarnybos principai. Dažniausiai minimos savybės iš esmės atspindi šiuolaikinio lyderio savybes: atsakingumą, draugiškumą, darbštumą, sąžiningumą, komunikabilumą, tolerantiškumą ir kompetenciją.

Literatūra

1. Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
2. Blake, R. R., and Morton, J. S. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing, 1985.
3. Burke, B. F., Cho, Ch-L., and Wright, D. S. Continuity and Change in Executive Leadership: Insights from the Perspectives of State Administrators. *Public Administration Review*. December, 2008, Supplement to Vol. 68, 29–37.
4. Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1977.
5. Farazmand, A. *Ethics, Professionalism and the Image of the Public Service*. Report prepared by United Nations Secretariat, 1997.
6. Farazmand A. *Strategic Public Personnel Administration – Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Greenwood Publishing Group, 2007.
7. Gibson, P. D., and Lacy, D. P. Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes. Paper presented at the Conference of the Community Development Society, Saint John, New Brunswick, Canada, July, 2000.
8. Hersey, P., and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
9. Kiel, L. D., and Watson, D. J. Effective Leadership and Emotional Labor: A View from the Local Level. *Public Administration Review*. January–February, 2009, Vol. 69, 21–25.
10. Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A. Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 1991, Vol. 5, 48–60.
11. Kreitner, R. *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1995.
12. Kumpikaitė, V., and Šiugždinienė, J. Human Resource Development's Evaluation in Public Management: Lithuanian case. *International Journal of Business Research*. 2008, Vol. 8, No. 4, 96–103.
13. Lambright, H. W. Leadership and Change at NASA: Sean O'Keefe as Administrator. *Public Administration Review*. March/April, 2008, Vol. 68, No 2, 230–241.

14. Lappe, F. M., DuBois, P. M. *The Quickening of America: Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
15. Nalbandian, J. Facilitating Community, Enabling Democracy: New Roles for Local Government Managers. *Public Administration Review*, 1999, Vol. 59, No. 3, 187–197.
16. Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
17. Palidaukaitė, J. Vertybinis valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste. *Politologija*, 2008, Nr. 2(50), 23–52.
18. Palidaukaitė, J. Exploring public service motivation: Lithuanian case. *Socialiniai mokslai*, 2008, Nr. 3(61), 17–30.
19. Rainey, H. G., and Thompson, J. Leadership and the Transformation of a Major Institution: Charles Rossotti nas the Internal Revenue Service. *Public Administration Review*, July–August, 2006, Vol. 66, 596– 605.
20. Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger, 1991.
21. Schwartz, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992, Vol. 25, 1–65.
22. Schwartz, S. H. Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 1994, Vol. 50, 19–45.
23. Stogdill, R. M. Personal Factors Associated with Leadership. *Journal of Psychology*, 1948, Vol. 25, 35–71.
24. Šiugždinienė, J. Enabling characteristics of the strategic human resource development system. *Filosofija. Sociologija*, 2008, T. 19, Nr. 2. 31–40.
25. Šiugždinienė, J. Line Manager Involvement in Human Resource Development. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, 32–37.
26. Zaleznik, A. Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, 1977, Vol. 76.
27. Waugh, Jr. W. L., and Streib, G. Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. *Public Administration Review*. December, 2006, Supplement to Vol. 66, 131–141.

Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, Giedrius Žvaliauskas

Leadership in Lithuanian Civil Service

Summary

The article discusses the empirical results of the research on leadership in Lithuanian Civil Service that was conducted in Autumn 2008 and was funded by the Civil Service Department under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania. The research presents a challenging opportunity to compare “ideal“ and “real” models of civil servant-leader. The “ideal model” reveals civil servants’ approach towards a civil servant-leader “must have” features, competencies, value orientations and skills. The “real model” presents the features of civil servants that are identified as leaders among their colleagues. The model reveals social skills and personal features that are relevant to a leader as well as the factors of building leadership competencies. Study results revealed the challenging tendency that the aspects of new public governance are dominant in the perception of leadership. The most commonly mentioned characteristics of a civil servant-leader are responsibility, morality, tolerance, communication skills, competence.