

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija

Saulė Jokūbauskienė

VšĮ „Think Tank LT“ direktorė,
Vilniaus Universiteto Komunikacijos fakulteto lektorė
Director of NGO „Think Tank LT“,
Lecturer of Vilnius University,
Faculty of Communication
Ozo g. 10A, Vilnius; Saulėtekio al. 9, Vilnius
El. paštas: saule.jokubauskiene@kf.vu.lt; g.saule@gmail.com

Informacijos kiekis ir kokybė įgauna vis didesnę reikšmę tarptautinėje konkurencinėje aplinkoje, strateginė informacija tampa neatsiejama konkurencinio pranašumo plėtojimo dalis moderniose pramonės šakose, informacinė arba žinių visuomenė yra vienas iš Lietuvos valstybės prioritetų. „Tolydžio didėjantis modernaus tarptautinio konkurencingumo elementas yra informacijos, kuri prieinama piliečiams, gausa ir kokybė“ (Porter 1990, p. 639). Suprantama, iš šios svarbios metodologinės nuostatos atitinkamai kyla ir ypatinga informacijos ir komunikacijos profesionalų strateginių lyderystės kompetencijų besimokančioje organizacijoje svarba. Šios srities strateginiai sprendimai leidžia ne tik suvaldyti be perstojo augantį informacijos išteklių kiekį ir informacinių srautų apykaitos procesus (informacijos filtro problema) juos įprasminant, bet ir padaro informaciją ir žinias esmine vertės kūrimo grandinės kokybės dalimi. Straipsnyje analizuojamos ir bendrosios žinių visuomenės problemos, perspektyvinės jų raidos tendencijos bei galimi sprendimų scenarijai neišvengiamai peržengia žinių visuomenės kompetencijų strateginės plėtros ribas ir yra svarbūs visos valstybės valdymo problemų sprendimų kontekste. Globaliai ir strategiškai mąstanti besimokanti organizacija žinių visuomenės požiūriu strateginius tikslus įgyvendina per nuoseklių kompetencijų kūrimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Straipsnyje pristatomas atliktas empirinis tyrimas, pateikiami tyrimo rezultatai ir kokybinė tyrimo interpretacija. Šis kokybinis tyrimas yra autorės disertacinio tyrimo dalis.

Pagrindiniai žodžiai: informacijos ir komunikacijos specialistai (IKS), IKS strateginės lyderystės kompetencijos, žinių visuomenė, besimokanti organizacija (BO)

„Nerizikingų strategijų nėra. Bet kokioje strategijoje visuomet glūdi ir galimybė, ir rizika, nesvarbu, ar tai būtų raudonųjų, ar mėlynųjų vandenynų strategija“
(KIM, MAUBORGNE, 2006)

Temos ištirtumas ir aktualumas. Žinių visuomenė siejama su globalizacijos fenomenu, kurį lydi technologiškai intensyvi aplinka. Individualumas, visuomeniškumas, organizacija ir joje vykstantys įvairiausiai ekonominiai, realūs ar virtualūs

reiškiniai yra tarpusavyje susiję. Didėjantis globalių procesų kompleksiskumo laipsnis žinių visuomenėje perauga į skaitmeninių kompleksiskumą, kurio suvaldymas daugiausia lemia skaitmeninės ir tvarios ekonomikos efektyvumą. Holistiniu po-

žiūriu esminė problema formuluojama kaip informacijos atrankos, o ne jos pertekliaus kontrolės valdymas. Esant geresnei informacijos kokybės valdymo (filtro) kontrolei, organizacijų lyderiai galės lengviau valdyti įgalinančias aplinkas.

Sugebėjimas persiorientuoti ir prisiderinti prie kintančios strateginės aplinkos yra tapęs organizacijų ir valstybių išlikimo galimybe, tačiau tik nedaugelis šalių sugeba palyginti nesunkiai keistis, efektyvios lyderystės padedamos gali įveikti krizių pasekmes ir sukurti kritinį strateginį pranašumą (pvz., Vokietija, Pietų Korėja). Organizacijų valdymo kontekste turėtų būti sukurta savotiška palanki permainų erdvė, kurioje pačios besimokančios organizacijos imtųsi iniciatyvos ir sėkmingai įgyvendintų permainas bei įveiktų krizes, remdamosi esamais organizaciniais ištekliais ir kompetencijomis. Žinių visuomenės problemas sukėlė žinių ekonomikos keliamų iššūkių nepaisymas, sisteminio požiūrio į kompetencijų modeliavimą bei ugdymą trūkumas, teorinėmis nuostatomis ir mokslo požiūriu grindžiamų rekomendacijų šiai kompleksinei problemai spręsti stoka. Ypač aktualus IKS strateginės lyderystės ir išskirtinių valdymo kompetencijų tyrimų poreikis tapo globalios 2008 metų ir vėlesnio laikotarpio ekonominės krizės kontekste. Galima teigti, kad *šios krizės esmė – visų įmanomų rūšių ekonominių, politinių ir socialinių rizikų nesuvaldymas, kas šio tyrimo atžvilgiu gali būti traktuojama kaip esminė strateginės lyderystės kompetencijų nepakankamumo ir neatitikčių globalių sprendimų poreikiui problema, neišvengiamai koreguojanti ir naujausias žinių visuomenės ir ekonomikos strateginių elgsenų bei kompetencijų, iš jų – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų, modelius.*

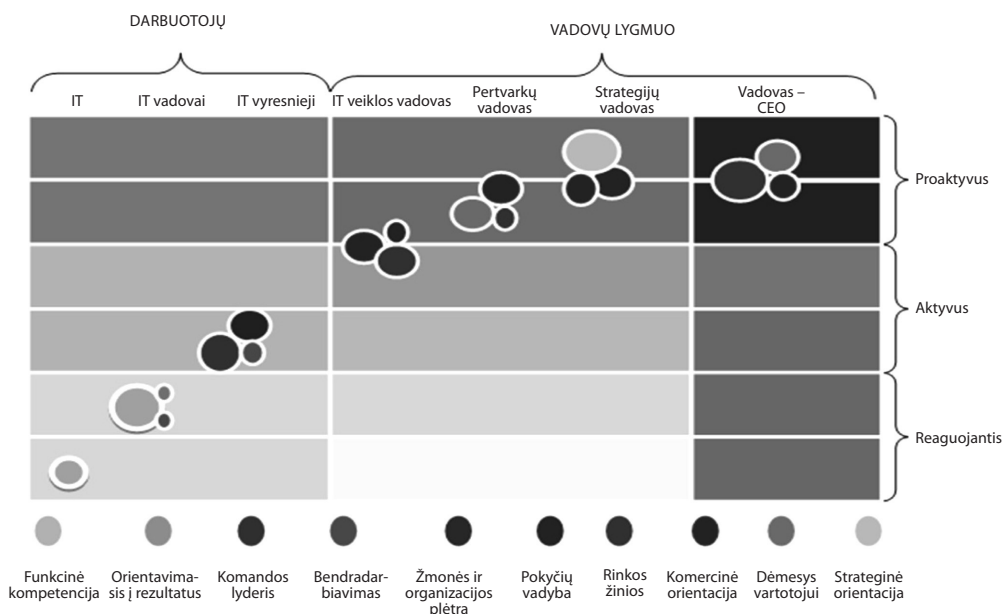
Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo besimokančioje organizacijoje sampratos kaitą paskatino daug skirtingų mokslinių sričių: vadybos, organizacijų elgsenos, edukologijos, informacijos ir komunikacijos, informatikos tyrimų. Tarptautiniame kontekste ir Lietuvoje tirtos esminės kompetencijos, apimančios XXI a. įgūdžius ir kompetencijas OECD valstybėse (Ananiadou, Claro, 2009); skaitmeninę kompetenciją mokymosi visą gyvenimą kontekste (Ala-Mutka et al., 2008); vadybos specialybės studentų komunikacinės kompetencijos ugdymą pedagoginiu aspektu (Bačiulytė, 2005); edukologijos, švietimo srities, kompetencijų poreikių plotmės analizę ir modeliavimą besimokančioje organizacijoje (Jucevičienė, 2006, 2007, 2010; Navickaitė, 2012; Bulajeva, Duoblienė, Targamadžė, 2009; Targamadžė, 2009; Targamadžė, Nauckūnaitė, 2009); švietimo metodologiją (Targamadžė, 2009); organizacijos kultūrą (Targamadžė, 2009); besimokančią organizaciją ir profesinę kompetenciją (Simonaitienė, Targamadžė, 2001, 2002); žinių vadybos vaidmenį organizacijos strateginių kompetencijų plėtotei (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012); informacinius kokybės vadybos veiksnius (Markevičiūtė, 2009); komunikacinę kompetenciją (Grebliauskienė, Večkienė, 2004); bendrąsias vadovų kompetencijas (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010); konkurencingumą ir nuolatinį mokymąsi (Kalibataitė, 2011; Raudeliūnienė, 2012; Atkočiūnienė, 2010, Jucevičius, Ilonienė, 2009); organizacinį verslo lyderystės mokymo ir vystymo modelį (Bagheri et al., 2011); efektyvios globalios lyderystės programos kūrimą (Simmonds et al., 2010) ir kt. Mokslinėje literatūroje skaitmeniniame žinių visuomenės amžiuje lyderystės formavimas neatsiejamas nuo

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

Įvertinant žinių visuomenės raidos tendencijas būtina akcentuoti, kad daugelio valstybių darbo jėgos įgūdžiai nebeatitinka XXI a. ekonomikos realybės reikalavimų, todėl privalu atitinkamai koreguoti švietimo ir profesinio rengimo sistemų esminių kompetencijų sandaras. Priešingu atveju nebus įmanoma disponuoti integralia valstybės informacijos politika ir interoperabilia infrastruktūra, priartėti prie pasaulinio konkurencinio pranašumo standartų. Kita vertus, ekspertų nuomone, įmanoma tiksliai sumodeliuoti ateities strateginių kompetencijų perspektyvą. Iš to išplaukia, kad visada yra strateginių neatitikčių grėsmių, kurioms įveikti besimokančioje organizacijoje reikalingos IKS strateginės lyderystės kompetencijos. Europos skaitmeninės

darbotvarkės (COM (2010) 245 galutinis) įvardytuose tiksluose ir priemonėse jiems pasiekti ypač akcentuojama skaitmeninio raštingumo kompetencija. Europos Sąjungos formuluojamos strateginės kryptys skatina investicijas į ekonominės situacijos problemų sprendimą ir veiklas, kurios atkurtų prarastą Europos konkurencingumą pasaulyje.

Analizuojant išryškėjusias tendencijas, vyriausiojo informacijos specialisto kompetencijų rinkinio schemoje (1 pav.) parodoma, kokios strateginės kompetencijos turi būti formuojamos siekiant aukštos veiklos kokybės bet kurioje BO pozicijoje, susijusioje su informacijos ir ryšių technologijomis (toliau – IRT), informacijos ir žinių vadyba. Kiekvienu atveju spalvinis indikatorius parodo poreikio stiprinti kompetenciją įvardytoje srityje intensyvumą ir laipsnį, t. y. kuo indikatorius vizualiai didesnis, tuo didesnis ir pokyčio įvardytoje kompetencijoje



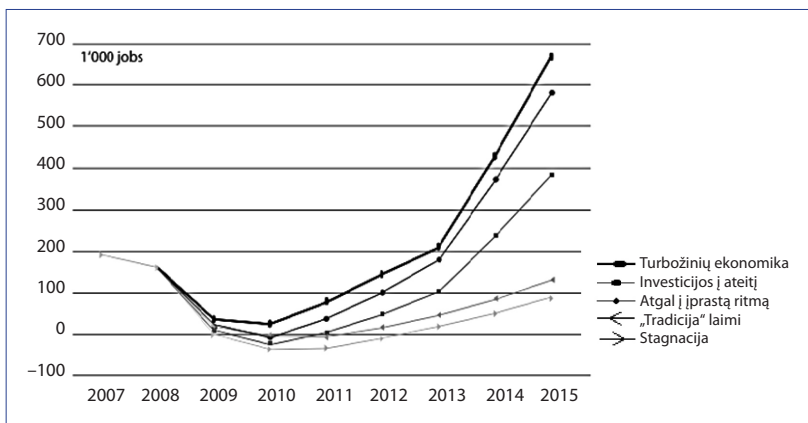
1 pav. Vyriausiojo informacijos specialisto kompetencijų rinkinys
(Kelner, Patrick, 2010)

poreikis. Kaip matome, schemeje didžiausias poreikio laipsnis susijęs su vyriausiojo informacijos specialisto – strategijų vadovo (angl. *Chief information officer*, CIO) strateginės orientacijos kompetencijomis. Nors schemeje akcentuojamos tik tos kompetencijos, kurios privalo intensyviai ir iš esmės keistis, visos kitos tiesiogiai neįvardytos strateginės kompetencijos taip pat išlieka svarbios.

Atsiradusi naujoji ekonomika, įvairių autorių vadinama informacijos, skaitmenine ar žinių ekonomika, iš principo keičia ir viešosios politikos nuostatas dėl informacijos prieinamumo visuomenei bei nenutrūkstančio visuomenės mokymosi proceso. Modernių technologinių sprendimų sukeltos permainos keičia informacinės sąveikos,

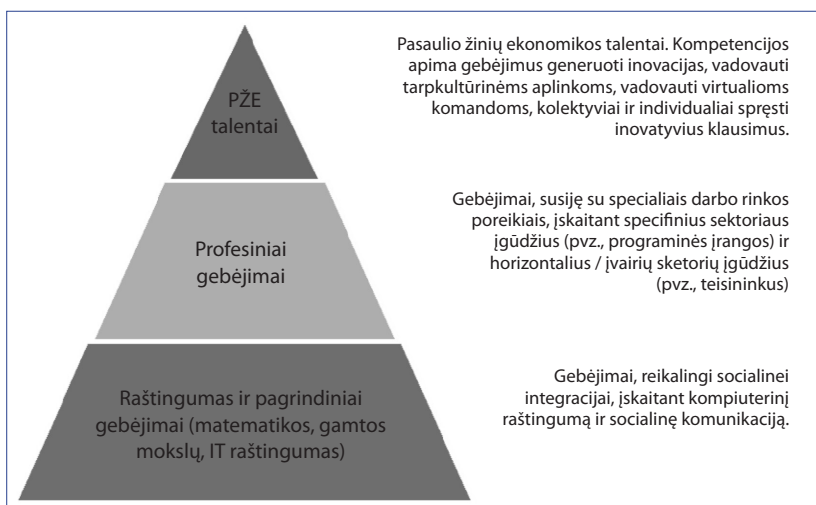
prieigos prie informacijos išteklių ir mokymosi procesų besimokančioje visuomenėje principus. Visa tai skatina ne tik sparčius ir strateginius profesinės informacijos ir komunikacijos specialistų kompetencijų sandaros pokyčius, bet ir formuoja akivaizdų šios srities lyderystės kompetencijų poreikį taikomosiose mokslo, verslo, politikos ir kitų visuomenės sričių valdymo veiklose. Savo ruožtu tai veikia moderniąsias vadybos kompetencijas, prognozuoja ir modeliuoja visuomenės raidą, prisideda prie demokratinės ir pilietinės visuomenės plėtotės.

Šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į McCormark (2010) pateiktus turbožinių ekonomikos scenarijus (2 pav.), kurie atspindi ateities perspektyvas pagal penkis scenarijus.



Turbožinių ekonomika – sėkmė Europoje yra susijusi su produktyvumu ir ekonomikos augimu, kurių varomoji jėga – plačiai plintančios inovacijos, grindžiamos IRT.
Investicijos į ateitį – grįžti prie vidutinio augimo, kartu paspartinti IRT investicijas ir naujoves.
Atgal į įprastą ritmą – grįžimas prie istorinės raidos trajektorijos, patirties iki krizės, kalbant apie augimo tempus ir IT naujoves.
„Tradicija“ laimi – po krizės eksportu grindžiamas ekonomikos atsigavimas skatina tradicines industrines šakas, o ne aukštųjų technologijų ir novatoriškas industrijas, todėl ekonomikos augimas susijęs su mažu IRT augimu. IRT sektoriaus perkėlimas už Europos ribų spartina atsigavimą.
Stagnacija – labai lėtas atsigavimas, lydimas svarbiausių šalių vidaus protekcionizmo, varžantis investicijas į inovacijas. Europos socialinė ir ekonominė sistema bando suspėti su sparčiai augančia ekonomika. Žemos IRT investicijos ir lėtas augimas sumažina e. įgūdžių paklausą ir didina potencialiai perteklinę pasiūlą.

2 pav. Turbo žinių ekonomikos scenarijai (McCormark, 2010, p. 71)



3 pav. *Europos kompetencijų piramidė*
(Fonstad et al. INSEAD eLab, 2010)

Reaguojant į globalių technologijų skverbtį ir siekiant tenkinti pakitusius organizacijų poreikius, pokyčiai neišvengiami ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityje – organizacijos darbuotojų mokymosi procese. Lietuvoje į šiuos strateginius pokyčius buvo stengtasi strategiškai reaguoti mobilizuojant mokslo institucijų kūrybinį potencialą. Dar 2003 m. buvo sutelkta Humanitarinių ir socialinių mokslų strategijos rengimo darbo grupė, rengusi „Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų plėtros strategiją bendrosios Lietuvos mokslo plėtros strategijos kontekste“ (ŠMM, 2003). Šios grupės strateginės išvalgos pasitvirtino. Tuo metu mokslinę leksiką papildė terminai „kultūros kapitalas“, „simbolinis kapitalas“, „socialinė ekonomika“ šiomis dienomis įgyja naujų prasmų ir yra aktualizuojami kultūros paveldo skaitmeninimo dimensijos, valstybės informacijos išteklių, integralumo ir sąveikumo, atminties institucijų kuriamo socialinio kapitalo paradigmomis.

Besimokančioms organizacijoms atsiranda galimybė į naują lygmenį perkelti savo

gebėjimą nuolat gilinti žinias apie esminių veiklų sistemose išsivystančias ir atsirandančias rizikas.

Šiam uždaviniui spręsti reikia tobulinti tam tikrų specialistų gebėjimus, tai aiškiai atsispindi Europos kompetencijų piramidės scheme (3 pav.). Jos viršūnė yra pasaulio žinių ekonomikos talentai, trikampio pagrindas – raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai, reikalingi socialinei integracijai, įskaitant kompiuterinį raštingumą ir socialinę komunikaciją. Nuosekliai kurdama esmines pasaulio žinių ekonomikos talentų kompetencijas, skatindama pasitikėjimą ir atsakomybę globaliai ir strategiškai mąstanti organizacija įgyvendina savo strateginius tikslus (Wordenweber, Wickord, 2008). M. Castels (2007) teigimu, šiuolaikinės žinių visuomenės formuojasi apie bipolinę „Tinklo“ ir „Savojo aš“ priešpriešą. Ši žinių visuomenės epochos pozicija tampa pagrindinių transformacijų prielaida. Tinklo modelis būdingas pažangiems ekonomikos procesams.

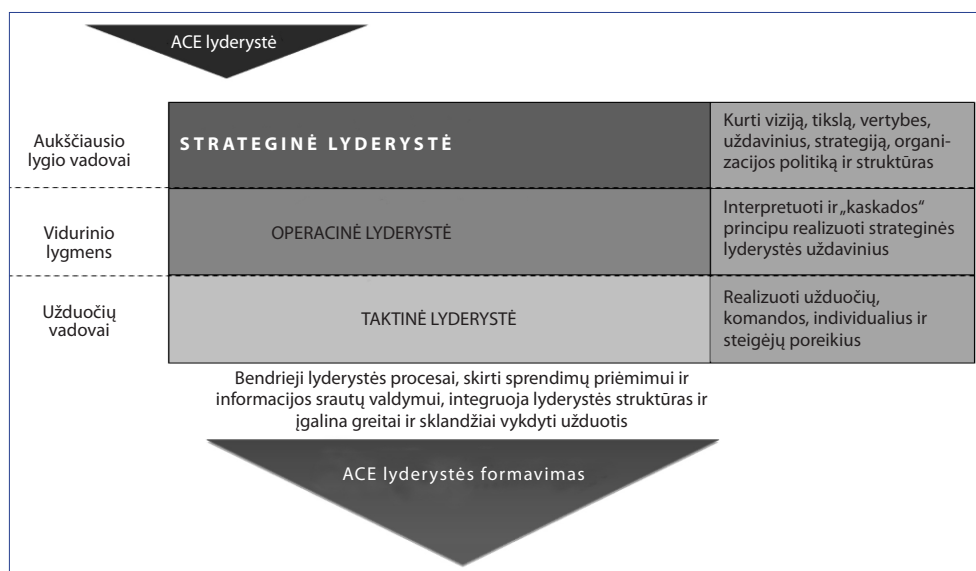
Skaitmeninė atskirtis ir šiandien yra aktuali problema, kurią įveikti siekia tiek

Lietuva, tiek visa ES (COM (2010) 2020 galutinis; Žin., 2011, Nr. 33-1547). Penkiolika skirtingų struktūrinių dokumentų, kuriuose analizuojama ir įprasminama skaitmeninė kompetencija iš ES perspektyvos, aptariami EK ataskaitoje (Ferrari, 2012). Skaitmeninė kompetencija prilyginama „judančiam taikiniui“, kuris dengia įvairias IRT sritis. Strategijoje „Lietuva 2030“ taip pat akcentuojamas sumanus valdymas,

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo pavadinimas. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas.

Tyrimo objektas. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos.



4 pav. *Integruoti lyderystės lygmenys*
(Tozer 2012, p. 49)

kuris apibrėžiamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas, kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia. Tolesnėje schemeje (4 pav.) vizualizuotas būtent strateginės lyderystės kontekstas ir jo svarba aukščiausio organizacijų lygio vadovams, kuri ir lėmė empirinio tyrimo metodologines nuostatas.

Tyrimo tikslas. Nustatyti informacijos ir komunikacijos profesionalų išskiriamas strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų įvertinimo dimensijas.
2. Įvertinti ekspertų išskiriamas išvalgas dėl pagrindinių informacijos ir komuni-

kacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tendencijų ir krypčių.

3. Pateikti integruotą visuminį požiūrį apie informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, kuris galėtų tapti sprendimų priėmimo besimokančioje organizacijoje modelio pagrindu.

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

Sisteminio tyrimo metodologijos taikymas sudėtingose socialinėse struktūrose leidžia nustatyti problemos struktūrą ir ieškoti stipriausios įtakos taškų, kurie užtikrintų poveikį visai sistemai.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai. Pusiau uždaro tipo informacijos ir komunikacijos ekspertų klausimynas, kurį sudarė trys dalys:

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

Tyrimo duomenų apdorojimo metodai. Kokybinė įžvalgų interpretacija.

Išanalizavus mokslinėje ir specialiojoje literatūroje pateiktus apklausų ir įvykdytų tyrimų pavyzdžius, sudarant klausimyną vadovautasi IBM Verslo vertės instituto (*Institute for Business Value*) „Capitalizing on complexity“ (2010) ir „Leading through connections“ (2011) atliktų tyrimų metodika ir pavyzdžiais, lyderystės piramidės modeliu ir jo išaiškinimais (Clark, 2004) bei kitais šaltiniais.

Pusiau struktūruotame klausimyne iš viso pateikiama 10 klausimų su pasirinkimo variantais, taip pat visi 10 klausimų turi antrąją atvirą klausimo dalį (10). Antrosios atviros klausimo dalies tikslas – išsiaiškinti ekspertų įžvalgas ir patirtis informacijos bei komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų žinių visuomenės kontekste.

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

Tyrimo vadovaujama nuostata, kad ekspertu laikomas asmuo:

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

Atrinkus per 70 Lietuvos ir užsienio ekspertų, apklausoje sutiko dalyvauti 57 ekspertai. Apklausti ekspertai padalyti į dvi grupes: apklausta 27 Lietuvos ir 30 užsienio ekspertų iš 20 pasaulio šalių. Iš jų 27 (9 Lietuvos ir 18 užsienio) ekspertai yra apgynę disertacijas, iš jų 12 profesorių (po 6 atstovus Lietuvos ir užsienio grupėse). Tyrimo pradžioje buvo siekiama apklausti apie 25–30 Lietuvos ir užsienio ekspertų (maždaug 15 Lietuvos ir 15 užsienio ekspertų), tačiau vykdant apklausą paaiškėjo, kad dalis ekspertų neatsakė į pateiktus atvirus klausimus, buvo pasigesta įvairiapusiš-

kesnio požiūrio, todėl, siekiant kokybiškų rezultatų, nuspręsta imtį padidinti dvigubai. Tad atitinkamai daugiau sulaukta atvirų atsakymų į klausimus.

Remiantis atliktos mokslinės ir specialiosios literatūros analizės rezultatais bei siekiant apimti visą tyrimo tematiką, kaip tyrimui reikalinga imtis buvo pasirinkti mokslo įstaigų, valstybės, asociacijų ir privataus sektoriaus atstovai. Ekspertų atrankos procesas patogiosios atrankos būdu buvo vykdomas 2012 m. rugpjūčio–lapkričio mėnesiais.

2012 m. atlikta IBM Verslo vertės instituto (angl. *Business Value Institute*) strateginė studija „Lyderystė per ryšius“, kurioje buvo apklausta per 1700 aukščiausio lygmens

verslo ir viešojo sektoriaus vadovų 64 valstybėse. Ši esminė išvalga pasitvirtino kaip viena pagrindinių reprezentatyvaus pasaulinio lyderystės tyrimo išvadų: „Technologijos dabar skatina daugiau organizacinius pokyčius negu bet kokia kita jėga – netgi ekonomika. Kaip aukščiausio lygmens vadovai, CEO, susitvarko su šiomis nerealiizuotomis galimybėmis?“ CEO orientuojasi į socialinės žiniasklaidos pranašumus: jėgą ir galią, ir iš naujo analizuoja ryšius tarp žmonių“ (IBM, 2012, „Leading through connections“, p. 3).

Tyrimo kokybinė interpretacija.
E. Gundling su kolegomis (Gundling et al. 2011, cit iš Mendenhall et al., 2013) remdamiesi moksliniais tyrimais sukūrė

Eil. nr.	Prof. / habil. dr.	Doc. dr.	Valstybinio nevyriausybinių sektoriaus, asociacijos vadovas / atstovas	Privataus sektoriaus atstovas	Akademiniio sektoriaus atstovas	Tarptautinės organizacijos vadovas / atstovas	Tarpt. lyderis – autoritetas (ilga patirtis, labai sėkminga veikla)	Konsultacinė veikla	Lietuvos (●) / užsienio ekspertas (■)
I etapas									
1.			●			●			■
2.			●			●			■
3.		●	●			●			■
4.		●			●				■
5.			●			●			■
6.			●			●			■
7.		●	●			●	●		■
8.			●			●			■
9.			●			●			■
10.	●	●			●	●			■
11.	●	●	●			●			■
12.		●			●				■
13.	●	●			●				■
14.		●			●				■
15.	●	●			●	●	●		■
16.	●	●			●				●
17.					●				●
18.	●	●			●		●		●/■
19.	●	●			●				●/■
20.	●	●			●		●		●/■
21.			●						●
22.		●	●		●				●
23.		●	●		●				●
24.			●					●	●/■
25.			●						●

5 pav. Ekspertų veiklos sričių matrica

Eil. nr.	Prof. / habil. dr.	Doc. dr.	Valstybinio nevyriausybi- nio sektoriaus, asociacijos vadovas / atstovas	Privataus sektoriaus atstovas	Akade- minio sektoriaus atstovas	Tarptautinės organizacijos vadovas / atstovas	Tarpt. lyderis – autoritetas (ilga patirtis, labai sėkminga veikla)	Konsultaci- nė veikla	Lietuvos (●) / užsienio ekspertas (■)
II etapas									
26.				●		●		●	●/■
27.				●		●			●/■
28.				●		●			●/■
29.		●	●			●			●/■
30.				●		●			●
31.			●						●
32.				●		●	●	●	●/■
33.				●		●			●/■
34.				●		●	●		●
35.			●		●				●
36.	●	●	●		●				●/■
37.				●			●		●/■
38.	●	●	●		●				●/■
39.			●						●
40.					●	●			●/■
41.		●				●			●/■
42.			●		●			●	●
43.			●			●	●		■
44.		●	●					●	■
45.		●				●			■
46.	●	●			●				■
47.		●	●				●	●	■
48.						●	●		■
49.		●				●	●		■
50.		●	●			●	●		■
51.	●	●				●			■
52.								●	■
53.		●		●		●	●	●	■
54.						●	●		■
55.		●	●				●	●	■
56.			●				●		■
57.		●	●				●		■

5 paveikslo tęsinys

globalios internetinės lyderystės (angl. *Global Leadership Online* – GLO) sistemą, kuri buvo pagrįsta tarptautine ekspertų apklausa, atlikta 26 valstybėse. GLO sistemą sudaro penkios dimensijos, kurios viduje struktūruojamos pagal jų specifiką atspindinčius aspektus (Jokūbauskienė, 2013):

- Skirtumų išskyrimas.
- Neatitikčių įveikimas.

- Sistemos atvirumas.
- Balanso išlaikymas.
- Sprendimų kūrimas.

Pirmoji – skirtumų išskyrimo dimensija – tai sugebėjimas atpažinti svarbius ženklus. Šią dimensiją sudaro du aspektai: *kultūrinis sąmoningumas*, reiškiantis supratimą, kiek paties lyderio kultūrinės patirtys veikia jo išvalgumą

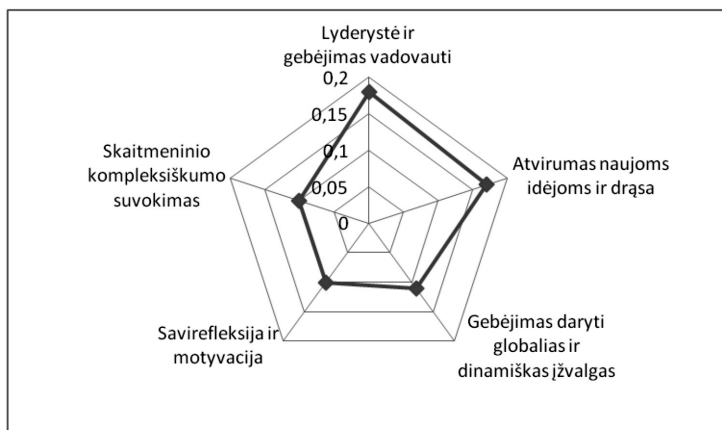
ir *parengtis netikėtumui*. Jis parodo, kad asmenybė atvira naujoms situacijoms, naujoms idėjoms, naujiems žmonėms bei pokyčiams, kuriuos tai atneša¹.

XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijų analizės matrica

Vadovaujantis praktinio mokymo sistemos sudarytomis matricomis teigtina, kad visų sektorių (akademinio, verslo ir viešojo)

ekspertai įvardijo šias svarbiausias lyderio kompetencijas (6 pav.): 1) lyderystė ir gebėjimas vadovauti; 2) atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; 3) gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvagas; 4) savirefleksija ir motyvacija; 5) skaitmeninio kompleksiško suvokimas.

Šiuos rezultatus patvirtina ir ekspertų komentarai. Pirmajame, kaip ir visuose 10 klausimų ir matricos lentelėje, autorės



6 pav. Penkios svarbiausios XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos

1 lentelė. Penkios svarbiausios XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lyderių kompetencijos	<i>Bene išsamiausiai tai išreikšta prof. habil. dr. A. Kaklauskos, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Internetinių ir intelektinių technologijų instituto direktoriaus, apibendrinime. „Vienas svarbiausių XXI a. gebėjimų – skaitmeninė kompetencija, apimanti gebėjimą pasinaudoti IKT galimybėmis ir priimti novatoriškus IKT taikymo sprendimus. Prie lyderių kompetencijų svarbu priskirti savirefleksiją, t. y. lyderio savo gebėjimų ir trūkumų, problemų sprendimo strategijų ir emocijų įsivertinimą. Siekiant tapti/išlikti lyderiu, svarbu mąstyti globaliai ir dinamiškai, atsižvelgiant į tendencijas ir pokyčius, būti inovatoriumi, nuolat ieškančiu ir diegiančiu naujas idėjas bei sprendimus. Tačiau vien idėjų neužtenka, reikia suburti komandą ir gebėti jai vadovauti. Išplėtos bendrosios kompetencijos ne tik užtikrina profesinį augimą, bet ir skatina kūrybiškumą, asmeninį augimą bei motyvaciją.“ J. Paley, Bill & Melinda Gates fondo atstovas, svarbiausias kompetencijas apibendrina įvardydamas pokyčių ir filtro problemas: „<...> galbūt vienintelis kintantis dalykas šiame kontekste yra tai, kad informacijos pertekliaus amžiuje sprendimai turi būti priimami greičiau nei bet kada anksčiau. Taigi, vartoti pasirinktos informacijos filtravimas tampa kur kas svarbesnis.“</i>

¹ Pirmą kartą minimi ekspertai pristatomi įvardijant jų pareigas.

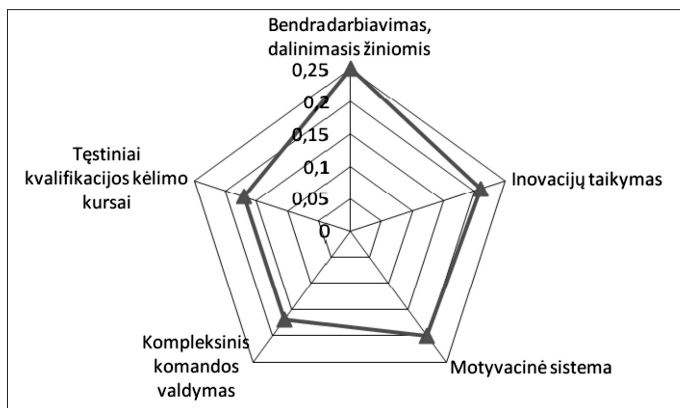
nuomone, pateiktos svarbiausios atrinktos visų trijų sektorių įžvalgos, straipsnyje pristatomos svarbiausios 5 matricos.

Antroji – neatitikčių įveikimo dimensija. Globaliems lyderiams identifikavus skirtumus, kitas lyderystės veiksmas apima priemonių paieškas, kuriomis pašalinama neatitikčių problema. Pirmasis šios dimensijos aspektas – *rezultatų pasiekimas dėl santykių*, parodo, koku mastu asmuo, siekdamas rezultatų, yra pajėgus efektyviai dirbti naudodamas tarpasmeninius

santykius bei asmeninius tinklus. *Pažiūrų sistemos pokytis* yra laipsnis, kuriuo asmuo yra pajėgus pakeisti savo pažintinius ir elgsenos stilius, siekdamas suderinti skirtingus kontekstus.

Kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo analizės matrica. Komentarai apie organizacijoje taikomos informacijos atranką – filtrą bei informacijos ir žinių vadybos praktikas.

Vadovaujantis kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo analizės matrica galima



7 pav. Svarbiausi kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiksniai

2 lentelė. Svarbiausi kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiksniai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų lyderystės kompetencijos: kūrybiškumo dimensija	M. Nikolajevas , sėkmingas „start up“ tipo organizacinių projektų vadovas, verslininkas, kelių tarptautinių verslo bendrovių įkūrėjas, „Hotspring Ventures Ltd“ verslo plėtros direktorius, kūrybiškumo dimensiją per inovacijas suvokia kaip įprastą kasdienį reiškinį: „Inovacijos – įmonės kasdienybė. Jos neįmanomos be efektyvaus bendradarbiavimo įmonės viduje.“
Informacijos filtrai. Informacijos ir žinių vadybos praktikos	A. J. Zabulis išskiria motyvacijos sistemos svarbą, kuri pažymima ir IBM studijoje „Lyderystė per sąveikas“ (2011): „Labai daug lemia teisinga motyvacinė sistema. <...> Esant šiai dinamikai labai svarbus bendradarbiavimas, dalijimasis sėkmės ir nesėkmės istorijomis. Aktyviai naudojame vidinį intranetą (tinklaraščiai, „case“ pristatymai ir t. t.).“ Prof. M. Quagliuolo , HERITY International generalinis sekretorius, apibendrinamas išskiria strateginę informacijos dalijimosi svarbą augimui ir produktyvumui pasauliniu mastu. Kaip artimas informacijos filtrui įvardytas informacijos dietos sinonimas – prof. M. Muraszkievycz teigia: „Mes daug kalbame apie informacijos dietą, kita vertus, tyrėjų prigimtis reikalauja rinkti ir apdoroti tiek informacijos, kiek tik įmanoma.“

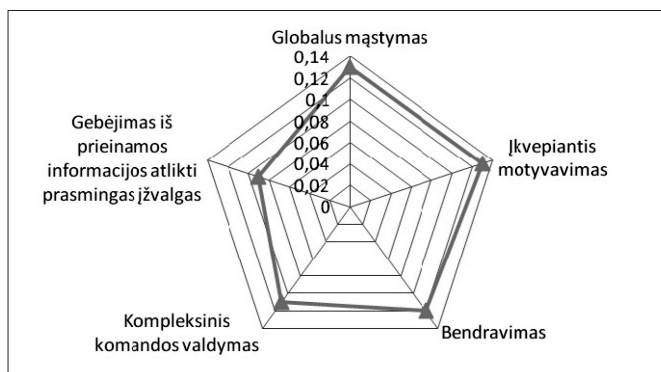
išskirti, kad, ekspertų nuomone, organizacijos kūrybiškumą labiausiai skatina šie veiksniai: 1) bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis; 2) inovacijų taikymas; 3) motyvacijos sistema; 4) kompleksinis komandos valdymas; 5) tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai (7 pav.). Apibendrinti ekspertų teiginiai, įvardijantys kompetentingų darbuotojų skatinimo veiksniai ir sugrupuoti pagal kategorijas, pateikiami 2 lentelėje.

Trečioji – sistemos atvirumo dimensija. Lyderystė globalioje organizacijoje yra susijusi su gebėjimu daryti įtaką profesiniuose tinkluose; įtaka turi būti išplėta iki sisteminio lygmens ir įtraukti į procesus kuo daugiau dalyvių. Pirmasis aspektas – *nuosavybės plėtra* – atspindi laipsnį, iki kurio lyderis pajėgia įtraukti kitus, dalytis atsakomybe siekiant

tikslų. Antrasis aspektas – *ateities lyderių vystymas* – atspindi gebėjimą skatinti kitų vystymąsi, kurie prisiims lyderystės atsakomybę ateityje.

Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijų analizės matrica

Vadovaujantis informacinio sektoriaus lyderių kompetencijų analizės matrica, informacinio sektoriaus ekspertų nuomone, svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos, kurios lems jų vadovaujamų organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus, yra šios: 1) globalus mąstymas; 2) įkvepiantis motyvavimas; 3) bendravimas; 4) kompleksinis komandos valdymas; 5) gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas (8 pav.). Šias, ekspertų nuomone, svarbiausias sėkmės



8 pav. Svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos

3 lentelė. Svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lyderių kompetencijos	Prof. M. Muraszckiewicz lygina praeities ir dabartinius lyderius ir teigia, kad „nauji lyderiai labai nesiskirs nuo praėjusių ir esamų. Kompetencija, charizma, ryžtas ir talentas vis dar svarbu.“ Tyrimo kontekste vertinga doc. A. Lepik išvalga: „<...> pridėčiau ir rinkodarą, bet ne verslo prasme, o kaip kompetenciją, skirtą organizacijos klientų analizei ir balansui“. Prof. E. Macevičiūtė patvirtina, kad „kai kurios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos savaime suprantamos – jei nėra atvirumo IRT, tai negalima dirbti informaciniame sektoriuje.“

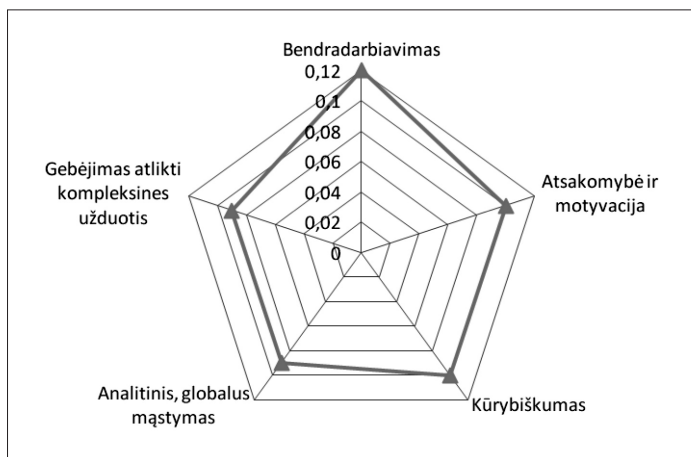
kompetencijas iliustruoja ekspertų įžvalgos, pateiktos 3 lentelėje.

Ketvirtoji – balanso išlaikymo – dimensija atspindi būtinumą globaliems lyderiams sugebėti atitikti konkurencijos keliamus reikalavimus. Kartu būtina adaptuotis prie dinamiško verslo aplinkos konteksto sukuriant to konteksto pridedamąją vertę. *Adaptuoti ir kurti vertę* yra laipsnis, iki kurio asmuo gali prisiderinti prie situacinių reikalavimų, sukurti vertę prisidedamas prie naujų perspektyvų, naujų žinių ir įgūdžių. *Esminės vertybės ir lankstumas* atspindi gebėjimą išlaikyti esmines vertybes ir suprasti, kaip jas galima lanksčiai pritaikyti prie naujų aplinkų. Svarbu sugebėti globaliose veiklose valingai integruoti

skirtingus lyderystės niuansus remiantis esminėmis vertybėmis.

Organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų analizės matrica

Ekspertai organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų analizės matricoje įvardija šias svarbiausias žinių darbuotojų kompetencijas, padedančias siekti pagrindinių organizacijos tikslų: 1) bendradarbiavimą; 2) atsakomybę ir motyvaciją; 3) kūrybiškumą; 4) analitinį, globalų mąstymą; 5) gebėjimą atlikti kompleksines užduotis (9 pav.). Šios ir kitos išskirtos kompetencijos plačiau aptariamose ekspertų pasisakymuose 4 lentelėje.



9 pav. Svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos

4 lentelė. Svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinių darbuotojų kompetencijos	Prof. E. Butkaus teigimu, „svarbiausia motyvacija ir atsakomybė bei kūrybiškumas. Kitos kompetencijos gali būti įgyjamos, o šios, matyt, jau būtinės nuo pat pradžių, nesinori sakyti – įgimtoms, bet bent iš(si)ugdytos.“ Gebėjimą analizuoti, skaitmeninį raštingumą pažymi ir prof. C. Lux, dr. V. M. Skarstein, lankstumą, motyvaciją – prof. M. Muraszkiewicz, dr. P. Ayris, o M. Bieliūnas priduria, kad „ateities darbą sąlygos ypač greitai kintanti aplinka, matricos tipo organizacijos, projektiniai darbų pobūdžiai. Apibrėžiami tikslai, sukuriama komanda, analizė, darbas, rezultatų įvertinimas – ir komanda jau gali imtis kito tikslo iš visai kitos srities.“

Penktoji – sprendimų kūrimo – dimensija skirta permainingoms įdiegti. *Tarpsektorinė įtaka* reiškia gebėjimą dirbti įveikiant veiklų, funkcinių ar organizacinių struktūrų ribas. *Trečiojo kelio sprendimas* – gebėjimas veikti visose kitose dimensijose bei aspektuose atliekant kūrybiškus ir adekvatus sprendimus.

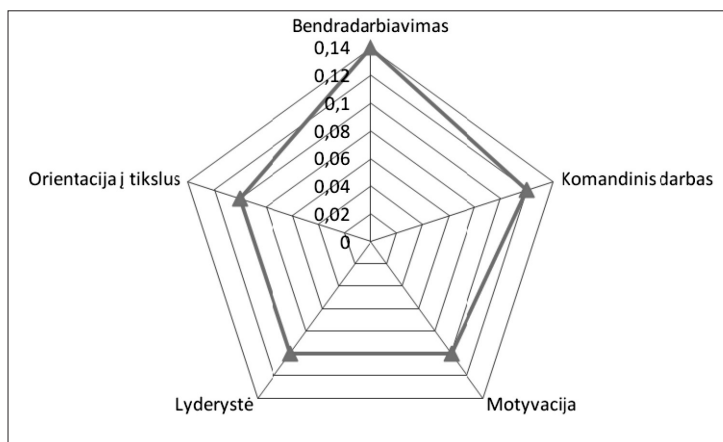
Organizacinės kompetencijos kūrimo analizės matrica

Vadovaujantis ekspertų organizacinės kompetencijos matricos vertėmis išskiriami šie veiksniai: 1) bendradarbiavimas; 2) komandinis darbas; 3) motyvacija; 4) lyderystė; 5) orientacija į tikslus (10 pav.). Ekspertų komentarai pateikiami 5 lentelėje.

Empirinio tyrimo rezultatai

Straipsnyje sumodeliuotos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys žinių visuomenės kontekste, leidžiančios rasti efektyvesnėms subalansuotų informacijos srautų valdymo vertėms ir taip sistemiskai suvaldyti didėjantį skaitmeninį kompleksiskumą. Nustatytos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys ir jų komponentai pavaizduoti 11 paveiksle.

1. Sisteminių požiūriu ir lanksčiųjų sistemų metodologijos pagrindu suformuluota ekspertų apklausa ir globalia internetine lyderyste (angl. *Global Leadership Online – GLO*) grįsta informacijos ir komuni-



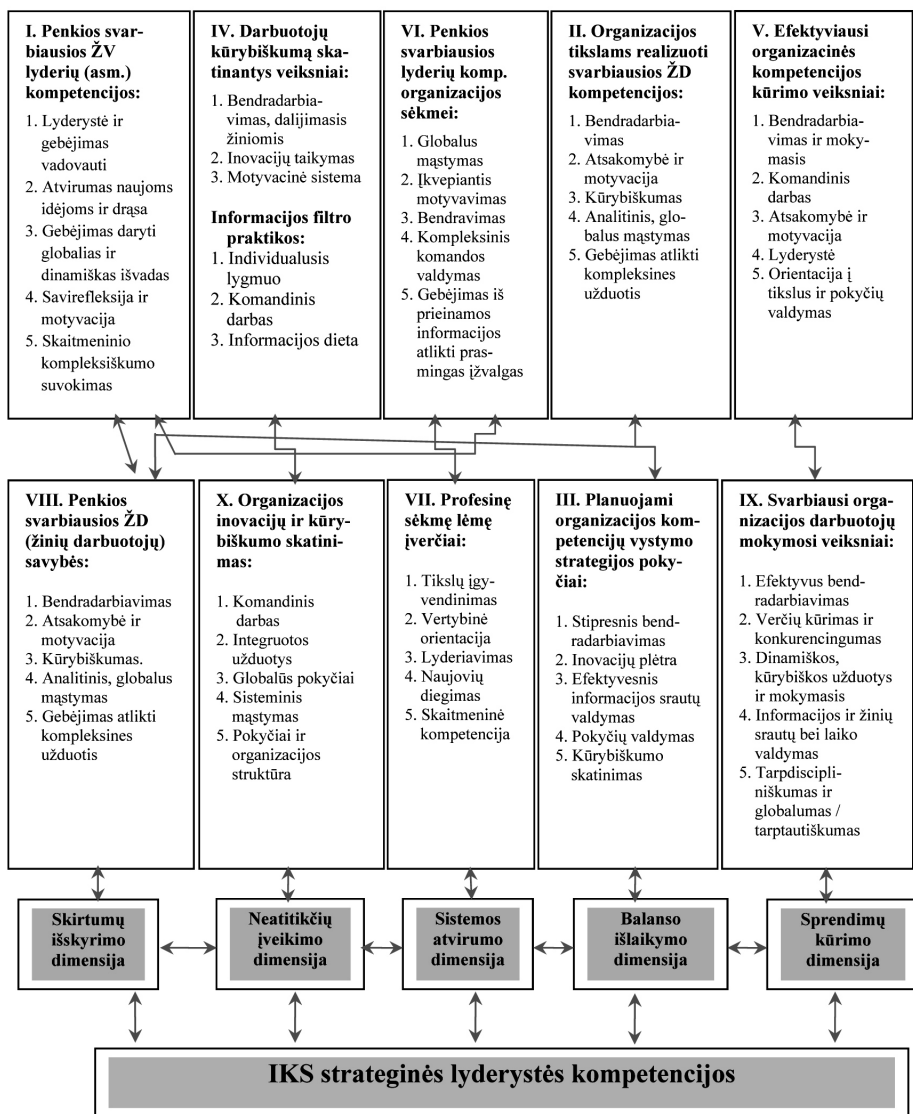
10 pav. *Efektyvūs kuriamos organizacinės kompetencijos veiksniai*

5 lentelė. *Kuriamos organizacinės kompetencijos efektyvūs veiksniai*

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimas ir mokymasis	Prof. E. Macevičiūtė akcentuoja kompleksiskumą: „Pasirinkau kompetencijas, kurios yra kompleksinės. Kaip anai, motyvacija turi numatyti orientaciją į tikslus, atsakomybė – produktyvumą, bendradarbiavimas apima lyderystę ir pan.“ S. Kiršis, E. Butkus, E. Banionytė vieningai įvardija bendradarbiavimo, žinių išsaugojimo svarbą, o užsienio ekspertai doc. A. Lepik, dr. J. Cousins, L. Edwards, dr. V. M. Skarstein prie komandinio darbo išryškina ir pokyčių vadybą bei gebėjimą laiku spręsti problemas.

kacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų analizės metodika leidžia nustatyti dinamišką informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų sistemą sudarančius komponentus, jų sąveiką ir struktūrinę hierarchiją. Vieninga koncepcinė sistema orientuota į žinių visuomenės tikslus ir besimokančios organizacijos poreikius.

2. Nustatytos ekspertų informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys ir jų komponentai, kurie atitinka pateiktas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelyje, tikslintinas 9 krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentas



11 pav. IKS strateginių lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta autorės)

„Informacijos ir žinių srautų bei laiko valdymas“ ir „Aplinkos srautų valdymas“, nes pastarasis turinio prasme išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką.

3. Didėjantis globalių procesų kompleksumo laipsnis technologiškai intensyvioje žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksiskumą, kurio suvaldymas tampa globalia problema. Naujos kokybės dinamiškos aplinkos valdymui informacijos ir komunikacijos specialistams būtina kokybinio tyrimo metu nustatytoji kritinė strateginės lyderystės kompetencijų masė (modelis), kuri baigtiniu pavidalu pasireiškia per įvairius dešimties informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentų derinius. Juos jungia dominuojanti nebe technologinė, o strateginės orientacijos paradigma.

Išvados

1. ***Strateginė žinių lyderystė leidžia integraliai valdyti skirtingų informacijos ir ryšių technologijų bei informacijos ir komunikacijos specialistų techninių ir vadybos kompetencijų visumą***, sėkmingai spręsti informacijos filtro problemą ir užtikrinti kokybiškos informacijos srautų valdymą besimokančios organizacijos strateginių sprendimų priėmimo procesuose.
2. Atlikus tyrimą įmanoma nustatyti, ***kokia strateginės lyderystės kompetencijų struktūra žinių visuomenėje turi būti grindžiamas besimokančios organizacijos valdymas***, kuris skatintų ne tik IKS strateginės lyderystės kompetencijų ugdymą, bet ir kurtų bendrąją organizacijų strateginę lyderystę ir tvarų konkurencinį pranašumą.

3. Svarbiausios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys, išskyrus remiantis atlikta kokybine ekspertų apklausa patikslintą 9 krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentą „Informacijos ir žinių srautų bei laiko valdymas“ ir „Aplinkos srautų valdymas“, nes šis turinio požiūriu išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką, koreliuoja su teoriškai numatytais. Jų komponentai besimokančiojo organizacijoje yra:

- 3.1. *Žinių visuomenės lyderių kryptis* (lyderystė ir gebėjimas vadovauti; atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvadas; savirefleksija ir motyvacija; skaitmeninio kompleksiskumo suvokimas).
- 3.2. *Organizacijos tikslų realizavimo kryptis* (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).
- 3.3. *Strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis* (stipresnis bendradarbiavimas; inovacijų plėtra; efektyvesnis informacijos srautų valdymas; pokyčių valdymas; kūrybiškumo skatinimas).
- 3.4. *Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis* (bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis; inovacijų taikymas; motyvacijos sistema. Informacijos filtro praktikos (individualusis lygmuo; komandinis darbas; informacijos dieta).

- 3.5. *Organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis* (bendradarbiavimas ir mokymasis; komandinis darbas; atsakomybė ir motyvacija; lyderystė; orientacija į tikslus ir pokyčių valdymas).
- 3.6. *Efektyvios organizacijos sėkmės kryptis* (globalus mąstymas; įkvepiantis motyvavimas; bendradarbiavimas; kompleksinis komandos valdymas; gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas).
- 3.7. *Ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis* (tikslų igyvendinimas; vertybinė orientacija; lyderiavimas; naujovių diegimas; skaitmeninė kompetencija).
- 3.8. *Besimokančios organizacijos žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis* (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).
- 3.9. *Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis* (efektyvus bendradarbiavimas; verčių kūrimas ir konkurencingumas; dinamiškos, kūrybiškos užduotys ir mokymasis; aplinkos srautų valdymas; tarpdiscipliniškumas ir globalumas/tarptautiškumas).
- 3.10. *Besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo kryptis* (komandinis darbas; integruotos užduotys; globalūs pokyčiai; sisteminis mąstymas; pokyčiai ir organizacijos struktūra).
4. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dešimties kryptių ir kiekvienos jų komponentų išskyrimas ir jų patikrinimas, atliekant kokybinį empirinį tyrimą, sudarė galimybę suprojektuoti **informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelį**, kurio konstravimo logika yra tokia:
 - 4.1. informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas;
 - 4.2. penkių dimensijų išskyrimas (skirtumų išskyrimas; neatitiktį įveikimas; sistemos atvirumas; balanso išlaikymas; sprendimų kūrimas);
 - 4.3. kiekvienos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptių ir jų komponentų įvardijimas bei jų tarpusavio ryšių scheminis atvaizdavimas.

LITERATŪRA

A Digital Agenda for Europe (2010). Europos Komisijos komunikatas KOM(2010) 245 galutinis, 42 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=com:2010:0245:fin:en:pdf>>.

ALA-MUTKA, K.; PUNIE, Y.; REDECKE, C. (2008). *Digital Competence for Lifelong Learning*. Policy Brief. European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Stud-

ies, Luxembourg: European Communities, 10 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC48708.TN.pdf>>.

ANANIADOU, K.; CLARO, M. (2009). 21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries. EDU Working paper no. 41. Organisation for Economic Co-operation and Development, EDU/WKP (2009)20, 33 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 20 d. Prieiga per

internetą: <<http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP%282009%2920&doclanguage=en>>.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, t. 52, p. 14–22. ISSN 1392-0561

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

BAČIULYTĖ, R. (2005). *Vadybos specialybių studentų komunikacinės kompetencijos ugdymas Lietuvos kolegijose*: Magistro diplominis darbas, Edukologija/andagogika. Vilniaus pedagoginis universitetas, Pedagogikos ir psichologijos fakultetas, Edukologijos katedra. 86 p.

BAGHERI, A.; PIHIE, Z. A. L. Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, vol. 14, no. 4, September 2011. Routledge Taylor&Francis Group, p. 447–463. ISSN 1367-8868.

BERTALANFFY, L. (1972). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: G. Braziller. ISBN 0713901926.

BOWLER, D. T. (1981). *General Systems Thinking: It's Scope and Applicability*. New York: Elsevier Science. 234 p. ISBN 0-444-00420-3

BULAJEVA, T.; DUOBLIENĖ, L.; TARGAMADZĖ, V. (2009). Transformation of university: towards pragmatism and competence based education. *Pedagogika*, p. 9–16. ISSN 1392-0340

CHECKLAND, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. S. I: John Wiley & Sons, ISBN 0471279110

CHECKLAND, P. (1985). From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 36(9), p. 757–767. DOI 10.1057/jors.1985.141

CLARK, D. (2004). The art and science of leadership [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <www.nwlink.com>.

Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programos patvirtinimo ir kai kurių Lietuvos Respublikos nutarimų pripažinimo netekusiais galios: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 301. *Žin.*, 2011, Nr. 33-1547 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=394457>.

FERRARI, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. European Commission. Joint Research Center. Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg. ISBN 978-92-79-25093-4 (pdf)

FONSTAD, N. O; LANVIN, B. (2010). *Strengthening e-Skills for Innovation in Europe. Building on partnerships between academia, industry and government for better e-competences curricula*. INSEAD eLab. European Commission Enterprise and Industry, European Union [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/insead_brochure_april_2010_en.pdf>.

GREBLIAUSKIENĖ, B; VEČKIENĖ, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*. Vilnius, 2004. 200 p. ISBN 9986-34-128-0.

IBM Global Business Services. (2009). Naujas aukščiausio informacijos vadovo balsas: aukščiausių informacijos vadovų studijos išvalgos.

IBM Global Business Services. (2010). Executive Report. IBM institute for Business Value. Working in the Open. U. S. A. 14 p.

IBM Global Business Services (2011). The Essentials CIO. Insights from the Global Chief Information Office Study. U. S. A. 72 p.

IBM Global Business Services (2012). Latest insights from the IBM Institute for Business Value, CD.

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

JOKŪBAUSKIENĖ, S. (2013). *Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje*: Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija (08 S). Vilniaus universitetas. 361 p.

JUCEVIČIENĖ, P. (Tyrimo grupės vadovė) (2006). *Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi švietimo kontekste*: Tyrimo ataskaita. Kaunas. 182 p.

JUCEVIČIENĖ, P. (2010). *Teoriniai požiūriai į kompetencijų ir jų naudojimo praktikos sankirtos: įvadas į argumentavimo kompetenciją*. Mokslinė, patariamoji medžiaga, atliekantiems S_TEAM projektą (WP7). 17 p.

JUCEVIČIENĖ, P. (2007). *Besimokantis miestas*: Monografija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

JUCEVIČIUS, R.; ILONIENĖ, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, t. 14, p. 788–793. ISSN 1822-6515.

KALIBATAITĖ, G. (2011). *Žmogiškųjų išteklių veiklos procesų valdymas remiantis valdomo proceso modeliu*. Kauno technologijos universitetas, Contemporary Issues in Business, Management and Education, p. 134–155. ISSN 2029-7963.

KELNER, S.; PATRICK, C. (2010). *Your Leadership Portfolio: Developing the Competencies of a Future-State CIO*. CIO Executive Council. April 12, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. (2006). *Žydrųjų vandenynų strategija*. Vilnius. 240 p. ISBN 9955-460-22-9.

Lietuvos pažangos strategijos projektas „Lietuva 2030“ [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>>.

MARKEVIČIŪTĖ, L. (2009). *Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai*: Daktaro disertacija, Humanitariniai mokslai, informacija ir komunikacija (06 H). 285 p.

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

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

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

Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija: Komisijos komunikatas 2020 m. Europa. KOM (2010) 2020 galutinis [interaktyvus]. [Žiūrėta

2013 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>>.

PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Press Ltd. 855 p. ISBN 0-333-51804-7.

RAUDELIIŪNIENĖ, J. (2012). *Žinių vadyba*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 120 p. ISBN 978-609-457-170-1.

SIMMONDS, D.; TSUI, O. (2010). Effective design of a global leadership programme. *Human Resource Development International*, vol. 13, issue 5, p. 519–540.

SIMONAITIENĖ, B.; TARGAMADŽĖ, V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (29).

SIMONAITIENĖ, B.; TARGAMADŽĖ, V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, nr. 1(18), Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 95–105.

SKARŽAUSKIENĖ, A.; PARAŽINSKAITĖ, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), p. 41–61. ISSN 2029-2244 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.] Prieiga per internetą: <<https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/1351/1298>>.

TIDD, J., ed. (2012). *From Knowledge management to strategic competence: assessing technological, market and organisational innovation*. Series on technology management – vol. 19. Imperial College Press. 418 p. ISBN-13 978-1-84816-883-1.

TOZER, J. (2012). *Leading through leaders: driving strategy, execution, and change*. India by Replika Press Pvy Ltd. 498 p. ISBN 978-0-7494-6619-0.

TRENDS OF BUILDING STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES OF INFORMATION AND COMMUNICATION PROFESSIONALS: QUALITATIVE INTERPRETATION OF THE EMPIRICAL RESEARCH

Saulė Jokūbauskienė

S u m m a r y

The development of the knowledge society started as far back as several decades ago; nevertheless, it is assumed that there is often no alignment between the requirements of the knowledge society (com-

petitiveness, productivity and professionalism) and core competencies of its actors (Porter, 1990). The existing advanced and flexible tools for developing competencies, which would enable citizens to ac-

quire and employ the needed essential competencies and facilitate their participation in the labour market, have not been exhausted either. The quantity and quality of information with all its meanings becomes more important in the competitiveness of knowledge based society, which is one of the main priorities of Lithuania. The important methodological provisions are relevant to the building strategic leadership competencies of information and communication profes-

sionals in learning organizations. The strategic decisions of the area allow governing the growing flows of information resources.

General problems of knowledge society, its development trends and possible scenarios of decision making are analysed in the article. The empirical research in the subject area, the results of the empirical research as well as qualitative interpretation of empirical research have been presented in the article as well.