

Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste

Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas

Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, Vilnius

DOI:10.13165/VPA-16-15-4-12

Anotacija. *Straipsnyje analizuojami reikšmingiausi viešojo sektoriaus institucijų modernizavimo etapai, siekiant conceptualizuoti pokyčius, susijusius su viešojo sektoriaus institucijų vadovo ir organizacinės kultūros sampratų transformacija. Pradedant nuo tradicinio viešojo administravimo, analizuojami naujosios viešosios vadybos ir menkai Lietuvoje analizuoto neovėberizmo modelio aspektai, kuris kartu su naujojo viešojo valdymo principais pradeda įsitvirtinti dabartinėse viešojo sektoriaus struktūrose. Straipsnyje atskleidžiama, kad modernizavimo reformų kontekste vadovo samprata keičiasi pereinant nuo grynai autoritarinio vadovo prie antreprenierio-lyderio bei abiejų šių bruožų derinimo tendencijų. Organizacinės kultūros transformuojasi nuo biurokratių-hierarchinių prie rinkos (inovacinės), abiejų kultūrų derinimo ir galiausiai kolegialių-klaninių kultūrų formavimo etapo.*

Raktažodžiai: *tradicinis viešasis administravimas, naujoji viešoji vadyba, neovėberizmas, naujasis viešasis valdymas, organizacinė kultūra, vadovas.*

Keywords: *traditional public administration, new public management, neo-weberianism, new public governance, organizational culture, manager.*

Įvadas

Naujai formuojamos valstybinės strategijos, besikeičiantys piliečių lūkesčiai viešojo sektoriaus institucijų atžvilgiu ir institucijų struktūrų bei politinių ideologijų pokyčiai, dalyvaujamosios demokratijos poreikis, technologiniai laimėjimai, ekonominiai, saugumo ir ekologiniai iššūkiai, balanso tarp kokybinių ir kiekybinių rodiklių paieškos, auganti korporacijų galios įtaka, viršnacionalinių institucijų spaudimas ir istorinių viešojo administravimo tradicijų konvergencijos, globalizacija,

korupcija, piktnaudžiavimas galia, naujų kompetencijų poreikis valstybės tarnyboje bei darnaus vystymosi poreikis – tai tik dalis veiksnių, skatinančių nuolatinis viešojo sektoriaus modernizavimo procesus. Tačiau, siekiant šių procesų efektyvumo, itin reikšmingą dedamąją tampa viešojo sektoriaus organizacinės kultūros, t. y. institucijose paplitusios tarnautojų elgesio ir mąstymo formos, tradicijos bei vertybės [22; 27; 28; 38; 39; 41]. Būtina atsižvelgti į tai, kad biurokratinės (hierarchinės) kultūros, kurios yra būdingos tradicinio viešojo administravimo modeliui, dėl teisinės priklausomybės ir nedidelės rizikos tolerancijos gali tapti pasipriešinimo modernizavimo procesams priežastimis, o rinkos (inovacinės) kultūros, su kuriomis siejamos nuo 1980–1990 metų prasidėjusios anglosaksiškos naujosios viešosios vadybos reformos, atsižvelgiant į jų lankstumą, konkurencijos poreikį, gali kaip tik skatinti inovacijas ir pokyčius viešojo sektoriaus institucijose [7; 38; 40]. Priešingai naujojo viešojo valdymo modeliui, paremtam tinklaveika, bendruomenių, nevyriausybių organizacijų įtraukimu į valdymą, karjeros ir kontraktų valstybės tarnybos sistemų derinimą, proceso ir rezultatų derinimu, viešaisiais debatais, piliečių nuomonės ir efektyvios socialinės politikos svarba itin aktualios kolegialios kultūros [19; 28]. O neovėberiniam [10; 31] viešosios politikos įgyvendinimo modeliui, kurio poreikį determinuoja tokios probleminės šių dienų istorinės-kultūrinės aplinkybės, kaip ekologiniai, demografiniai ir globalizacijos iššūkiai, reikšmingu veiksmu tampa įvairių organizacinių kultūrų tradicijų vertybių derinimas išlaikant teisinio saugumo, stabilumo aspektus, valstybės tarnautojų profesionalumą, valstybės tarnybos idėjos išsaugojimą, tačiau kartu orientuojantis į piliečių poreikius, valstybės tarnautojo vadybines kompetencijas, į rezultatus bei atstovaujamosios ir dalyvaujamosios demokratijos sąveiką. Kita vertus, šių sudėtingų, kompleksinių procesų kontekste būtina suvokti, kad viešojo sektoriaus institucijų organizacinės kultūros formavimas ir efektyvus pokyčių valdymas pirmiausiai yra neatsiejamas nuo institucijų vadovų. Todėl straipsnyje keliamas tikslas atskleisti, kaip viešojo administravimo modernizavimo reformų kontekste kinta universali (atsižvelgiant į bendruosius viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų pokyčius, priklausomus nuo reformų, nedetalizuojant partikuliaristinių ir unikalių viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų aspektų, kurie neatsiejami nuo tokių faktorių, kaip regioninis, nacionalinis ar viršnacionalinis institucijų lygmuo, ar specifinės veiklos charakteristikos) [9; 31] vadovo samprata viešojo sektoriaus organizacinėse kultūrose priklausomai nuo kintančių viešojo administravimo modelių veiksnių. Tačiau taip pat būtina suprasti, kad analizuojami viešojo administravimo modeliai yra normatyviniai, o įvairiose šalyse vykstančios reformos retai pasižymi vien konkreto modelio bruožais, todėl šioje vietoje išryškėja teorinės analizės apribojimai [31]. Nepaisant to, ji atskleidžia globalias tendencijas, kurios gali būti aktualios siekiant pokyčių organizacinėse kultūrose valdymo.

Tradicinis viešasis administravimas ir vadovo vaidmuo organizacinės kultūros pokyčių valdyme

Tradicinio viešojo administravimo modelio aspektai dažniausiai nagrinėjami remiantis vėberine-vilsonine politikos ir administravimo dichotomijos perspektyva. Nepaisant šio modelio disfunkcijų, į kurių sprendimą buvo orientuotos vėlesnės modernizavimo reformos (tokios, kaip naujoji viešojo vadyba ar kiti postbiurokratiniai modeliai), ši valdymo tradicija Europoje ir pasaulyje dominavo daugiau nei šimtmetį. Net ir dabartiniu laikotarpiu, nepaisant įvairių valdymo inovacijų visame pasaulyje, viešojo sektoriaus institucijose yra įsitvirtinę tam tikri šio modelio bruožai. Tradicinio viešojo administravimo modelyje ypač svarbūs tampa tokie aspektai, kaip politinė biurokratų kontrolė, atskaitomybė, specifinis biurokratų išsilavinimas, griežtas viešojo ir privataus sektorių atskyrimas, hierarchinis centralizuotas valdymas, ilgalaikė ir privilegijuota valstybės tarnybos karjeros sistema, kuri turi užtikrinti lojalumą institucijoms ir viešajam interesui. Paminėtina ir orientacija į procesą, teisinio saugumo ir lygybės užtikrinimas, dominuojantis racionalumas, institucijų orientacija į vidinę aplinką, formalumas, legalumas, aiškus funkcijų pasidalijimas, valstybės tarnautojų profesionalumas ir ekspertizė bei viešojo sektoriaus institucijų stabilumas, nuspėjamumas, tikslumas, patikimumas ir esminis vaidmuo viešosios politikos įgyvendinime [10; 27; 31; 37; 41]. Nagrinėjant tradicinį viešojo administravimo modelį iš vadovaujančio asmens perspektyvos organizacinės kultūros požiūriu paminėtina, kad šiame modelyje vadovai pirmiausiai yra politinės valios vykdytojai, o ne vadybininkai. Siekiant politinių tikslų įgyvendinimo ir greito organizacinių sprendimų priėmimo jiems būdingos autoritarinio valdymo tendencijos, todėl organizacinėse kultūrose vyrauja mažas pasitikėjimo laipsnis, konformizmas, tačiau psichologiniu požiūriu – ir nedidelis streso lygmuo. Be to, tradicinio viešojo administravimo kontekste valstybės tarnautojų santykiai yra nuasmeninti, asmeninės valstybės tarnautojų iniciatyvos ribojamos, galios koncentracija institucijose priklauso nuo užimamų valstybės tarnautojo pareigybių, o reikšmingu elementu siekiant kilti karjeros laiptais tampa darbo stažo aspektas. Kita vertus, atsižvelgiant į šio modelio teisinę priklausomybę paminėtina, kad reikšminga vadovo funkcija tampa organizacinių kultūrų etiškumo užtikrinimas, remiantis įvairiais valstybės tarnautojų etikos kodeksų principais [2; 9; 24; 26]. Būtent etiškumo laikymosi klausimai yra išimtis įstatymuose, kurie gali tapti esminiais veiksniais ir instrumentu vadovui siekiant valstybės tarnautojo atleidimo iš užimamų pareigų, nes tradicinio viešojo administravimo modelyje valstybės tarnautojai yra privilegijuotas sluoksnis, karjeros valstybės tarnybos sistema pasižymi ypatingų garantijų gausa, nepaisant įvairių taisyklių ir itin formalaus darbo pobūdžio, egzistuoja aukštas darbo saugumo lygmuo. Kalbant apie pozityvias motyvavimo priemones, autoritarinis vadovas gali remtis įstatymų numatytais galimybėmis siekiant valstybės tarnautojams išmokėti finansinius priedus prie atlyginimo. Nepaisant to, tradicinio viešojo administravimo modelio požiūris į organizacines kultūras ir joms būdingas vadovų autoritarinis valdymo stilius tampa iššūkiu siekiant inovacinės kultū-

ros įgyvendinimo. Autoritarinis valdymas neskatina naujų ir kūrybinių mokymosi būdų, demokratiškesnių vertybių puoselėjimo, nestandartinio mąstymo bei komandinio darbo formavimo, jis remiasi prielaida, kad tarnautojai nebus produktyvūs ir darbingi, jeigu nebus verčiami dirbti, jų motyvacija ir autoritarinio vadovo sampratos pagrindimas gali būti paaiškinama McGregoro teorijos X požiūriu, kad darbuotojai yra tingūs, nemotyvuoti ir negebantys patys priimti atsakomybės [11; 23].

Iš esmės galima teigti, kad tradicinio viešojo administravimo modelio kontekste vadovai privalo užtikrinti institucijų stabilumą, jie nėra suinteresuoti esminiais pokyčiais. Viešojo sektoriaus institucijų vadovų funkcijos organizacinės kultūros pokyčių formavime yra apribotos, pirmiausiai dėl aiškiai reglamentuotų funkcijų ir institucijų tikslų, apibrėžtų įstatymuose ir įvairiose strategijose, bei dėl jų pavaldumo politikams ir politikų prerogatyvos įstatymų pokyčių inicijavime. Vadinasi, *conditio sine qua non* yra sklindus biurokratinės organizacinės kultūros išlaikymas ilguoju laikotarpiu pasitelkiant koordinavimo ir kontrolės funkcijas, vengiant rizikingų ir galimą nestabilumą sukelsiančių sprendimų [7]. Tačiau tradicinis viešasis administravimas, nepaisant ilgo gyvavimo laikotarpio, neišvengė disfunkcijų ir pasikeitusiomis politinėmis-ekonominėmis sąlygomis atsirado reikšmingas poreikis inicijuoti šio modelio problemų eliminavimo, modernizavimo reformas, kurios paskatino viešojo sektoriaus organizacinių kultūrų ir vadovo sampratos transformacijas.

Naujosios viešosios vadybos reformos ir viešojo sektoriaus vadovas – antreprenieris

Siekiant reaguoti į tradicinio viešojo administravimo problemas apytikriai nuo 1980–1990 metų pasaulyje prasidėjo naujosios viešosios vadybos reformų banga. Šio postbiurokratinio modelio kontekste verta paminėti tokias anglosaksiškas valstybes, kaip Jungtinė Karalystė, Jungtinės Valstijos, Kanada, Naujoji Zelandija bei Australija. Naujosios viešosios vadybos reformas paskatino problemas, susijusias su besiplečiančiomis, brangiai kainuojančiomis, bet neefektyviomis biurokratinėmis struktūromis, augantys valstybių biudžetų deficitai, infliacija, keinsistinės ekonomikos neefektyvumas ir viešojo pasirinkimo ekonomikos teorijos veiksniai, menedžerizmo idėjos, užsakovo-vykdytojo teorija, skaidrumo, atsakomybės ir atskaitomybės bei lankstumo trūkumas, valstybės tarnybos veiklos stagnacija, neoliberalizmo ideologija ir kt. Esminė naujosios viešosios vadybos reformų idėja yra ta, kad valstybės institucijos turėtų funkcionuoti pagal privataus sektoriaus principus. Tai reiškia tam tikrą perėjimą nuo „administracinio žmogaus“, kurio veikloje reikšmingiausi aspektai yra administracinės teisės taikymas ir vadovavimasis taisyklėmis, prie „ekonominio žmogaus“, kuris vadovaujasi organizacijos misija ir naujausiais vadybos metodais bei principais. Naujosios viešosios vadybos reformos sąlygojo institucijų decentralizaciją, sugretinimo metodo (angl. benchmarking), strateginio planavimo, visuotinės kokybės vadybos taikymą, dereguliaciją, orientaciją į klientą, valstybinių įstaigų privatizaciją, tarpinstitucinę konkurenciją,

valstybės institucijų mažinimą, perėjimą prie kontraktinės (postų) valstybės tarnybos sistemos, viešųjų paslaugų teikimo kiekybinių kriterijų akcentavimą, didesnę bendradarbiavimą su verslo struktūromis, išlaidų mažinimą ir besidubliuojančių funkcijų eliminavimą valstybinėse institucijose. Reikšmingais naujosios viešosios vadybos reformų plėtrą skatinančiais veiksniais tapo globalizacijos procesai ir tokių viršnacionalinių institucijų, kaip Pasaulio Bankas ar Tarptautinis Valiutos fondas, įtaka nacionalinėms vyriausybėms [11; 12; 15; 27; 28; 31; 38].

Šios reformos itin reikšmingos ir viešojo sektoriaus vadovo vaidmens bei organizacinės kultūros pokyčių atžvilgiu. Pirmiausiai dėl to, jog su naujosios viešosios vadybos principų integracija siekiama biurokratinės organizacinės kultūros, būdingas tradiciniam viešajam administravimui, transformuoti į artimas rinkos organizacinėms kultūroms, kurios būdingas privačiam sektoriui. Tačiau siekiant šių pokyčių įgyvendinimo transformuojasi ir viešojo sektoriaus institucijų vadovo samprata: nuo grynai autoritarinio technokrato, siekiančio užtikrinti organizacijos stabilumą, pereinama prie labiau lankstaus ir daugiau autonomijos suteikiančio lyderio – antrepreniero, kuris būtų tinkamesnis įgyvendinti naujosios viešosios vadybos ideologiją ir jos šūkį „leisti vadybininkams valdyti“ [28; 39].

Visgi būtina suprasti, kad antreprenerio sąvoka yra nevienareikšmė, ypač dėl viešojo ir privataus sektorių skirtumų. Žiūrint istoriškai, manoma, pirmą kartą antreprenerio sąvoka pavartota R. Cantillon 1734 metais mėginant apibūdinti individą, privataus sektoriaus kontekste siekiantį maksimizuoti savo finansinį pelną bei pasižymintį savybėmis pastebėti tinkamas galimybes ir rizikuoti perkant pigiai bei perparduodant brangiau [6]. Tačiau atsižvelgiant į viešojo sektoriaus tikslus būtina suprasti, kad ši samprata skiriasi. Viena vertus, lyginant su autoritarinio vadovo samprata tradicinio viešojo administravimo modelio kontekste naujosios viešosios vadybos lyderis – antreprenieris turėtų pasižymėti lankstumu ir dėmesiu tarpasmeniniams santykiams, kuriuos galės pasitelkti valstybės tarnautojų motyvavimui. Taip pat didesne sprendimų priėmimo autonomija, valstybės tarnautojų skatinimo, o ne vien kritikos ir nuobaudų skyrimo aspektais, didesnėmis iniciatyvos, inovacijų skatinimo ir kartu rizikos prisiėmimo galimybėmis. Vis dėlto viešojo sektoriaus kontekste jis neišvengiamai skirsis nuo privataus sektoriaus antrepreniero. Nepaisant minėtų pozityvių aspektų, jis vis tiek bus neatsiejamas nuo politinių-socialinių tikslų įgyvendinimo, turės mažesnę sprendimų priėmimo autonomiją, bus labiau priklausomas nuo procedūrų ir net rizikos prisiėmimas privalės būti labiau apskaičiuotas, o jo rezultatai bus kontroliuojami [21; 27; 32; 39]. Paminėtina ir tai, kad antreprenerio koncepcijos įdiegimas tapo įmanomas dėl naujosios viešosios vadybos reformų, nes šių reformų kontekste buvo pradėta diegti kontraktų su valstybės tarnautojais (postų) sistema, pereinant nuo ilgalaikės karjeros sistemos. Todėl keičiant įvairių departamentų ir skyrių vadovus, priimant į naujas pareigas individus, pasižymintčius ne vien teisinėmis, bet ir vadybinėmis kompetencijomis, susidarė tinkamos prielaidos transformuoti ir viešojo sektoriaus institucijų organizacinės kultūras, siekiant, kad jos atitiktų naujosios viešosios vadybos principus. Rinkos organizacinėms kultūroms, priešingai nei biurokratinėms, būdinga orien-

tacija į išorės aplinką, į tikslus, taip pat didesnis lankstumas, autonomija darbinėje veikloje. Jose reikšmingi ne procesai, o rezultatai ir klientų poreikių tenkinimas, dominuojančios vertybės šiose kultūrose yra konkurencingumas ir ekonominis efektyvumas, gebėjimas pasinaudoti išorės aplinkos teikiamomis galimybėmis, taip pat akcentuojamas komandinis darbas [7; 32]. Tačiau problema ta, kad siekiant organizacinės kultūros pokyčių susiduriama su įvairaus pobūdžio pasipriešinimo formomis. Pirmiausiai pačios biurokratinės kultūros yra linkusios priešintis pokyčiams, nes būtent šios stiprios ir stabilios kultūros ilga laiką valstybės tarnautojams suteikė saugumą ir komfortą, o pokyčiai reiškia senųjų vertybių ir elgesio modelių atsisakymą bei naujų įdiegimą, todėl tam tikra frustracija yra neišvengiama [35]. Nepaisant pavaldumo politikams, ši pasipriešinimą gali stiprinti ir biurokratinis elitas, siekiantis išlaikyti asmeninę galią ir įtaką, tam tikrais atvejais peržengiančią tradicinės viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo dichotomijos ribas. Todėl nederėtų stebėtis, kad vienas iš naujosios viešosios vadybos tikslų buvo „demandarinizacija“, viešojo sektoriaus „top menedžerių“ galios ir įtakos mažinimas [34]. Todėl tinkamiausia strategija transformuojant biurokratinės kultūras į rinkos kultūras būtų laipsniškų pokyčių įgyvendinimas pasitelkiant tokius instrumentus, kaip įvairūs mokymai [27]. Šie laipsniški pokyčiai, viešojo sektoriaus biurokratinių organizacinių kultūrų evoliucionavimas rinkos kultūrų link naujosios viešosios vadybos reformų kontekste taip pat skatinamas ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, pasitelkiant privataus sektoriaus institucijas. Glaudesni ryšiai su privačiuoju sektoriumi, bendradarbiavimas, įvairių bendrų projektų ir programų rengimas neišvengiamai skatina organizacinių kultūrų konvergencijas [12].

Kita vertus, būtina suprasti, kad naujosios viešosios vadybos reformos taip pat neišvengė įvairių disfunkcijų, kurios daugelyje šalių išryškėjo pasaulinės ekonominės krizės kontekste. Šiomis sąlygomis privataus sektoriaus struktūros ir net paprasti piliečiai problemų sprendimo tikėjosi iš valstybės, tačiau nei minimizuotas viešasis sektorius, nei rinka problemų sprendimo negalėjo pateikti [13]. Institucijų orientaciją į klientą, o ne į pilietį, sudėtingomis sąlygomis tapo destruktvyvi [41], o juk būtent esminėmis valstybės funkcijoms ir yra jos institucijų gebėjimas užtikrinti demokratiją, piliečių interesus, atsakomybę, reguliavimą ir skaidrumą, kurie yra žymiai svarbesni nei vien ekonominis institucijų efektyvumas [14]. Paminėtina ir tai, kad net institucijų efektyvumo ir rezultatyvumo sąvokos pradėjo kelti vis daugiau abejonių, nes šių modernizavimo reformų kontekste į tikslų nustatymą ir rezultatų vertinimą piliečiai nebuvo įtraukiami [15].

Apibendrinant galima teigti, kad šios reformos nepaisant sumažėjusio populiarumo ir toliau susilaukia akademikų dėmesio [16; 20; 25; 38], ir nors esminis naujosios viešosios vadybos reformų etapas Vakarų pasaulyje jau praėjęs, naujoji viešoji vadyba žymi reikšmingą viešojo sektoriaus modernizavimo etapą, o jos principai ir toliau išlieka aktualiu akademinį diskusijų objektu.

Neovėberinė perspektyva, kaip dabartinė viešojo administravimo vystymosi stadija

Neovėberinis viešojo administravimo modelis yra pagrįstas anglosaksiškos naujosios viešosios vadybos principų kritika ir senojo tradicinio viešojo administravimo idėjų reintegracija naujomis ekonominėmis-politinėmis sąlygomis. Neovėberinis modelis laikomas pranašesniu už naująją viešąją vadybą, bet, priešingai nei normatyvinė naujoji viešojo vadyba, jis yra labiau empirinio-analitinio pobūdžio [14]. Neovėberinio, kaip grynai Europinio viešojo administravimo, modelio esminiai aspektai, kurie yra orientuoti į tokių tradicinių gerovės valstybės funkcijomis pasižyminčių valstybių, kaip Vokietija, Prancūzija ar Skandinavijos šalys, modernizavimą, gali būti apibrėžiami išskiriant tokius principus: akcentuojant pirmiausiai valstybės vaidmens perkūrimą, suformuojant stiprias institucijas, kurios užtikrintų jų gebėjimą reaguoti į tarptautines problemas, demografinius ir aplinkosauginius iššūkius, technologinių inovacijų diegimą. Ne mažiau svarbus ir tinkamas bei naujoviškas administracinės teisės vaidmens performulavimas – išsaugant tokius svarbiausius principus, kaip piliečių – valstybės santykių atitikimas, ar lygybės ir teisinio saugumo užtikrinimas. Paminėtina ir valstybės tarnybos idėjos reintegracija ir galios sutelkimas, turint omenyje jos ypatingą statusą, darbo sąlygas ir kultūrą (šis aspektas itin aktualus postsovietinėms Europos valstybėms, kuriose valstybės tarnautojai yra menkai išsilavinę, jų algos nedidelės ir jie yra itin priklausomi nuo politikų. Ne mažiau svarbus ir atstovaujamosios demokratijos vaidmens papildymas, įtraukiant piliečių tiesioginį dalyvavimą viešosios politikos įgyvendinime. Neovėberinė perspektyva pabrėžia ir orientaciją į piliečius bei rezultatus (rezultatų aspektas buvo būdingas ir naujai viešajai vadybai) bei valstybės tarnybos profesionalizaciją, kad valstybės tarnautojas taptų ne tik savo veiklos ekspertu, bet ir profesionaliu vadybininku [15; 31]. Todėl iš esmės galima sutikti, kad neovėberizmą galima apibūdinti kaip tam tikrą perėjimą nuo „vadybininkų valdžios“ prie „mandarinizacijos“, aukštos kvalifikacijos, ilgalaikės valstybės tarnybos, kuri galėtų užtikrinti efektyvų viešojo sektoriaus funkcionavimą itin neapibrėžtomis sąlygomis, sukūrimo [14]. Šis neovėberinis modelis praktikoje gerai atsiskleidžia dabartinės Italijos viešojo administravimo modernizavimo reformų įgyvendinime [8]. Organizacinės kultūros transformacijos požiūriu, neovėberinis modelis žymi tam tikras hierarchinės (biurokratinės) ir rinkos kultūrų aspektų derinimo tendencijas. Reikšmingais aspektais tampa institucijų gebėjimas užtikrinti esmines valstybės funkcijas, vadinasi, būtina formuoti stabilumą ir saugumą užtikrinančias organizacines kultūras. Šiame modelyje taip pat siekiama sugrįžti prie valstybės tarnautojo statuso ir autoriteto, siekiant užtikrinti, kad sprendimų priėmimas būtų grįstas specifinėmis žiniomis ir kompetencija, vadinasi, įvyksta tam tikras sugrįžimas prie tradicinio viešojo administravimo modelio dalinai autoritarinio vadovo koncepcijos. Kita vertus, priešingai nei tradiciniame viešajame administravime, neovėberizmo modelyje vadovas taip pat orientuotas ir į institucijos rezultatus bei

piliečių dalyvavimą, todėl galima teigti, jog jis yra pusiau autoritarinis, nes privalo pasižymėti ir vadybinėmis kompetencijomis (o kartu ir antrepreneryste).

Kita vertus, būtina pastebėti, kad neovėberinė perspektyva taip pat neišvengia kritikos dėl neatsižvelgimo į nevyriausybių organizacijų, vietos bendruomenių ir privataus sektoriaus reikšmę viešosios politikos įgyvendinime. Joje taip pat kritikuotinas aspektas, kurio neišvengė valstybės tarnyba ir tradicinio viešojo administravimo kontekste, kitaip tariant, prielaida, jog biurokratai visada palaiko viešąjį interesą ir modernizavimo reformas, neatsižvelgiant į tai, kad praktikoje jie pirmiausiai orientuojasi į savo ar atstovaujamos institucijos interesų užtikrinimą [10]. Todėl paskutinėje straipsnio dalyje bus siekiama atskleisti besiformuojančią naujojo viešojo valdymo modelio perspektyvą.

Naujasis viešasis valdymas – alternatyva naujai viešajai vadybai ir neovėberizmui

Analizuojant viešojo administravimo modelių evoliuciją ir normatyvinius organizacinės kultūros bei viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens pokyčius, yra būtina skirti dėmesį post-naujosios viešosios vadybos modeliui – naujam viešajam valdymui. Naujojo viešojo valdymo srovė susiformavo kaip dar vienas atsakas į naujosios viešosios vadybos nesėkmes, susijusias su pasauline finansų krize, viešųjų paslaugų teikimo skandalais ir neoliberalizmo ideologijos kritika bei atitolimu nuo demokratijos [22].

Naujasis viešasis valdymas akcentuoja postmodernius socialinio koordinavimo tipus kaip tinklaveiką, pliuralistinį viešųjų paslaugų teikimą, ko-produkciją, proceso ir rezultatų, kontraktų ir neapmokamos iniciatyvos derinimą, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kaip vertybių svarbą, tokių resursų, kaip informacija ar technologijos, dalinimąsi tarp viešosios politikos įgyvendinimu suinteresuotų pusių [28; 41]. J. Torfing ir P. Triantafillou [37, p. 12–14), susistemine įvairių autorių, tyrinėjančių naujojo viešojo valdymo formavimosi kryptis, teigia, kad šis modelis remiasi prielaida, jog, priešingai nei tradiciniame viešojo administravimo modelyje, naujajame viešajame valdyme valstybės tarnautojai motyvuoti ne vien asmeninių ar, kaip naujojoje viešojoje vadyboje, grynai įvairių kiekybinių efektyvumo rodiklių siekimo, bet ir altruistinių interesų, o institucijų evoliucijai reikšmingu veiksniu tampa nuolatinio mokymosi poreikis. Naujajame viešajame valdyme dominuoja pliuralizmas viešųjų paslaugų įgyvendinime, pasitelkiant nevyriausybines organizacijas, privataus sektoriaus struktūras ir net vietos bendruomenių atstovus. Šiame modelyje prioritetu tampa demokratinės aplinkos puoselėjimas, darnus visuomenės vystymasis, akcentuojant tokį veiksnių, kaip tarpsektorinė socialinė atsakomybė. Naujojo viešojo valdymo modelyje reikšmingais aspektais sprendimų priėmimo tampa viešoji nuomonė, debatai, konsensusų suradimas. Kita vertus, suprantama, kad tai itin sudėtinga pasiekti makro, mezo ir mikro lygmenimis [19; 29]. Nepaisant to, šio modelio aspektai turi reikšmingų implikacijų viešojo sektoriaus institucijų organizacinių kultūrų pokyčiams. Galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo mo-

delis atskleidžia tam tikrą vadovo sampratos organizacinių kultūrų evoliuciją ir jos derinimo tendencijas derinant tam tikrus biurokratinės, rinkos kultūros elementus su kolegialių-klaninių kultūrų bruožais. Šiose kultūrose sprendimų priėmimo dominuoja susitarimo ir dalyvavimo poreikis, bendros vertybės ir tikslai, formalios bei neformalios galios formos, įvairių suinteresuotų pusių įtraukimas į paslaugų kūrimą, tarnavimas ir ištikimybė institucijai [7; 27].

Vadovo samprata šiame modelyje kinta, pirmiausiai dėl neformalaus pačios tinklaveikos pobūdžio ir ja pagrįstos viešosios politikos įgyvendinimo efektyvumo, kuri keičia tradicinio viešojo administravimo hierarchijos principą. Viešojo sektoriaus institucijų vadovai turėtų formuoti kolegialias organizacines kultūras, kurios prisidėtų prie kompleksinio viešųjų paslaugų įgyvendinimo pobūdžio, efektyvesnių komunikacijos, bendradarbiavimo procesų su kitų sektorių struktūromis. Šiose kultūrose darbuotojai turėtų būti įtraukiami į sprendimų priėmimą, o tai, kaip rodo įvairių tyrimų rezultatai, padidintų valstybės tarnautojų pasitekinimą ir produktyvumą [11]. Naujojo viešojo valdymo modelyje esminė vadovo funkcija – ne vien kontroliuoti, bet ir koordinuoti. Pažymėtina ir tai, kad naujojo viešojo valdymo modelyje viešojo sektoriaus institucijos vadovo galia, priešingai nei tradiciniame viešajame administravime, yra išskaidoma. Kaip pastebi G. Stoker, naujajame viešajame valdyme, kuris pasižymi kolektyvizmu, valstybės institucijos nebėra galios centras, o galia yra diversifikuojama tarp valstybinio bei privataus sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų [41, p. 13].

Tačiau, kita vertus, būtina suprasti, kad pati tinklaveika ir demokratiškos vertybių stiprinimas organizacinėje kultūroje taip pat kelia iššūkių ir *a priori* neužtikrina, kad įvairios nevalstybinės dalyvaujančios grupės taip pat pasižymės pasitikėjimu ar visada sieks orientuotis į viešąjį interesą [22]. Todėl naujojo viešojo valdymo modelyje vadovas privalo pasižymėti ne vien demokratinėmis savybėmis, tačiau taip pat ir pasitelkti formalius mechanizmus siekiant užtikrinti efektyvų šių procesų koordinavimą bei atsižvelgti ir į ekonominius kriterijus siekiant eliminuoti prielaidas neprioritetinių programų ir projektų įgyvendinimui ir valstybės lėšų švaistymui. Būtina paminėti ir tai, kad kolegialių organizacinių kultūrų kontekste viešojo sektoriaus institucijų vadovai privalo mokėti priimti sudėtingus sprendimus, nes būtina suprasti, kad pliuralizmas ir konsensusų paieškos viešųjų paslaugų teikime ir projektų įgyvendinime taip pat gali paskatinti ne vien demokratijos, bet ir stagnacijos tendencijas [27].

Viešojo sektoriaus vadovų kompetencijų diskurse nujogo viešojo valdymo kontekste identifikuojamos keturios esminės vadovų kompetencijos, kurios apibrėžia besikeičiantį institucijų vadovų vaidmenį: analitinis mąstymas, bendruomeniškas, kritinis refleksyvumas ir vadyba pasitelkiant vaizduotę (angl. *managination*) [30].

Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai siekdami, kad jų vadovaujamos organizacijos sukurtų pakankamą kiekį reikiamų viešųjų gėrybių, nebėgi būti „neutraliais biurokratais“. Jie privalo pasitelkti analitinį mąstymą aukščiausiam problemų lygmenyje, o tai reiškia – gebėti suprasti sudėtingas institucines ir diskur-

syvias aplinkas, identifikuoti ir suvaldyti jų nenuoseklumus multikontekstiniame viešajame sektoriuje. Tai apima gebėjimą išvelgti ryšius tarp sudėtingų visuomeninių problemų, kurios skirtingais pavidalais pasireiškia skirtinguose politiniuose diskursuose, skirtinguose ekonomikos sektoriuose ir valdymo lygiuose [30]. Bendruomeniškumas, antroji kompetencija, – tai viešojo sektoriaus vadovų gebėjimas, įgalinantis imtis atsakomybės už organizaciją kaip bendruomenę. Valdžia ir legitimumas dabartiniu metu nebėra sukuriami, paskirstomi ir naudojami per hierarchijas ar tik formalias organizacines struktūras, tačiau tai daugiau tampa gebėjimo veikti ir sieti savo vadovaujamos organizacijos tikslus su labai sudėtingais politikos, visuomeninių neapibrėžtumų ir prieštaravimų, žiniasklaidos ir kitais kontekstais. Vadovo sukurtos aukščiausio lygmens strategijos tampa bevertėmis, jei jos nėra pagrįstos palankių prielaidų formavimu žemesnio lygmens strategijoms bendruomenėse kurti įsitraukiant suinteresuotoms visuomenės grupėms. Todėl šiuo atveju sėkmės matu laikytinas gebėjimas mobilizuoti atitinkamus visuomenės atstovus, panaudoti jų potencialą ir atsakomybę, apibrėžiant naujus horizontus ir kuriant viešąją vertę iš visumos perspektyvos. Taigi bendruomeniškumas apima hierarchijos, institucinės logikos ir net individualios profesinės patirties ribų peržengimą [30]. Kritinis refleksyvumas – daugiau nei tik grynai racionalus ar techninis organizacijos ar atskirų joje vykstančių procesų valdymas. Jis apima socialinių, politinių ir kultūrinių problemų identifikavimą, nusistovėjusių ar iš anksto nustatytų tikslų ginčijimą ir, jei tai yra būtina, esminių prielaidų, kuriomis remiasi organizacijos vykdoma politika ir veikla, ginčijimą [33]. Vadyba pasitelkiant vaizduotę (*managiation*) – tai kūrybinis viešųjų, veiksmo ir transformacinių vaizdinių panaudojimas viešųjų gėrybių kūrimo procese. Tai taip pat yra ir tyrimas to, kaip socialiai ir diskursyviai konstruojami įvairūs galimi valdymo objektai, ir domėjimasis, kodėl įsigali ar yra neutralizuojamos vienos, o ne kitos valdymo formos bei hegemonijos [18].

Analizuojant besikeičiantį viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmenį naujojo viešojo valdymo kontekste iškyla vadybos ir lyderystės santykio problema. Mokslininkai pripažįsta, kad daugelyje organizacijų valdymo sričių vadybines kompetencijas privalo papildyti lyderystės kompetencijos. Tik vadybos ir lyderystės sąveika sukuria prielaidas organizacijų efektyvumui ir veiksmingumui.

Iškyla klausimas, koks yra vadybos ir lyderystės santykis bei kaip vadyba ir lyderystė gali būti konceptualizuojamos viena kitos atžvilgiu? Šiuo požiūriu D. V. Simonet ir R. P. Tett identifikuoja penkis skirtingus požiūrius [36].

Pirmasis iš jų – bipolinis. Jame vadyba griežtai atskiriama nuo lyderystės ir yra suvokiama kaip pastarosios priešybė. Vadybininkai ir lyderiai skiriasi pagal daugelį asmenybės charakteristikų, įskaitant ir kompetencijas. Vadybininkai siekia tvarkos, stabilumo ir efektyvumo nusistovėjusiose struktūrose, o lyderiai įkūnija lankstumą, inovacijas, kūrybingumą. Vadybininkų tikslai formuluojami reaguojant į praeities įvykius, o lyderių veiksmai yra tiesiogiai nukreipti į nuolat kintančią ir sunkiai prognozuojamą dabarties situaciją ir į ateitį. Taigi, šiuo požiūriu, geri vadybininkai iš esmės negali būti gerais lyderiais ir atvirkščiai. Toks atskyrimas buvo

ypač būdingas tradiciniam viešajam administravimui. Antrasis požiūris – unidimensinis [1]. Jame lyderystė yra suvokiama kaip iš esmės tapati vadybai pagal savo formą, procesą ir funkcijas. Tai, ką organizacijoje veikia vadybininkas, negali būti iki galo standartizuota. Vadybininkui visada tenka reaguoti į situacijas, kai sprendimų priėmimui trūksta informacijos, kai informacija dviprasmiška, tenka remtis intuicija, dalyvauti organizacijos politikoje, daryti poveikį naudojantis neformaliomis poveikio priemonėmis. Taigi realiame pasaulyje, ypač dabartinėje greitai kintančioje aplinkoje, nėra grynos vadybos ar grynos lyderystės. Todėl vadybinės ir lyderystės kompetencijos šiuo požiūriu iš esmės nesiskiria ir turėtų būti suvokiamos kaip integruota visuma. Trečiasis požiūris – bidimensinis [4]. Jame vadyba ir lyderystė yra suvokiami kaip du skirtingi, dažnai vienas kitą papildantys ir persidengiantys procesai, turintys įtakos organizacijos efektyvumui ir veiksmingumui. Ir vadyba, ir lyderystė yra aukštesnio lygmens organizacinių procesų dalimi, kurie užtikrina organizacijos gyvybingumą dabar ir ateityje. Todėl vadyba ir lyderystė koegzistuoja organizacijoje kaip unikalios veiklos principų sferos. Vadovo, vadybininko ar administratoriaus pareigos sukuria prielaidas lyderystės kompetencijų ugdymui. Taigi vadyba nėra lyderystės priešingybė, tačiau taip pat vadyba nėra tapati lyderystei [3]. Šis požiūris yra būdingas naujam viešajam valdymui. Ketvirtas požiūris – lyderystė vadyboje [17]. Lyderystė yra laikoma platesnės vadybos sąvokos ir vadybinės veiklos dalimi. Tai, kiek yra reikalinga, lyderystę lemia darbuotojo pareigos organizacijoje bei konkrečios aplinkybės. Taigi lyderystės kompetencijos šiuo atveju papildo vadybines kompetencijas. Galime teigti, kad šis požiūris yra artimas neovėberinei perspektyvai. Penktas požiūris: vadyba lyderystėje [5]. Jis yra laikytinas artimiausiu viešojo valdymo modeliui ir besikeičiančiam vadovo vaidmeniui jo kontekste. Čia toks tradiciškai vadovams priskiriamas elgesys, stilius ar gebėjimai, kaip nurodymų davimas, koordinavimas, kontrolė, planavimas, organizavimas, tampa platesnės lyderystės dalimi. Tai reiškia, kad grynai vadybinės poveikio priemonės ir vadybiniai veiklos principai įgauna galią tik lyderystės kontekste siekiant organizacijai svarbių rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad naujasis viešasis valdymas, kaip teorinis konstruktas, atspindi XXI. a. visuomenės demokratinio vystymosi tendencijas, vertybių adaptacijos ir galios diversifikacijos poreikį, sugrįžtant prie piliečių, vietos bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų vaidmens išplėtimo viešosios politikos įgyvendinime.

Išvados

Tradicinio viešojo administravimo modelio kontekste viešojo sektoriaus institucijų vadovams būdingos autoritarinis valdymo tendencijos. Jie pasižymi didele galios koncentracija, ypatingomis kontrolės funkcijomis, valstybės tarnautojų iniciatyvos ribojimu, mažu pasitikėjimo laipsniu.

Tradicinio viešojo administravimo modelio dominuojančios organizacinės kultūros yra biurokratinės-hierarchinės, o būtent jos tampa reikšmingu pasiūlymų priėmimo veiksmu inovatyvių modernizavimo reformų įgyvendinimui.

Naujosios viešosios vadybos modernizavimo reformų kontekste viešojo sektoriaus institucijų vadovas yra lyderis-antrepreneris, pasižymintis lankstumu, dėmesiu neformaliems organizacinės kultūros aspektams, didesne sprendimų priėmimo autonomija, didesnėmis iniciatyvos, inovacijų skatinimo ir kartu rizikos prisiėmimo galimybėmis.

Naujosios viešosios vadybos reformų etapas žymi viešojo sektoriaus institucijų organizacinių kultūrų transformacijas pereinant prie labiau rinkai būdingų kultūrų, akcentuojant jų lankstumą, konkurencingumą, koncentravimąsi į rezultatus, orientaciją į išorės aplinką, tikslus ir didesnę autonomiją.

Neovėberinis modernizavimo reformų etapas žymi tam tikrą sugrįžimą prie stiprios valstybės tarnybos idėjos, o tai reiškia technokratinio-dalinai autoritarinio vadovo koncepcijos reintegraciją naujomis sąlygomis, kuris pasižymėtų ne vien autoritarinėmis, bet ir antreprenerinėmis, vadybinėmis kompetencijomis.

Naujojo viešojo valdymo modelyje vadovo sampratai būdingos labiau demokratinės savybės, kurios tampa itin reikšmingos siekiant užtikrinti efektyvius tinklaveikos procesus derinant viešojo, privataus ir nevyriausybinį organizacijų veiklą.

Naujojo viešojo valdymo modelio organizacinės kultūros pasižymi ne vien biurokratinių ir rinkos kultūrų derinimu, bet taip pat ir kolegialios kultūros formavimo poreikiu.

Literatūra

1. Alvesson, M., Sveningsson, S. The great disappearing act: difficulties in doing “leadership.” *Leadership Quarterly*, 2003, 14, 359–381.
2. Armenakis, A., Brown, S., Mehta, A. Organizational Culture: Assessment and Transformation, *Journal of Change Management*, 2011, T. 11, Nr. 3, 305–328.
3. Bass, B. M., Bass, R. *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. NY: Free Press, 2008.
4. Bennis, W., Nanus, B. *Leaders: Strategies for taking charge*. NY: Harper & Row, 1985.
5. Boal, K. B., Hooijberg, R. Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 2000, 11, 515–549.
6. Boyett, I. The public sector entrepreneur - a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 1996, T. 9, Nr. 2, 36–51.

7. Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, 2011.
8. Cepiku, D., Meneguzzo, M. Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism? *International Journal of Public Administration*, 2011, T. 34, Nr. 1-2, 19-25.
9. Claver, E., Llopis, J., Gascó, J.L., Molina, H., Conca F.C. Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 1999, T. 12, Nr. 5, 455 464.
10. Czaputowicz, J. Public administration models: conceptualization under conditions of Central and Eastern Europe. *Public Administration*, 2015, T. 1/2, Nr. 45/46, 8 16.
11. Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Expanded Edition. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 2007.
12. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*. *Public Administration Review*, 2000, T. 60, Nr. 6, 549–559.
13. De Vries, M., Nemeč, J. Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 2013, T. 26, Nr. 1, 4 16.
14. Drechsler, W. Towards a Neo-Weberian European Union? *Lisbon Agenda and Public Administration*. *Halduskultuur* [serial online]. January 2009; 10, 6–21.
15. Dunn, W., Miller, D. A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 2007, T. 7, No. 4, 345 358.
16. Falko, W. New Public Management: The Right Way To Modernize And Improve Public Services? *International Journal Of Business & Public Administration*, 2015, T. 12, Nr. 2, 132 143.
17. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West, 1996.
18. Jessop, B. *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*. Lancaster, UK: Department of Sociology, Lancaster University, 2003.
19. Jing, Y. New public governance: A regime-centered perspective, *International Review of Public Administration*, 2015, T. 20 Nr. 3, 325 327.
20. Kartalis, N., Tsamenyi, M., Jayasinghe, K. The New Public Management (NPM) and Management Controls in Greek Show Caves. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2016, T. 22, Nr. 2, 248 277.
21. Kearney C., Hisrich, R. D., Roche, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2009, T. 16, Nr. 1, 26 46.
22. Koppenjan, J., Koliba, C. Transformations Towards New Public Governance: Can the New Paradigm Handle Complexity? *International Review of Public Administration*, 2013, T 18, Nr. 2, 1 8.
23. Krivokapic, K., Kavarić, A. The role of organizational culture in innovative changes of public administration. *Managing intellectual capital and innovation*

- for sustainable and inclusive society, Bari, Italy, May 27–29, 2015. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-410.pdf> [2016-05-01].
24. Liguori, M., Sicilia, M., Steccolini, I. Politicians versus managers: roles and interactions in accounting cycles, *International Journal of Public Sector Management*, 2009, T. 22, Nr. 4, 310 323.
 25. Lundstrom U. Teacher autonomy in the era of New Public Management. *Nordic Journal Of Studies In Educational Policy*, 2015, Nr. 2, 73 85.
 26. McClure, R. E. The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2010, T. 25, Nr.7, 514 524.
 27. McNabb, D. E. *The New Face of Government – How Public Managers Are Forging a New Approach to Governance*. American Society for Public Administration: CRC Press, 2009.
 28. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*, 2006, T. 8, Nr. 3, 377 387.
 29. Osborne, S. P. *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge, 2010.
 30. Pedersen, D., Tangkjar, C. Building leadership capacity in the involving network state. *Teaching Public Administration*, 2013, T. 31, Nr. 1, 29 41.
 31. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo – Weberian State*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
 32. Prowle, M. *The Changing Public Sector – A Practical Management Guide*. Gower Publishing, 2000.
 33. Reynolds, M. Reflective practice: origins and interpretations. *Action Learning: Research and Practice*, 2011, T. 8, Nr. 1, 5 13.
 34. Samier, E. Demandarisation in the new public management: examining changing administrative authority from a Weberian perspective. In: E. Hanke and W. J. Mommsen (eds.). *Max Webers Herrschafts-soziologie. Studien zur Entstehung und Wirkung*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2001.
 35. Schein, E. H. *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass, 2009.
 36. Simonet, D. V., Tett R.P. Five Perspectives on the Leadership – Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2013, T. 20, Nr. 2, 199 213.
 37. Torfing, J., Triantafyllou, P. What’s in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 2013, T. 18, Nr. 2, 9 25.
 38. Tozlu, A., Tuzen, A. A Glance To The New Rules Of Thumb In The Context Of New Public Management. *Gümüşhane University Electronic Journal Of The Institute Of Social Science/ Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2016, T. 7, Nr. 15, 24 38.
 39. Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., Van Thiel, S. Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 2014, T. 16, Nr. 1, 45 66.

40. Wynen, J., Verhoest, K. Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations?, *Public Management Review*, 2015, T. 17, Nr. 3, 356–379.
41. Xu, R. Y., Sun, Q. G., Si, W. The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance. *Canadian Social Science*, 2015, T. 11, Nr. 7, 11–21.

Transformations of public sector managers' role and organizational culture in the context of modernization traditions

Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas

Abstract

The article analyses the most important stages of modernizations of public sector institutions seeking to conceptualize the changes related to transformation of the concepts of public sector institutions manager's and organizational culture. Starting from traditional public administration, the aspects of new public management and the model of neo-weberianism, scantily analysed in Lithuania, are analysed, which together with new public governance principles, are beginning to establish themselves in the current structures of public sector. The article reveals how the role of manager changes in the context of modernization reforms crossing from purely autocratic manager to the entrepreneur – leader and the tendencies of combining characteristics of the both. Organizational cultures are transforming from bureaucratic - hierarchical ones towards market oriented (innovative), combination of the both cultures and finally to collegial – clan based cultures' formation stage.

Adomas Vincas Rakšnys – Mykolo Romerio universiteto, Viešojo administravimo instituto doktorantas.

E. paštas: e_cnv@yahoo.com

Andrius Valickas - Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: avalickas@mruni.eu

Adomas Vincas Rakšnys is a Post-graduate student at Public Administration Institute, Mykolas Romeris University.

E-mail: e_cnv@yahoo.com

Andrius Valickas – Doctor of Social Sciences, Professor at the Department of Management of Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management.

E-mail: avalickas@mruni.eu

Straipsnis įteiktas 2016 m. kovo–rugsėjo mėn., recenzuotas, parengtas spaudai
2016 m. gruodžio mėn.