



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ROLANDAS BRUŽAS

Magistro studijų baigiamasis darbas

TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ TVARIOS SAVIVALDOS KŪRIMUI

Darbo vadovas (-ė): Doc. dr. Jūratė Valuckienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rolandas Bružas
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Transformacinė lyderystė tvarios savivaldos kūrimui <i>Transformational Leadership for the Development of Sustainable Local Governance</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Rolandas Bružas, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	6
1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS REIKŠMĖS KURIANT TVARIĄ SAVIVALDĄ TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1. Tvarios savivaldos samprata	8
1.1.1. Tvarumo apibrėžtis	8
1.1.2. Tvarumo dimensijos	12
1.1.3. Tvarumo kūrimas savivaldoje.....	18
1.2. Transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą	22
1.2.1. Transformacinės lyderystės samprata	22
1.2.2. Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo įgyvendinimui	26
1.2.3. Tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje pasitelkiant transformacinę lyderystę.....	28
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
2.1. Tyrimo dizainas.....	32
2.2. Tyrimo strategija, metodai etika	34
3. TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ TVARIOS SAVIVALDOS KŪRIMUI TYRIMAS	36
3.1. Tvarumo įgyvendinimas savivaldoje	36
3.2. Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo kūrimui savivaldoje.....	43
IŠVADOS.....	50
REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪRA.....	52
PRIEDAI.....	62

Bružas, R. (2025). Transformacinė lyderystė tvarios savivaldos kūrimui. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama transformacinės lyderystės reikšmė tvarios savivaldos kūrimui. Darbo objektas – transformacinė lyderystė kuriant tvarią savivaldą. Tikslas – atskleisti transformacinės lyderystės reikšmę tvarios savivaldos kūrimo procese. Darbe keliami uždaviniai: 1) apibrėžti tvarios savivaldos sampratą; 2) identifikuoti tvarumo dimensijas kuriant tvarią savivaldą; 3) atskleisti transformacinės lyderystės raišką kuriant tvarią savivaldą; 4) nustatyti transformacinės lyderystės svarbą tvarios savivaldos kūrimo procese. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje pateikta mokslinės literatūros analizė. Išanalizuota tvarumo apibrėžtis, tvarumo dimensijos, tvarumo kūrimas savivaldoje, transformacinės lyderystės samprata, transformacinės lyderystės įtaka tvarumo įgyvendinimui, tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje per transformacinę lyderystę. Antrame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Pristatytos teorinės bei metodologinės nuostatos, tyrimo strategija, duomenų rinkimo ir analizės metodai, pagrįstas tyrimo instrumentas, aptartas tyrimo kontekstas ir pristatyta tyrimo imtis, etiniai principai. Trečiame skyriuje pateikiamas transformacinės lyderystės reikšmės tvarios savivaldos kūrimui tyrimas.

Tyrimu nustatyta, kad transformacinė lyderystė tvarios savivaldos kūrimo procese yra svarbi, nes jos dėka bendruomenė gali aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo tvarumo klausimais. Transformacinė lyderystė ne tik įtraukia gyventojus į sprendimų tvarumo klausimais priėmimą, bet ir skatina juos pasitikėti meru, pritarti jo siūlomoms tvarumo idėjoms. Savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, mokosi iš klaidų įgyvendinant tvarumo projektus ir nesėkmes laiko galimybe mokytis, tobulėti. Analizuodami padarytas klaidas jie tobulina projektus ir dėmesį skiria darbuotojų kompetencijų ugdymui, investuodami į darbuotojų mokymus, bendradarbiavimą, dalinimąsi patirtimi.

Raktiniai žodžiai: savivalda, transformacinė lyderystė, tvarumas

Bružas, R. (2025). Transformational leadership for creating sustainable self-government. Vilnius University, Šiauliai Academy.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the significance of transformational leadership in the creation of sustainable self-government. The object of the work is transformational leadership in the creation of sustainable self-government. The goal is to reveal the significance of transformational leadership in the process of creating sustainable self-government. The tasks set in the work are: 1) to define the concept of sustainable self-government; 2) to identify the dimensions of transformational leadership in the creation of sustainable self-government; 3) to reveal the expression of transformational leadership in the creation of sustainable self-government; 4) to determine the importance of transformational leadership in the process of creating sustainable self-government. The work consists of three chapters. The first chapter presents an analysis of scientific literature. The definition of sustainability, dimensions of sustainability, creation of sustainability in self-government, the concept of transformational leadership, the influence of transformational leadership on the implementation of sustainability, possibilities of strengthening sustainability in self-government through transformational leadership are analyzed. The second chapter presents the research methodology. Theoretical and methodological provisions, research strategy, data collection and analysis methods, research instrument are presented, research context is discussed and research sample is presented, ethical principles are presented. The third chapter presents a study of the significance of transformational leadership for the creation of sustainable self-government.

The study found that transformational leadership is important in the process of creating a sustainable municipality, as it allows the community to participate more actively in decision-making on sustainability issues. Transformational leadership not only involves residents in making decisions on sustainability issues, but also encourages them to trust the mayor and support the sustainability ideas he proposes. Mayors of municipalities, as transformational leaders, learn from mistakes when implementing sustainability projects and consider failures as an opportunity to learn and improve. By analyzing the mistakes made, they improve projects and focus on developing employee competencies, investing in employee training, cooperation, and sharing experience.

Keywords: self-governance, transformational leadership, sustainability

IVADAS

Temos aktualumas. Pokyčiai šiuolaikinėje visuomenėje, nukreipti į tvarumo plėtrą, nuolat skatina ieškoti balanso tarp trijų dimensijų – aplinkosauginės, ekonominės ir socialinės, kurios tarpusavyje yra susijusios (Correia, 2019). Lietuvoje, siekiant apmąstyti valstybės ateitį, kuriamos valstybės pažangos strategijos. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“ pabrėžiama tvarumo reikšmė Lietuvos ateičiai ir gerovei: akcentuojama natūralių ekosistemų išlaikymo svarba bei žmogaus ryšys su gamta, kuris įvardijamas kaip vienas svarbiausių lietuviškos tapatybės bruožų. Minėtoje strategijoje Lietuvos ateitis matoma išlaikant pusiausvyrą tarp naujausių technologijų, būtinų šiuolaikiniam žmogui, ir gamtos išsaugojimo. Pažymimas vienas iš kertinių Lietuvos ateities siekių – tinkamo santykio su gamta atkūrimas, kartu įgyvendinant tarptautinius įsipareigojimus tvarumo srityje (Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“). Nauji reikalavimai daro įtaką ir tvarumo idėjų įgyvendinimui savivaldoje, kuri suprantama kaip teisė ir galimybė veiki vietos valdžios organams savo atsakomybe ir vietos gyventojų interesais tvarkyti bei valdyti viešąją politiką (Europos vietos savivaldos chartija, 1985, 3 str.).

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Lyderystė užsienio mokslinių tyrimų lauke dažnai tiriama verslo įmonių kontekste, analizuojant jos poveikį įmonių veiklos efektyvumui. Al Amiri, Rahima ir Ahmed (2020) tyrė lyderystės stilių įtaką įmonės žinių valdyme. Mazutis ir Zintel (2015) analizavo lyderystę įmonės atsakomybės kontekste. Tvarumo aspektus lyderystėje nagrinėjo Fischer ir Sitkin (2023); Piwowar-Sulej ir Iqbal (2023) domėjosi lyderystės stilių įtaka tvarumui; Pranugrahaning ir kt. (2021) tyrime buvo analizuojami įmonių tvarumo vertinimo aspektai. Tvarumo aspektus savivaldoje nagrinėjo Zeemering (2021); Bush (2020) analizavo savivaldos politikos vaidmenį įgyvendinant tvarumo idėjas; Dale et al. (2020) nagrinėjo savivaldos įtaką sprendžiant klimato kaitos problemas.

Lietuvos mokslinių tyrimų lauke Šneiderienė ir kt. (2020) analizavo lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybes; Čečkauskas ir Dailidė (2020) domėjosi vadovavimo bei lyderystės stilių teoriniais aspektais. Lyderystės savivaldoje klausimai buvo analizuojami Toleikienės ir kt. (2022) tyrime. Tvarios savivaldos aspektai Lietuvos mokslinių tyrimų lauke analizuojami menkai. Baranauskienė ir kt. (2025) gilinasi į savivaldybių politikos aspektus ir nustatė, kad vietos politikai-lyderiai skirtingai vertina probleminius tvarumo aspektus, susijusius su teritorijų plėtra ir aplinkos kokybės gerinimu. Paminėtinas Martinaičio (2024) straipsnis, kuriame autorius atskleidė, kad sumanų valdymą vietos savivaldoje galima realizuoti per socialinio bei aplinkosauginio tvarumo dimensijas, pasireiškiančias valdžios dėmesiu aplinkosauginėms iniciatyvoms, bendruomenės dėmesiu aplinkosaugai, aplinkosaugos elementų įtraukimu į strateginius savivaldos dokumentus, biurokratijos mažinimu bendradarbiaujant su piliečiais, įvairių visuomenės grupių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus.

Tyrimo problematika. Ligšioliniuose tyrimuose, ypač Lietuvoje, mažai dėmesio skiriama lyderystės reikšmės analizavimui tvarios savivaldos kūrimo procese, menkai atskleidžiama tvarios savivaldos samprata ir esmė. Nors Lietuva, rengdama ilgalaikę viziją „Lietuva 2050“, siekia sukurti inovatyvią, atsparią ir įtraukią visuomenę, tačiau vis dar per mažai skiriama dėmesio aplinkosaugos elementų įtraukimui į strateginius savivaldos dokumentus. Šiame kontekste stipri lyderystė savivaldoje gali tapti pagrindu transformuojant vietos bendruomenes, užtikrinant socialinį teisingumą, tvarią ekonomiką ir ekologišką plėtrą. Todėl kyla probleminiai klausimai: kokia tvarios savivaldos samprata? Kokia yra

transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą? Kokia transformacinės lyderystės reikšmė tvarios savivaldos kūrimo procese?

Darbo objektas – transformacinė lyderystė kuriant tvarią savivaldą.

Tikslas – atskleisti transformacinės lyderystės reikšmę tvarios savivaldos kūrimo procese.

Uždaviniai:

1. Atskleisti tvarios savivaldos sampratą.
2. Identifikuoti tvarumo dimensijas kuriant tvarią savivaldą.
3. Atskleisti transformacinės lyderystės raišką kuriant tvarią savivaldą.
4. Ištirti transformacinės lyderystės reikšmę tvarios savivaldos kūrimo procese.

Tyrimo metodologijos pristatymas. Šiame darbe pasitelkta mokslinės literatūros analizė. Duomenų rinkimui naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant turinio (content) analizės metodą. Taip pat taikyta kokybinio tyrimo metodologija ir apibendrinimas. Tyrimo metodologija remiasi požiūriu, kuriame ypatingas dėmesys skiriamas dalyvių išsakytoms patirtims, individualiam požiūriui į nagrinėjamą problemą.

Tyrimo rezultatų mokslinis, praktinis reikšmingumas. Darbo rezultatai naudingi savivaldybių merams ir savivaldos institucijų vadovams bei darbuotojams, kuriant tvarumą savivaldoje ir skatinant tvarumo iniciatyvas. Nustatyta transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą leis efektyviau išnaudoti transformacinę lyderystę tvarumo projektų įgyvendinimo sėkmei.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmame skyriuje pristatoma mokslinės literatūros analizė. Išanalizuota tvarios savivaldos samprata ir transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą. Antrame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, pateikiant teorines ir metodologines tyrimo nuostatas, tyrimo strategiją, duomenų rinkimo ir analizės metodus, tyrimo pagrindžiant tyrimo instrumentą ir imtį, aptariamą tyrimo etiniai principai. Trečiame skyriuje pristatomas transformacinės lyderystės reikšmės tvarios savivaldos kūrimui tyrimas. Diskusijoje tyrimo rezultatai lyginami su ankstesnių tyrimų rezultatais, išvados apibendrina tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos. Literatūros sąrašas pateikiama 141 literatūros šaltinis. Darbe pateikiami 8 priedai. Darbo apimtis be priedų 63 psl.

2025 metų balandžio 24 d. VDU Žemės ūkio akademijos vykusiame renginyje „**Regionų ateities forumas 2025: atsparumo ir konkurencingumo link**“ darbo autorius skaitė pranešimą „**Bendradarbiavimas savivaldoje. Seniūnijos įvaizdžio kūrimas ir gyventojų įtraukimas**“ ir dalyvavo diskusijoje „**Lyderystė per iššūkius: regionai, kurie kuria sėkmės istoriją.**“ Pažymėjimas pateikiamas 8 priede.

1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS REIKŠMĖS KURIANT TVARIĄ SAVIVALDĄ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Tvarios savivaldos samprata

1.1.1. Tvarumo apibrėžtys

Pažymėtina, kad tvarumas grindžiamas tarptautiniais susitarimais ir tikslais, kurie vėliau įgyvendinami atskirų dalyvaujančių valstybių ir bendruomenių lygmeniu. Plačiausiai žinomi dokumentai, kuriais grindžiama tvarumo koncepcija, yra Jungtinių Tautų bendroji klimato kaitos konvencija (United Nations Framework Convention on Climate Change, 1992) ir jos protokolai, nustatantys įsipareigojimus mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą; Biologinės įvairovės konvencija (Convention on Biological Diversity, 2011), skatinanti biologinės įvairovės išsaugojimą; JT tvaraus vystymosi tikslai (UN Sustainable Development Goals, 2015), kurie apima 17 tvarumo klausimų.

Klarin (2018) tvarumo apibrėžties ištakas sieja su XVIII amžiumi, kuomet ekonomikos teoretikas A. Smith atkreipė dėmesį į darnaus vystymosi problemas. Vėliau, XIX amžiuje, K. Marx bei klasikiniai ekonomistai T. Malthus, D. Ricardo ir J. Mill domėjosi darnaus vystymosi idėjomis, o neoklasikinėje ekonomikos teorijoje buvo pabrėžiama gryno oro, vandens bei atsinaujinančių išteklių (iškastinio kuro, rūdos) svarba. Tuo tarpu ankstesniais laikotarpiais vyravo ekonominė doktrina, daugiausia dėmesio skirianti žmogui, kaip gamtos išteklių valdovui (Klarin, 2018). Kinowska (2020) teigia, kad ekonominiu augimu pagrįsta plėtra išliko iki aštuntojo dešimtmečio, vartotojiškumui ir ekonomikos augimui darant spaudimą aplinkai. Žmogaus vystymosi ir ekologinių ribų disbalansas atskleidė augančias aplinkos problemas ir galimas pražūtingas pasekmes. Besaikis gamtos išteklių, žaliavų ir iškastinio kuro naudojimas paskatino svarstyti ateities kartų poreikius ir sudarė prielaidas apibrėžti ilgalaikį požiūrį į racionalų ribotų gamtos išteklių naudojimą. Buvo išsiaiškinti pagrindiniai aplinkos taršos veiksniai: antropogeniniai (ekonomikos augimas, techninė ir technologinė plėtra, pramonės plėtra, transporto ir transporto infrastruktūros plėtra, gyventojų skaičiaus augimas ir urbanizacija bei masinis turizmas); gamtiniai (dirvožemio erozija, potvyniai, žemės drebėjimai, ugnikalnių išsiveržimai, gaisrai, sausros ir vėjai) ir kiti (karai, nepakankamas ekologinis supratimas, vystymosi ir natūralių ekosistemų disbalansas bei ribotos visuomenės mokslinės, materialinės, organizacinės ir technologinės galimybės). Šių veiksmų pasekmės pasireiškia įvairiomis ekologinėmis problemomis, ekosistemos trikdžiais, pasauline klimato kaita, stichinėmis katastrofomis, badu, skurdu ir daugeliu kitų neigiamų pasekmių (Klarin, 2018). Visa tai įpareigojo siekti tvarumo.

Uralovich et al. (2023) pažymi, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama daugiau nei 100 tvarumo apibrėžimų. Klarin (2018) teigimu, dabartiniu metu yra žinoma daugiau nei 300 tvarumo apibrėžčių bei interpretacijų. Tai rodo, kad tvarumo samprata vis dar nėra vienareikšmė. Kinowska (2020) akcentuoja, kad tvarumo sąvoka interpretuojama labai įvairiai, ir akcentuoja, kad oficialiame tvarumo apibrėžime nėra apibrėžta laiko ir poreikių riba. Ši priežastis lemia, kad tvarumo apibrėžimas mokslinių tyrimų lauke kelia nesutarimus ir skirtingų autorių apibrėžiamas skirtingai.

Oficialiame kontekste tvarumo sąvoka pirmą kartą pateikta 1987 m. Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje, paskelbus pranešimą „Mūsų bendra ateitis“ (angl. „*Our Common Future*“). Minėtoje ataskaitoje tvarumo sąvoka buvo suformuluota tapatinant ją su tvaraus vystymosi sąvoka ir

pažymint, kad tai yra vystymasis, tenkinantis dabartinius visuomenės poreikius, tačiau nemažinantis galimybių ir ateinančioms kartoms patenkinti savo poreikius (Report of the World Commission on Environment and Development, 1987). Ši tvarumo sąvoka formuluotė reiškia, kad visuomenė turi siekti patenkinti su jos geroje susijusius aplinkos, socialinius ir ekonominius poreikius ne tik trumpalaikėje, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje. Kitaip tariant, reikia orientuotis į tai, kad būtų patenkinti ir dabartinės visuomenės poreikiai, tačiau nebūtų apribotos galimybės ir būsimoms visuomenėms patenkinti savo poreikius. Panašų tvarumo apibrėžimą pateikė ir Petkevičiūtė ir Balčiūnaitė (2018). Minėtų autorių teigimu, tvarumas – tai nuolatine, ilgalaikė visuomenės plėtra, siekiant, kad būtų patenkinti žmonijos poreikiai dabar ir ateityje, gamos išteklius naudojant racionaliai, juos papildant ir išsaugant ateities kartoms. Kinowska (2020) pažymėjo, kad tvarumas – tai ekonominė koncepcija, kurioje pasisakoma už aplinkos ir gyvenimo kokybės valdymo palaikymą tokia lygyje, kuris skatina žmonijos civilizacijos vystymąsi, tuo pačiu ne tik išsaugant eksploatuojamus gamtos išteklius, bet ir juos atkuriant.

Taigi galima teigti, kad tvarumo (angl. *Sustainability*) sąvoka pradėta vartoti tada, kai buvo suformuota tvaraus vystymosi koncepcija, paremta harmonijos palaikymu tarp gamtos, žmonių ir visuomenės. Tvarumas apibūdinamas kaip procesas, vykstantis siekiant ilgalaikio išsivystymo ir gerovės lygio, atitinkančio šiuolaikinės visuomenės poreikių tenkinimą bei nekenkiant ateities visuomenėms. Buvo įprasta manyti, kad tvarumas siejamas su aplinkosauga, tačiau aplinkosauga yra tik viena iš tvarumo dalių: tvarumą dar apima socialinės lygybės užtikrinimas, ekonominis vystymasis bei valdymo aspektai. Visi šie tarpusavyje susiję komponentai bendrąja prasme reiškia tvarumą (Aplinkos apsaugos institutas, 2025).

Pasak Klarin (2018), tvarumas yra vienas iš darnaus vystymosi koncepcijos elementų (kitas elementas yra plėtra). Tvarumo samprata teoriškai daugiausia yra susijusi su ekologiniu tvarumu, t. y., plėtra, užtikrinančia reikiamas aplinkos ir gerovės sąlygas gyventi dabartinėms ir ateities kartoms. Taip pat yra susijusi su holistiniu (tvariu) požiūriu, kad tvarumas neatsiejamas nuo aplinkos apsaugos tvarumo pasauliniame ekologiniame, socialiniame, ekonominiame ir politiniame kontekste. Tai reiškia, kad norint pasiekti būtinas ekologines sąlygas, turi būti pasiektos ir tam tikros socialinės sąlygos bei įvertinta jų įtaka ekologiniam tvarumui arba netvarumui. Socialinio tvarumo požiūriu, tvarumas yra galimybė įgyvendinti tam tikrus žmogaus poreikius, kylančius iš kiekybinių ekonominių vertybių. Taip pat tai yra galimybė siekti tam tikrų socialinių poreikių, tradicijų, kultūros ir kitų socialinių vertybių (Klarin, 2018).

Ruggerio (2021) nuomone, tvarumo sąvoka įgijo didelę reikšmę moksliniuose tyrimuose, susijusiuose su aplinkosaugos klausimais, su aplinkos valdymu susijusia politika, su pramonės ir žemės ūkio gamyba ir kt. Tvarumas iš esmės reiškia naują visuomenės ir gamtos santykių supratimo būdą. Tvarumo koncepcija naudojama sprendžiant klausimus, susijusius su verslu, žemės ūkio mašinų gamyba, pramone, miestų plėtra ir tapo conceptualių teorinių požiūrių, (pvz., žaliosios ekonomikos ir žiedinės ekonomikos) pagrindu. Tvarumas netgi tapo didelės dalies pasaulio gyventojų sveiko proto ir aplinkosaugos politinių šūkių dalimi (Ruggerio, 2021).

Uralovich et al. (2023) teigia, kad tvarumas – tai gebėjimas laikui bėgant išsaugoti ir apsaugoti natūralią aplinką, taikant tinkamą praktiką ir politiką, tenkinant dabartinius poreikius ir nepažeidžiant išteklių prieinamumo ateityje. Minėtų autorių teigimu, gamta yra unikalus ir nepakartojamas išteklius, tenkinantis kiekvieno žmogaus poreikius, tačiau pusiausvyra tarp žmonijos ir gamtos yra labai subtili, priklausoma, trapi, todėl apibūdinant tvarumo sampratą ypač reikšminga aplinkos dimensija. Minėti

autoriai pažymi, kad tvarumas iš anglų kalbos gali būti verčiamas kaip nuolatinis tvarus vystymasis ir nuolatinis tobulėjimas (Uralovich et al., 2023).

Toli ir Murtagh (2020) tvarumo sąvoką nagrinėjo strateginių išmaniųjų miestų tikslų kontekste. Minėti autoriai teigia, kad miesto aplinka gali būti tvari, kai pasiekiamas socialinis teisingumas, ekonominis gyvybingumas ir gyvenimo kokybė, tausojama gamtinė aplinka ir jos ištekliai. Pasak minėtų autorių, vieno tvarumo apibrėžimo miesto kontekste nėra. Tačiau yra dažnai naudojamas miesto tvarumo charakteristikų rinkinys, apimantis kartų lygybę (socialinį, geografinį ir valdymo teisingumą), gamtinės aplinkos išsaugojimą, reikšmingą neatsinaujinančių išteklių naudojimo sumažinimą, ekonominį gyvybingumą ir įvairovę, bendruomenių autonomiją, piliečių gerovę ir pagrindinių žmogaus poreikių tenkinimą. Šios charakteristikos apima tris tvarumo dimensijas: aplinkos, ekonominę ir socialinę.

Marchese et al. (2018) teigimu, tvarumo iniciatyvos dažniausiai yra nukreiptos į tradicinių išteklių naudojimo būdų, pragyvenimo šaltinių, gamtos išteklių ir aplinkos išsaugojimą. Tačiau vis dažniau tvarumas įtraukiamas į institucinių lygmeniu priimamus sprendimus, kurių tikslas – per tvarumą padidinti bendruomenės gerovę. Todėl tvarumas gali būti atsparumo sudedamoji dalis, kur atsparumas reiškia galutinį sistemos tikslą, o tvarumas siūlomas kaip atsparumo veiksnys. Ši sistema gali būti naudojama valdymo, viešosios politikos, verslo vadybos srityse ir jos esmė yra ta, kad padidinus sistemos tvarumą, sistema tampa atsparesnė. Tačiau sistemos atsparumo didinimas nebūtinai reiškia, kad sistema taps tvaresnė. Atsparumas tvarumo kontekste reiškia galimybę išlaikyti tam tikrą pagrindinį tikslą arba svarbias funkcijas (pvz., pilną) trikdžių metu ir po jų. Didėjant ekonominei, aplinkos ir socialinei gerovei, šios svarbios funkcijos yra atsparesnės žalingiems įvykiams (Marchese et al., 2018).

Mortimer et al. (2018) pažymi, kad tvarumas gali būti laikomas kokybės garantu teikiant paslaugas gyventojams ne tik šiandieninėje, bet ir ateities visuomenėje. Tvarumo koncepcija, kaip paslaugų kokybės gerinimo dalis, suteikia galimybę reaguoti į etinius iššūkius, kuriuos kelia klimato kaita ir socialinė nelygybė. Prie šių iššūkių tam tikra prasme prisidedame visi, naudodami išteklius. Tvarumo koncepcija taip pat gali suteikti tiesioginę naudą gerinant paslaugų kokybę, skatindama motyvą ir nusiteikimą pokyčiams, siekiant įgyvendinti didžiausią vertę teikiančius patobulinimus. Mortimer et al. (2018) šiame kontekste pabrėžia, kad tvarumas yra svarbi ir teisėta paslaugų kokybės gerinimo sritis, reikalaujanti iš naujo apibrėžti socialinių ir aplinkosaugos išlaidų vertę.

Visa tai, kas išanalizuota, leidžia sutikti su Kinowska (2020) nuomone, kad tvarumas – tai procesas, leidžiantis patenkinti svarbiausius žmogaus poreikius, kartu išsaugant ekosistemos vientisumą. Tvarumą procesu laiko ir Carley ir Christie (2017) bei pabrėžia, kad tai yra intensyvus politinis procesas, apimantis kompromisą tarp biofizinių, socialinių ir ekonominių žmogaus poreikių bei tikslų. Duran (2015) teigimu, tvarumą galima apibrėžti kaip vystymąsi, kuris padeda išsaugoti aplinką, o tvari aplinka skatina tvarų vystymąsi.

Tvarumo sampratų įvairovė pateikiama 1.1 lentelėje.

1.1. lentelė

Tvarumo apibrėžtys

Autorius, metai	Apibrėžimas
Report of the World Commission on	Tai vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius.

Environment and Development (1987)	
Petkevičiūtė ir Balčiūnaitė (2018)	Tai nuolatine, ilgalaikė visuomenės plėtra, siekiant, kad būtų patenkinti žmonijos poreikiai dabar ir ateityje, gamos išteklius naudojant racionaliai, juos papildant ir išsaugant ateities kartoms.
Kinowska (2020)	Tai ekonominė koncepcija, kurioje pasisakoma už aplinkos ir gyvenimo kokybės valdymo palaikymą tokia lygyje, kuris skatina žmonijos civilizacijos vystymąsi, tuo pačiu ne tik išsaugant eksploatuojamus gamtos išteklius, bet ir juos atkuriant. Tai procesas, leidžiantis patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius, kartu išsaugant ekosistemos vientisumą.
Klarin (2018)	Tai plėtra, užtikrinanti reikiamas aplinkos sąlygas gyventi tam tikrame gerovės lygyje dabartinėms ir ateities kartoms. Tai holistinis požiūris, susijęs su pasauliniu ekologiniu, socialiniu, ekonominiu ir politiniu kontekstu.
Ruggerio (2021)	Tai koncepcija, naudojama sprendžiant klausimus, susijusius su verslu, žemės ūkio mašinų gamyba, pramone, miestų plėtra. Tvarumas yra naujas visuomenės ir gamtos santykių supratimo būdas.
Uralovich et al. (2023)	Tai gebėjimas laikui bėgant išsaugoti ir apsaugoti natūralią aplinką, taikant tinkamą praktiką ir politiką, tenkinant dabartinius poreikius nepažeidžiant išteklių prieinamumo ateityje.
Toli ir Murtagh (2020)	Tai charakteristikų rinkinys, apimantis kartų lygybę (socialinį, geografinį ir valdymo teisingumą), gamtinės aplinkos išsaugojimą, reikšmingą neatsinaujinančių išteklių naudojimo sumažinimą, ekonominį gyvybingumą ir įvairovę, bendruomenių autonomiją, piliečių gerovę ir pagrindinių žmogaus poreikių tenkinimą.
Marchese et al. (2018)	Tai iniciatyvos, dažniausiai nukreiptos į tradicinių išteklių naudojimo būdų, pragyvenimo šaltinių, aplinkos ir aplinkos išteklių išsaugojimą. Tai yra atsparumo sudedamoji dalis, kai atsparumas reiškia galutinę sistemos tikslą, o tvarumas siūlomas kaip atsparumo veiksnys.
Mortimer et al. (2018)	Tai svarbi ir teisėta paslaugų kokybės gerinimo sritis, reikalaujanti apibrėžti socialinių ir aplinkosaugos išlaidų vertę.
Duran (2015)	Tai vystymasis, saugantis aplinką, o tvari aplinka skatina tvarų vystymąsi.
Carley ir Christie (2017)	Tai intensyvus politinis procesas, apimantis nuolatinius kompromisus tarp ekonominių, socialinių ir biofizinių poreikių ir tikslų.
Aplinkos apsaugos institutas (2025)	Tai procesas, kuris vyksta siekiant ilgalaikio išsivystymo ir gerovės lygio, atitinkančio šiuolaikinės visuomenės poreikių tenkinimą, nekenkiant ateities visuomenėms. Tvarumą sudaro tarpusavyje susiję komponentai: aplinkos apsaugos, socialinės lygybės užtikrinimas, ekonominis vystymasis bei valdymo aspektai.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis išanalizuota mokslinė literatūra

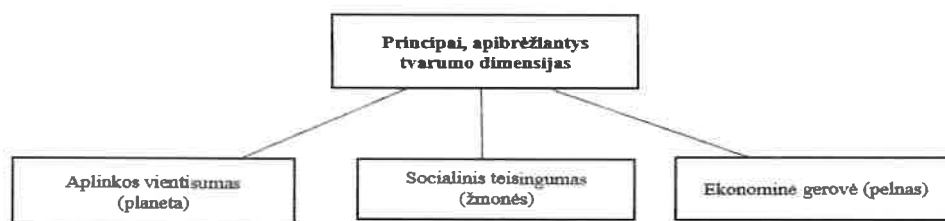
Tvarumo apibrėžtys skiriasi priklausomai nuo konteksto. Pastebima, kad, nors ir apibrėžiamas skirtingai, tvarumas daugelyje apibrėžimų siejamas su dabartinių visuomenės poreikių tenkinimu, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius. T. y., kalbant apie tvarumą, kalbama apie plėtos modelį, kuris gali patenkinti dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savuosius. Tai holistinis požiūris, kuriame atsižvelgiama į šiandieninių veiksmų ir sprendimų socialinį, aplinkos ir ekonominį poveikį. Matome, kad tvarumas gali būti apibrėžiama plačiai, siejama su procesais bei rezultatais, kurie vyksta skirtinguose lygmenyse: individo, grupės, savivaldos, valstybės (Mazutis ir Zintel, 2015) ir vertinami skirtingai (Bezerra et al., 2021).

Apibendrinant teigtina, kad siekti tvarumo paskatino besaikis gamtos išteklių, žaliavų ir iškastinio kuro naudojimas. Tvarumo samprata vis dar nėra vienareikšmė, tačiau oficialiai tvarumas traktuojamas kaip vystymasis, tenkinantis dabartinius visuomenės poreikius, tačiau nemažinant galimybių ir ateinančioms

kartoms patenkinti savo poreikius. Tvarumas grindžiamas tarptautiniais susitarimais ir tikslais, kurie yra įgyvendinami valstybiniame ir regioniniame lygmenyje.

1.1.2. Tvarumo dimensijos

Uralovich et al. (2023) teigimu, gamta ir visuomenė yra dvi tos pačios materijos dalys, sudarančios unikalią socialinę ekosistemą. Žmogus užima pagrindinę vietą gamtos ir visuomenės sąveikoje, kuri yra neatsiejama gamtos ir visuomenės dalis bei turi biosocialinę reikšmę. Materijos ir energijos mainai yra gamtos egzistavimo pagrindas. Visuomenė, kuri yra aukštesnė materijos judėjimo forma, gyvena ir vystosi kaip atskira „humanizuota“ gamtos dalis. Skirtingais visuomenės raidos etapais požiūris į gamtą keitėsi. Primityvios visuomenės sistemoje žmonija didelės įtakos gamtai nepadarė. Tačiau žemės ūkio ir gyvulininkystės atsiradimas, vergijos sistema stipriai padidino poveikį gamtai. Feodalizmo sistemoje dėl darbo priemonių gerinimo ir gyventojų skaičiaus didėjimo žmogaus įtakos sfera išsiplėtė. Susikūrus kapitalistinei socialinei-ekonominei sistemai, vystėsi mokslas ir poveikį gamtai padarė technologijos, pramonės kūrimas, transportas, spartus gamtos išteklių naudojimas (Uralovich et al., 2023). Pasak Mensah (2019), viskas, ką Žemėje daro ar ketina daryti žmonės, sukelia pasekmių aplinkai, visuomenei ir ekonomikai. Todėl šios trys dimensijos laikomos esminiais tvarumo ramsčiais, rodančiais, kad siekiant atsakingo vystymosi, reikia atsižvelgti į gamtą, visuomenę ir į ekonominę gerovę. Piwovar-Sulej (2020) pateikia praėjusio amžiaus pabaigoje Elkington suformuluotus pagrindinius tris principus, apibrėžiančius tvarumo dimensijas (1.1 pav.)



1.1 pav. Tvarumo dimensijas apibrėžiantys principai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Piwovar-Sulej (2020)

Aplinkos vientisumas, pasak Piwovar-Sulej (2020), reiškia ribotus ekosistemos atsinaujinimo pajėgumus, socialinis teisingumas reiškia visų suinteresuotų šalių teisę į išteklius, skaidriai paskirstomus kuriant vertę, o ekonominė gerovė reiškia gyvenimo kokybę, kurią galima pasiekti per sistemos gamybinius pajėgumus. Visa tai rodo, kad tvarumas gali būti pasiektas tik esant aplinkos, socialiniam ir ekonominiam tvarumui. Šią esmę pabrėžia ir Kinowska (2020), teigdama, kad geri tvarumo rezultatai bus pasiekti tik tuomet, kai lygiavertiškai bus vertinamos aplinkosaugos, socialinės ir ekonomikos sritys (1.2 pav.).

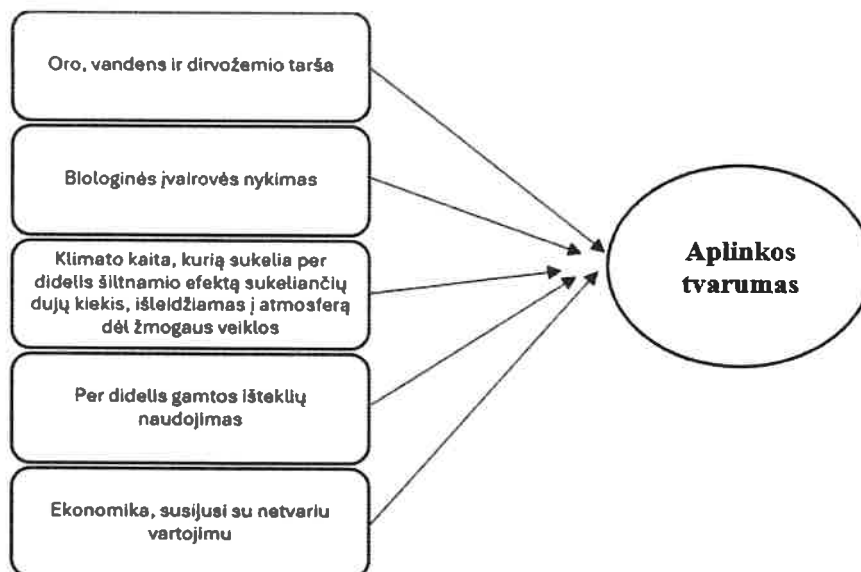


1.2 pav. Pagrindinės tvarumo dimensijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Mensah (2019), Piwovar-Sulej (2020), Kinowska (2020)

Aplinkos dimensija. Uralovich et al. (2023) teigia, kad gamta yra unikalus ir nepakartojamas išteklius, tenkinantis kiekvieno žmogaus poreikius, tačiau pusiausvyra tarp žmonijos ir gamtos yra labai subtili, priklausoma trapi, todėl aplinkos dimensija yra ypač reikšminga. Pasak Mensah (2019) ir Marchese et al. (2018), aplinkos dimensija pasireiškia sąsaja su natūralia aplinka ir produktyvumu bei atsparumu aprūpinant žmonių gyvenimą.

Mokslinėje literatūroje (Fatima et al., 2021; Chuvieco et al., 2018; Yildiz et al, 2017) išskiriami šeši aplinkos tvarumui įtaką darantys veiksniai, darantys didelę įtaką ekologinei pusiausvyrai ir planetos gebėjimui palaikyti gyvybę (1.3 pav.).

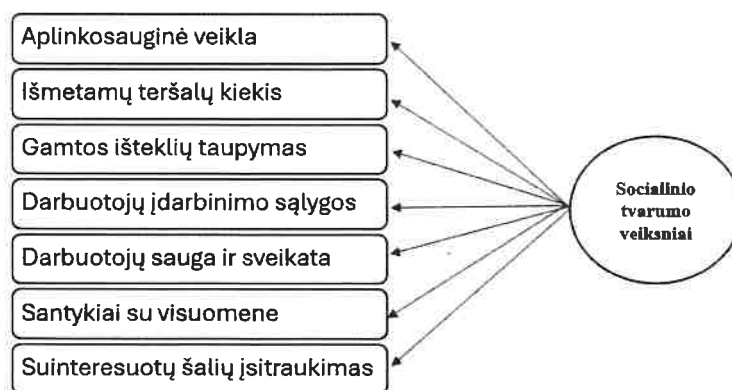


1.3 pav. Aplinkos tvarumui įtaką darantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Fatima et al. (2021); Chuvieco et al. (2018); Yildiz et al. (2017)

Siekiant aplinkos tvarumo, žmogaus veikla turi būti nukreipta į šiuos aspektus: šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos mažinimą, ypač energijos gamybos, pramonės, žemės ūkio ir transporto sektoriuose (Gołasa et al., 2021); energijos iš atsinaujinančių šaltinių gamybos ir naudojimo didinimą (Razmjoo et al., 2021); biologinės įvairovės išsaugojimo politikos įgyvendinimą (Hoffmann, 2022); tvarios praktikos taikymą žemės ūkyje ir maisto grandinėje; tiksliosios žemdirbystės strategijų kūrimą, dirvožemio kokybės ir produktyvumo optimizavimą taikant įvairias tikslines intervencijas, naudojant technologijas, regeneracinį žemės ūkį, ne dirvožemio įdirbimo metodus (pvz., hidroponines ar aeroponines sistemas) (Getahun et al., 2024); bendruomenių informuotumo didinimą ir įtraukimą į aplinkos tvarumo klausimų svarstymą (Ardoïn et al., 2020); žiedinės ekonomikos skatinimą (Yang et al., 2023). Šiame kontekste savivaldos vaidmuo reikšmingas bendruomenių informuotumo didinimo ir įtraukimo į aplinkos tvarumo klausimų svarstymą bei žiedinės ekonomikos skatinimo aspektais. Pavyzdžiui, savivaldybės, organizuodamos edukacines kampanijas ir informuodamos gyventojus apie teisingą atliekų rūšiavimą, gali ženkliai sumažinti taršą ir tokiu būdu kurti tvarumą (Kybartaitė, 2023). Taip pat savivaldybės ženkliai gali prisidėti prie žiedinės ekonomikos vystymo, skatindamos atliekų perdirbimą (Cramer, 2022).

Socialinio tvarumo dimensija apima aspektus, susijusius su žmogaus teisėmis, teisingumu, kultūriniu identitetu, prieinamumu, instituciniu stabilumu, visuomenės dalyvavimu, lyčių lygybe, teisine valstybe ir kitas, skatinančias socialinį stabilumą bei taiką (Mensah, 2019). Blustein et al. (2019) teigimu, socialinio tvarumo dimensija taip pat apima teisingumo, žmogaus teisių, švietimo ir sveikatos priežiūros prieinamumo didinimo bei legalaus darbo skatinimo klausimus. Savivaldos kontekste Eizenberg ir Jabareen (2017) socialinio tvarumo dimensiją sieja su tvariomis bendruomenėmis ir teigia, kad tvarios bendruomenės yra vietos, kuriose žmonės nori gyventi ir dirbti dabar ir ateityje. Jos tenkina įvairius esamų ir būsimų gyventojų poreikius, jautriai reaguoja į aplinkos pokyčius ir prisideda prie aukštos gyvenimo kokybės. Tvarios bendruomenės yra saugios ir įtraukiančios, gerai suplanuotos ir sukurtos taip, kad jose visiems būtų teikiamos kokybiškos paslaugos. Pasak minėtų autorių (Eizenberg ir Jabareen, 2017), socialinio tvarumo dimensija taip pat siejama su miestų planavimo ir projektavimo principais: kompaktiškumu, tankumu, transporto tvarumu ir ekologiškumu. Su socialiniu tvarumu siejami fiziniai veiksniai pateikiami 1.4 pav.



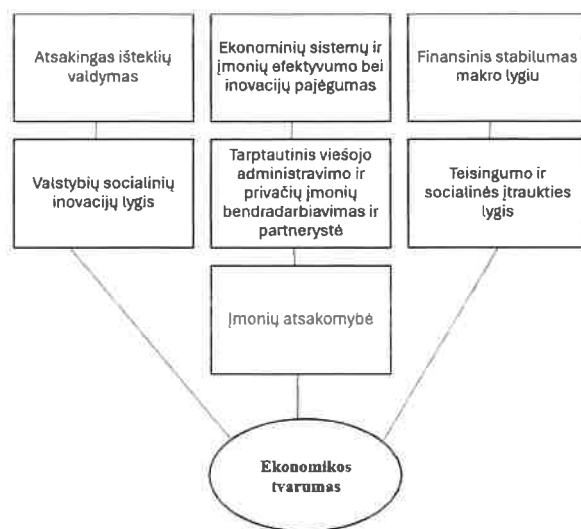
1.4 pav. Veiksniai, siejami su socialiniu tvarumu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Eizenberg ir Jabareen (2017)

Eizenberg ir Jabareen (2017) teigimu, dauguma minėtų veiksnių yra apčiuopiami ir išmatuojami, todėl juos galima panaudoti sėkmingam planavimui. Tačiau minėti autoriai atkreipia dėmesį, kad vien fizinės aplinkos nepakanka, norint išspręsti problemas, su kuriomis susiduria miestų bendruomenės. Taip yra todėl, kad miestų bendruomenės savarankiškai negali sukurti socialinį tvarumą, nes neturi tam reikalingų pajėgumų. Pasak minėtų autorių, norint pasiekti socialinį tvarumą, būtini socialiniai procesai ir struktūros, atsirandančios bendruomenėje ir užtikrinančios nuolat besikeičiančių jos poreikių tenkinimą (Eizenberg ir Jabareen, 2017).

Socialiniu tvarumu siekiama kurti įtraukias visuomenes, mažinti nelygybę ir užtikrinti ilgalaikę gerovę visiems žmonėms, kartu išsaugant socialinę sanglaudą ir teisingumą. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad norint pasiekti socialinį tvarumą, būtina įveikti skurdą ir socialinę bei ekonominę nelygybę (Niessen et al., 2018); diskriminaciją, išankstinį nusistatymą ir socialinę atskirtį (Bublienė ir Jurkevičius, 2019); prieigos prie išteklių trūkumą (Fallah Shayan et al., 2022); nesaugumą ir konfliktus vietiniu, regioniniu ir pasauliniu mastu (Black et al., 2022); prastą valdymą ir neigiamus reiškinius, susijusius korupcija ir institucijų neefektyvumu (Ahmad et al., 2024). Kalkanci et al. (2019) teigimu, siekiant užtikrinti socialinį tvarumą, būtina kurti sistemas ir politines kryptis, galinčias sumažinti socialinę ir ekonominę nelygybę. Šis kūrimas atlieka ypač svarbų vaidmenį užtikrinant vienodas galimybes ir išteklius visiems visuomenės nariams. Tai rodo, kad kova su nelygybe yra svarbus socialinio tvarumo dimensijos aspektas. Tačiau be kovos su nelygybe, socialinio tvarumo srityje siektini ir kiti tikslai: politikos, kuria siekiama gerbti pagrindines žmogaus teises (pvz., teisę į sveikatą ir švietimą), skatinimas (Cole, 2022); įvairios kilmės, lyties, gebėjimų ir seksualinės orientacijos žmonių vertinimas ir įtraukimas (Pradhananga ir ElZomor, 2023); saugesnės gyvenamosios aplinkos kūrimas (Chancel, 2020); žmonių sveikatos ir psichinės bei fizinės gerovės gerinimas teikiant kokybiškas sveikatos paslaugas (Leavell et al., 2019). Savivaldos kontekste socialinio tvarumo dimensija apima bendruomeniškumą, saugios kaimynystės kūrimą, gyvenamosios aplinkos pritaikymą, saugumą, kokybiškų paslaugų teikimą. Tai iš esmės reiškia rūpestį visais gyventojais.

Ekonominis tvarumas, pasak Mensah (2019), reiškia gamybos sistemas, tenkinančias esamą vartojimo lygį, nepakenkiant būsimiems vartojimo poreikiams ateityje. Siekiant užtikrinti ekonominį tvarumą, sprendimai turi būti finansiškai patikimi ir teisingi, tačiau juos priimant būtina atsižvelgti į kitas tvarumo dimensijas. Epstein (2018) pažymi, kad ekonominis tvarumas reiškia praktiką, kuri palaiko ilgalaikį ekonomikos augimą, nedarydama neigiamo poveikio socialiniams, aplinkos ir kultūriniams bendruomenės aspektams. Hariram et al. (2023) teigimu, ekonominis tvarumas – tai požiūris, pagal kurį ekonominė veikla vykdoma taip, kad būtų išsaugota ir skatinama ilgalaikė ekonominė gerovė. Taigi praktiškai ekonominiu tvarumu siekiama sukurti pusiausvyrą tarp ekonomikos augimo, efektyvaus išteklių naudojimo, socialinio teisingumo ir finansinio stabilumo. Mokslinėje literatūroje nurodomi veiksniai, darantys įtaką ekonomikos tvarumui, pateikiami 1.5 pav.

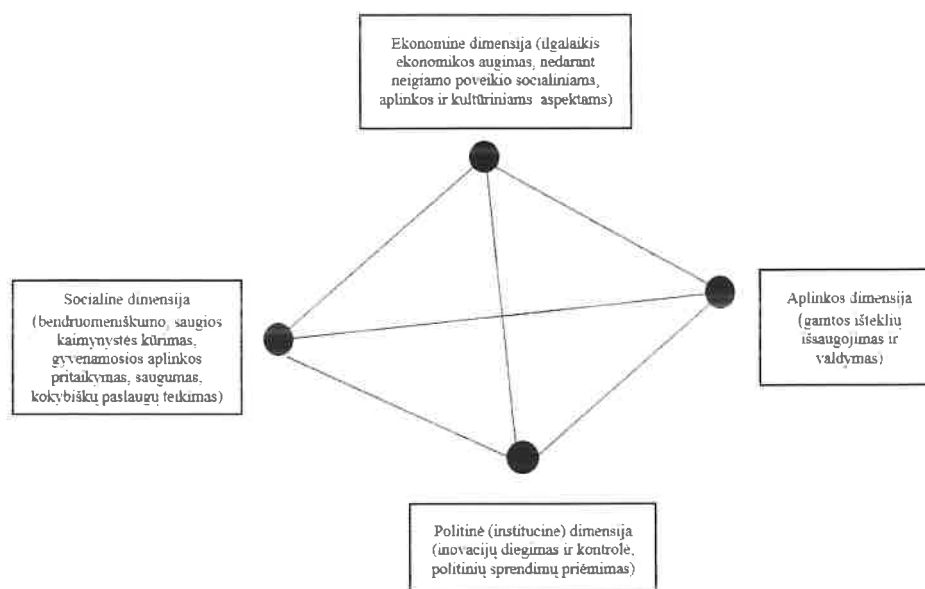


1.5 pav. Veiksniai, darantys įtaką ekonomikos tvarumui

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lazaridou et al. (2019); Wang et al. (2020); Nga et al. (2024); Hernita et al. (2021); Arestis (2021); Chen et al. (2022); Ahmed et al. (2021)

Siekiant tvarios ekonomikos, būtina skatinti energijos gamybą iš atsinaujinančių šaltinių, vykdyti politiką ir reglamentus, skatinančius energijos vartojimo efektyvumą, taip pat skatinti žiedinę ekonomiką pagrįstus ekonominius modelius, kurie gali sumažinti atliekų kiekį ir riboti išteklių naudojimą (Fatima et al., 2021). Tačiau daugelyje besivystančių šalių, nepaisant to, kad jos turi didžiulį tvarios energijos šaltinių potencialą, ekonominio tvarumo dimensija dar yra silpnai išvystyta, vyksta netinkamas išteklių paskirstymas (Kamran et al., 2020), investicijos į atsinaujinančios energijos projektus susiduria su daugybe kliūčių (Majeed ir Ozturk 2020). Šios problemos lemia didėjančią šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą (Ahmad et al., 2019b). Savivaldos kontekste tai reiškia, kad norint pasiekti tvarios ekonomikos tikslus, reikia skatinti socialinę ir ekonominę įtrauktį, technologines naujoves, išnaudoti tam skirtas investicijas, skatinti veiksmingą ir skaidrų valdymą bei visuomenės sąmoningumą ir švietimą.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad aplinkos, socialinė ir ekonominė dimensijos yra svarbiausios tvarumo dimensijos. Tačiau egzistuoja nuomonė ir apie ketvirtosios – **politinės (institucinės) dimensijos** svarbą. Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) institucinės tvarumo dimensijos svarbą grindžia tuo, kad panaudojant institucinius instrumentus galima reguliuoti kitas tvarumo dimensijas – aplinkos, socialinę ir ekonominę. Minėtos autorės pažymi institucijų atsakomybę už tvarumo dimensijoms įtaką darančius aspektus: inovacijų diegimą ir kontrolę (įskaitant ir ekologiškai veiksmingas inovacijas) ir politinių sprendimų priėmimą. Institucinė tvarumo dimensija yra susijusi su tvarumo planų ir strategijų įgyvendinimu įmonėse. Minėtų autorių teigimu, tai atskleidžia esminį tvarumo tikslą – sukurti balansą tarp šių keturių dimensijų, skatinant ekonomikos augimą išsaugant gamtos išteklius, gerinat gyvenimo kokybę, vystant demokratiją bei aktyvų bendruomenių įsitraukimą į visuomenės gyvenimą. Ryšiai tarp visų analizuotų dimensijų pateikiami 1.6 pav.



1.6 pav. Keturių tvarumo dimensijų sąveika pagal Chen et al. (2023)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Chen et al. (2023)

Wei (2020) nuomone, jei institucinis sektorius įgyja pakankamai įtakos, ji gali transformuoti visuomenę. Villeneuve et al. (2017) konstatuoja, kad politinė dimensija gali paskatinti alternatyvių dimensijų tarpusavio ryšį ir jas papildyti. Tai reiškia, kad politinės (institucinės) dimensijos įtraukimas atspindi holistiškesnį tvarumo supratimą.

Išanalizuota mokslinė literatūra leido nustatyti veiksnius, kuriuos gali paveikti savivalda visose tvarumo dimensijose (1.2 lentelė).

1.2 lentelė

Tvarumo dimensijų veiksniai savivaldoje

Dimensija	Veiksniai	Autoriai
Aplinkos	Bendruomenių informuotumo didinimas ir įtraukimas į aplinkos tvarumo klausimų svarstymą. Taršos mažinimas organizuojant edukacines kampanijas ir informuojant gyventojus apie teisingą atliekų rūšiavimą. Taršos mažinimas skatinant atliekų perdirbimą vystant žiedinę ekonomiką.	Kybartaitė (2023)
Socialinė	Tvarios bendruomenės, kuriose žmonės nori gyventi ir dirbti dabar ir ateityje kūrimas. Miestų planavimas ir projektavimas remiantis kompaktiškumu, tankumu, transporto tvarumu ir ekologiškumu. Skurdo mažinimas teikiant socialinę paramą.	Yang et al. (2023), Cramer (2022) Eizenberg ir Jabareen (2017),
	Saugesnės gyvenamosios aplinkos kūrimas, saugi kaimynystė.	Niessen et al. (2018), Kalkanci et al. (2019) Chancel (2020)
Ekonominė	Kokybiškų sveikatos paslaugų teikimas. Žiedinė ekonomika pagrįstų ekonominių modelių skatinimas (gali sumažinti atliekų kiekį ir riboti išteklių naudojimą). Investicijos į atsinaujinančios energijos projektus, technologijų naujovės	Leavell et al. (2019). Fatima et al. (2021). Majeed ir Ozturk (2020).
	Socialinė ir ekonominė įtrauktis	Chen et al. (2022); Ahmed et al. (2021)

Politinė (institucinė)	Inovacijų diegimas ir kontrolė (įskaitant ir ekologiškai veiksmingas inovacijas). Sprendimų, susijusių su tvarumu, priėmimas. Tvarumo planų ir strategijų įgyvendinimas. Korupcijos mažinimas ir institucijų efektyvumo didinimas, skaidrumas	Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018) Majeed ir Ozturk (2020), Ahmad et al. (2024).
---------------------------	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Kybartaitė (2023), Yang et al. (2023), Cramer (2022), Eizenberg ir Jabareen (2017), Niessen et al. (2018), Kalkanci et al. (2019), Ahmad et al. (2024), Chancel (2020), Leavell et al. (2019), Fatima et al. (2021), Majeed ir Ozturk (2020), Chen et al. (2022); Ahmed et al. (2021), Majeed ir Ozturk (2020), Petkevičiūtė ir Balčiūnaitienė (2018)

Apibendrinant pažymėtina, kad dažniausiai nurodomos trys pagrindinės tvarumo dimensijos – aplinkos, socialinio ir ekonominio tvarumo. Tačiau reikšminga ir politinė (institucinė) dimensija, nes panaudojant institucinius instrumentus galima reguliuoti kitas tvarumo dimensijas. Visos analizuotos tvarumo dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir papildančios viena kitą.

1.1.3. Tvarumo kūrimas savivaldoje

Bostancă ir Erdoāyan (2017) nuomone, pastaraisiais dešimtmečiais vyksta klimato pokyčiai ir nuolat mažėja gamtos išteklių, todėl tvarumas tampa pagrindiniu tikslu visose vystymosi srityse. Šalių vyriausybės prisiima atsakomybę už tvarų vystymąsi bendrame kontekste, o savivaldos institucijos nustato naujus ateities tikslus, padedančius kurti tvarumą savivaldoje. Šie ateities tikslai yra numatyti Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 m. (angl. *The 2030 Agenda for Sustainable Development*), kurioje suteikiama daug tvarumo įpareigojimų savivaldos institucijoms (Bostancă ir Erdoāyan, 2017). Tvarumo kūrimas Lietuvoje numatytas Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023).

Tvarumo kūrimas savivaldoje aplinkos dimensijos aspektu. Emas (2015) pažymi, kad viešasis sektorius yra atsakingas už aplinkos tvarumą. Dagilienė, Varaniūtė ir Bruneckienė (2021) teigia, kad viešojo sektoriaus institucijos socialiai ir politiškai atsakingos už gamtos išteklių tausojimą. Tvarumą savivaldoje aplinkos aspektu padeda kurti tarptautinės organizacijos, pavyzdžiui, ICLEI. Tai yra tarptautinė organizacija, bendradarbiaujanti su daugiau nei 2500 vietos ir regionų valdžios institucijų, įsipareigojusių siekti tvarios plėtros. Minėta organizacija veikia daugiau nei 125 šalyse ir skatina savivaldybes vengti teršalų išmetimo į gamtą, vykdyti teisingą, atsparią, žiedinės ekonomikos principais pagrįstą plėtrą, stiprina vietos valdžios gebėjimus kurti sisteminius miestų tvarumo pokyčius (ICLEI, 2025). ICLEI daro įtaką tvarumo politikai, o bendradarbiaudamos su minėta organizacija, vietos savivaldos institucijos gali gauti daugiau informacijos apie tvarumo kūrimą ir jo strategijų įgyvendinimą.

Tvarumo kūrimas savivaldoje akcentuotas neprivalomame Jungtinių Tautų (JT) tvaraus vystymosi veiksmų plane, t.y., Darbotvarkėje 21 (angl. *Agenda 21*). Pažymėtina, kad šis planas gali būti vykdomas vietos, nacionaliniu ir pasauliniu lygmenimis. Iš pradžių šio plano tikslas buvo iki 2000 m. pasiekti pasaulinį tvarų vystymąsi, o dabartinėje Darbotvarkėje 21 (LA 21) tvarumo kūrimas yra esminis XXI amžiaus tikslas. LA 21 yra savanoriška vietos bendruomenių konsultacijų programa, padedanti sukurti vietos politikos strategijas, orientuotas į tvarų vystymąsi. Minėta LA 21 programa apima informuotumo didinimą, gebėjimų stiprinimą, bendruomenių dalyvavimą ir partnerysčių kūrimą. Vykdydamos LA 21 programos įsipareigojimus, savivaldos institucijos konsultuojasi su vietos bendruomenėmis, tautinių mažumų grupėmis, verslo ir pramonės organizacijomis, siekdamos sukurti bendrą ateities tvarumo viziją

ir parengti vietos aplinkosaugos planus, politiką ir programas. Pažymėtina, kad dalyvavimas LA 21 programoje yra savanoriškas (Zacher et al., 2021).

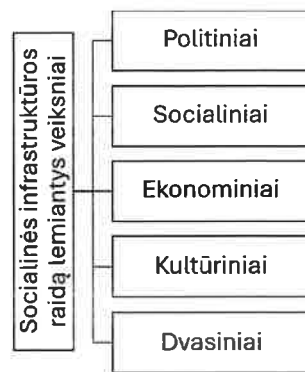
Bostancă ir Erdoğyan (2017) tyrė aplinkos tvarumo kūrimą savivaldos institucijose Turkijoje ir nustatė, kad savivaldybių darbuotojai yra susipažinę su aplinkos tvarumo strategijomis ir yra informuoti apie tvarumo kūrimo priemones. Strateginiai planai sudaromi atsižvelgiant į tvarumą reglamentuojančius savivaldybių teisės aktus. Savivaldybių darbuotojai išmano tvaraus vystymo sistemą ir organizacinę struktūrą. Savivaldybės tvarumo kūrimo srityje bendradarbiauja su kitomis šalies ir užsienio savivaldybėmis, įgyvendindamos bendrus aplinkos apsaugos projektus, prisijungia prie tarptautinių tvarumą kuriančių organizacijų. Savivaldybių darbuotojai mano, jog savivalda turi prisiimti atsakomybę už tvarią plėtrą ir skatina piliečius palaikyti aplinkos tvarumą. Emisijos mažinimo strategijos yra įtrauktos į savivaldybių teisės aktus, miestų planai rengiami pagal tvarios aplinkosaugos projektus, vykdomas ekologiško transporto integravimo planavimas. Tačiau praktiškai įgyvendinant ekologiško transporto integravimo planus, kyla finansinių problemų. Savivaldybės įgyvendina atliekų tvarkymo ir perdirbimo bei atsinaujinančios energetikos projektus, vykdo žaliojo sertifikavimo skatinimo programas, skirtas visuomeniniams pastatams. Savivaldybės atlieka patikrinimus, siekdamos užtikrinti pastatų energinį efektyvumą, tačiau pastatų energinio efektyvumo projektai vis dar yra nepakankamai įgyvendinami. Savivaldybės taip pat įgyvendina vandens kokybės gerinimo projektus, siekdamos pagal poreikį aprūpinti gyventojus švariu vandeniu (Bostancă ir Erdoğyan, 2017).

Omran ir Yahya (2020) atliko tyrimą Malaizijos Kelantan savivaldybės statybos sektoriuje ir nustatė, kad informuotumas apie aplinkos tvarumą yra labai žemas ir LA 21 programos nuostatos šioje savivaldybėje netaikomos. Statybų vadovai supranta minėtos programos reikalavimus, tačiau mano, kad šių reikalavimų diegimas nėra svarbus, nes projektai vykdomi tik dėl pelno. Dauguma statybos įmonių neturi aplinkosaugos ir tvarumo politikos ir jos neketina kurti, o vietos valdžia jų neskatina.

Šių tyrimų pavyzdžiu matome, kad aplinkos tvarumo kūrimo kontekste didelė atsakomybė tenka savivaldos institucijoms. Vietos valdžios institucijos turi įsitraukti į tvaraus valdymo įgyvendinimą ilgalaikėje perspektyvoje, siekdamos išsaugoti aplinką ateinančioms kartoms. Savivaldybių darbuotojai turi domėtis vietos valdžios aplinkos tvarumu ir padėti jį kurti.

Tvarumo kūrimas savivaldoje socialinės dimensijos aspektu. Socialinė infrastruktūra, kaip ir aplinka, vaidina svarbų vaidmenį kasdieniame žmonių gyvenime. Žmonių gyvenimo kokybę gerina fizinės namų savybės, saugi kaimynystė, mokyklų, parduotuvių, gydymo įstaigų artumas, viešojo transporto prieinamumas, automobilių stovėjimo aikštelių buvimas, žaliosios erdvės ir kiti elementai (Grum ir Kobal Grum, 2020). Visų minėtų elementų kūrimas didžiaja dalimi priklauso savivaldai.

Frolova et al. (2016) teigia, kad socialinė infrastruktūra yra veiksnys, patenkinantis pagrindinius žmogaus poreikius bei užtikrinantis miestų teritorijų plėtrą. Efektyvi ir tvari socialinės infrastruktūros plėtra gerina socialinę apsaugą ir socialinį stabilumą, o socialinių objektų buvimas infrastruktūroje patvirtina vietos valdžios efektyvumą. Socialinė infrastruktūra yra sudėtingas, daugiasluoksnis kompleksas, apjungiantis savivaldybės įstaigų, organizacijų, biurų veiklą, siekiant patenkinti pagrindinius gyventojų poreikius ir interesus (Frolova et al., 2016). Minėti autoriai nurodo penkis veiksnius, lemiančius socialinės infrastruktūros raidą (1.7 pav.).



1.7 pav. Socialinę infrastruktūrą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Frolova et al. (2016).

Įstatymai ir kiti teisės aktai yra politiniai veiksniai, iš esmės formuojantys socialinės infrastruktūros plėtrą (Frolova et al., 2016). Hoxha et al. (2014) nustatė, kad politinis spaudimas daro didelę įtaką ne tik gyventojų, bet ir teritorijų planuotojų socialinės infrastruktūros plėtros suvokimui. Tai gali turėti neigiamos įtakos tvarios socialinės infrastruktūros plėtrai. Kita vertus, socialiniai veiksniai apibūdina gyventojų gyvenimo lygį, kuris kaip visuma lemia socialinius poreikius plėtojant socialinę infrastruktūrą. Nuo infrastruktūros socialinio poveikio priklauso ir jos gyvavimo ciklas, kurį sudaro projektavimas, statyba, eksploatavimas ir šalinimas (Sierra et al., 2017). Boge et al. (2018) nustatė, kad svarbiausi ankstyvojo planavimo etapo veiksniai turi įtakos suvokiamam pastatų tinkamumui naudoti ir viso jų gyvavimo vertės kūrimui. Tvarumo koncepcija turi būti vadovaujama nuo pirmųjų socialinės infrastruktūros planavimo ir statybos etapų, valdant pastatytą socialinę infrastruktūrą, ją plėtojant bei pašalinant (Salaj et al., 2018). Visa tai rodo, kad nuo savivaldybės požiūrio į tvarumą priklauso jos socialinės infrastruktūros ilgaamžiškumas ir išsaugojimas ateities kartoms.

Eizenberg ir Jabareen (2017) teigia, kad fiziniai žmogaus erdvių aspektai tiek dabar, tiek ateityje bus labai svarbūs, siekiant socialinio tvarumo, mažinant riziką aplinkai ir gerinant žmonių gyvenimo kokybę bei gerovę. Tvarios žmogaus erdvės yra susijusios su norimų fizinių erdvių pobūdžiu bei jų išdėstymu. Socialinis tvarumas savivaldoje kyla iš darnaus socialinio vystymosi bei iš kokybiškai išvystytos socialinės infrastruktūros, kuri yra ekonomiškai tvari, socialiai priimtina visoms kartoms, draugiška aplinkai, ekologiška (sveika aplinka), o jos raida orientuota į tarpkultūriškumą. Šiuo pagrindu sukurtas tvarus socialinis vystymasis atitinka visus vartotojų poreikius, o tai lemia jų pasitenkinimą, laimę, sauga ir sveikata bei gyvenimo kokybę (Eizenberg ir Jabareen, 2017).

Tvarumo kūrimo savivaldoje socialinės dimensijos aspektu analizė parodė, kad savivaldybės tvarumo siekia kurdamos tvarią socialinę infrastruktūrą. Tvari socialinė infrastruktūra skatina gyventojų pasitenkinimą, gerina jų gyvenimo kokybę.

Tvarumo kūrimas savivaldoje ekonominės dimensijos aspektu. ES ekonomikos pertvarkymo į tvarią ekonomiką iki 2050 m. pamatu laikomi Efektyvaus išteklių naudojimo Europos planas ir žiedinės ekonomikos dokumentų rinkinys. Pereinant prie žiedinės ekonomikos siekiama tvarumo ir konkurencingumo (Europos Parlamentas, 2024). Taigi linijinę ekonomiką palaipsniui pakeis žiedinė ekonomika. Pasak Atkočiūnienės ir Plioplio (2018), žiedinė ekonomika padeda tausoti išteklius ir mažinti atliekų kiekį. Dagilienė, Varaniūtė ir Bruneckienė (2021) pritaria šiems teiginiams ir pažymi, kad

vyraujančių netvarios gamybos ir vartojimo modelių bei ekologinių krizių kontekste žiedinės ekonomikos tema tampa vis svarbesnė kuriant tvarią savivaldą.

Žiedinė ekonomika dažnai pristatoma kaip praktinė darnaus vystymosi įgyvendinimo strategija (Van den Bergh, 2020; Geissdoerfer et al., 2017). Homrich et al. (2018) teigimu, žiedinė ekonomika skatina aplinkos tvarumą ir pripažįsta palankių ekonominių sąlygų poreikį. Praktikoje žiedinė ekonomika įgyvendinama įvairiuose kontekstuose: nuo išteklių naudojimo efektyvumo (Blomsa ir Brennan, 2017), tinkamo atliekų tvarkymo ir perdirbimo (Ghisellini ir Ulgiati, 2020) iki miesto žiedinių iniciatyvų (Russell et al., 2020). Van den Bergh (2020) atkreipia dėmesį, kad pusė pasaulio gyventojų gyvena miestuose. Todėl tinkamas miestų valdymas per vietos savivaldą gali atlikti svarbų vaidmenį įgyvendinant valstybės tvarumo strategijas, susijusias su žiedine ekonomika. Fratini et al. (2019) teigia, kad žiedinė ekonomika vis dažniau naudojama kaip visaapimanti savivaldybių strategija, skatinanti tvarumą. Termeer ir Metze (2019) akcentuoja, jog norint įgyvendinti žiedinės ekonomikos uždavinius, reikia sisteminių transformacijų.

Levoso et al. (2020) teigimu, savivaldos iniciatyvos yra labai svarbios siekiant įgyvendinti tvarumo kūrimo tikslus. Shang ir Lv (2023) nuomone, savivaldybės gali atlikti svarbų vaidmenį valdydamos vietinį transportą ir atliekų bei vandens sistemas ir siūlydamos mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančias tvarumo iniciatyvas. Pitkänen et al. (2016) pažymi, kad savivaldybės gali aktyviai dalyvauti skatindamos žaliąsias bei žiedines iniciatyvas ir gali padėti skatinti ekologišką verslą. Termeer ir Metze (2019) teigia, kad savivaldybės gali prisidėti prie transformuojančių pokyčių tvarumo srityje. Ghisellini ir Ulgiato (2020) akcentuoja, kad savivaldos lygmeniu, ypač miestuose, tvarumo iniciatyvos, skatinančios žiedinę praktiką, gali prisidėti prie miestų centrų atnaujinimo ir pakartotinio viešųjų erdvių naudojimo. Visa tai rodo, kad savivaldybės gali padėti įgyvendinti ekonomines tvarumo iniciatyvas. Tačiau tvarumo kūrimo pokyčiai ekonominiu aspektu savivaldybėse vis dar vyksta per lėtai, labiausiai akcentuojamas tik atliekų tvarkymo aspektas (Ghisellini et al., 2016). Van den Bergh (2020) pažymi, kad daugiau dėmesio reiktų skirti savivaldos galimybėms plėtoti vietinį perdirbimą žiedinėje ekonomikoje, o Hobson ir Lynch (2016) nurodo aktyvesnį visuomenės įtraukimą keičiant vartojimo praktiką.

Tvarumo kūrimas savivaldoje politinės (institucinės) dimensijos aspektu. Nors tvarumas nėra pagrindinė savivaldos funkcija, tačiau pastaruoju metu jis tampa vis reikšmingesnis. Savivaldos institucijose formuojami net atskiri už tvarumą atsakingi padaliniai (Krause et al., 2016). Petkevičiūtės ir Balčiūnaitienės (2018) teigimu, politinis (institucinis) aspektas savivaldoje kuriant tvarumą nėra itin reikšmingas ir turėtų būti plėtojamas skatinant demokratiškumą bei aktyvų bendruomenių įsitraukimą į visuomenės gyvenimą. Tačiau Muralidharan ir Pathak (2018) nurodo, kad tvarumui politika ir valstybės institucijos daro didelę įtaką, nes jos formuoja socialinius, ekonominius ir politinius procesus visuomenėje ir tiesiogiai veikia žmonių elgesį. Stipri socialinė politika formuoja pajamų paskirstymą; stipri ekonominė politika sukuria aplinką augimui; aplinkos politikos integravimas į finansų, prekybos, energetikos, transporto ir kitas sritis yra būtinas visuomenės tvarumui. Be to, tvarumą gali padėti kurti sisteminės politikos priemonės, pavyzdžiui, rinkos mechanizmai (anglies dioksido mokesčiai) ir švietimo politikos reformos (Muralidharan ir Pathak, 2018).

Apibendrinant teigtina, kad tvarumas savivaldoje gali būti kuriamas aplinkos, socialinės, ekonominės ir politinės(institucinės) dimensijų aspektais. Aplinkos dimensijos aspektu savivaldos institucijos rūpinasi

oro, vandens dirvožemio švarumo ir panašiais klausimais. Socialinės dimensijos aspektu savivaldos institucijos atsakingos už infrastruktūrą, fizines gyvenamųjų namų savybes, saugią kaimynystę, viešąjį transportą, žaliąsias erdves ir kitas žmonių gyvenimą gerinančias sritis. Ekonomikos dimensijos aspektu savivaldybės rūpinasi žiedinės ekonomikos, atliekų tvarkymo ir panašiomis sritimis. Politinės (institucinės) dimensijos aspektu savivaldybės atsakingos už politinių sprendimų priėmimą, ekologiškai veiksmingų inovacijų diegimą, kontrolę ir reguliavimą, įgyvendina tvarumo strategijas.

1.2. Transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą

1.2.1. Transformacinės lyderystės samprata

Transformacinės lyderystės terminą XX a. pabaigoje pirmasis pradėjo vartoti J. V. Downton, o vėliau jį papildė J. Burns ir B. Bass (Peretomode, 2021; Ejo-Orusa ir Egobueze, 2020). Iš pradžių apibrėžiant transformacinės lyderystės sampratą buvo pažymima, kad minėtas lyderystės stilius yra neatsiejamas nuo pokyčių ir buvo akcentuojamas lyderio gebėjimas teigiama linkme transformuoti (t.y., pakeisti) elgesį, požiūrį, organizacijas, normas. Vėliau ši samprata buvo papildyta požiūriu, kad transformacinė lyderystė gali transformuoti ir darbuotojus. Dabartiniuose apibrėžimuose transformacinė lyderystė įvardijama kaip procesas, leidžiantis lyderiams naudojant strateginius metodus, organizaciją transformuoti į aukštesnį lygį, didinant organizacijos pasiekimus ir skatinant darbuotojų motyvaciją (Ejo-Orusa ir Egobueze, 2020; Litz ir Blaik-Hourani, 2020). Tačiau vieningos transformacinės lyderystės sampratos iki šiol nėra. Kotamena et al. (2020) teigia, kad transformacinė lyderystė itin domina mokslininkus. Ji pripažįstama kaip lyderystės stilius, kuris didina organizacijos narių supratimą apie būtinybę siekti bendrų tikslų. Harb ir Sidani (2019) teigimu, transformaciniai lyderiai įkvepia savo darbuotojus peržengti savo asmeninių interesų ribas ir dirbti organizacijos bendram labai keturiais aspektais:

- skatindami įkvėpimą,
- idealizuotą galią,
- intelektualinį stimuliavimą,
- individualų vertinimą.

Panašiai transformacinę lyderystę apibūdina ir Ghasabeh, Soosay ir Reaiche (2015) – minėtų autorių teigimu, transformacinę lyderystę sudaro idealizuotos įtakos ypatybės, individualizuotas svarstymas, intelektualus stimuliavimas ir įkvepianti motyvacija. Caldwell et al. (2012) nurodė šešis transformacinės lyderystės bruožus. Šių bruožų apibūdinimas pateikiamas 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

Transformacinės lyderystės bruožai pagal Caldwell et al. (2012)

Bruožas	Apibūdinimas
Pokyčių siekimas	Bendras darbas siekiant bendrą organizacijos tikslų.
Susitarimų laikymasis	Tiesos siekimas, nuolat vykstantis pasekėjų mokymasis ir organizacijos vystymasis.
Principų ir vertybių laikymasis	Organizacijos efektyvumo didinimas, pagrįstas vertybinių principų laikymusi.
Atsidavimas	Įsipareigojimų vykdymas siekiant patenkinti pasekėjų poreikius.
Charizmatiškumas	Gebėjimas sukurti tokį mikroklimatą organizacijoje, kuris leistų bendradarbiauti ir įgyvendinti darbuotojų išsakytas idėjas.

Įvertinimas

Teisingas pasekėjų skatinimas, atlygis už jų indėlį į organizacijos veiklą ir už atliktą darbą.

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Caldwell et al. (2012)

Panašius transformacinės lyderystės bruožus nurodo Židonis ir Andriuškevičienė (2019). Minėtų autorių teigimu, transformacinės lyderystės bruožai pirmiausia yra susiję su orientavimusi į pokyčius. Židonio ir Andriuškevičienės (2019) nurodomi transformacinės lyderystės bruožai yra siauresni, palyginti su Caldwell et al. (2012) ir Ejo-Orusa ir Egobueze (2020) nurodytais bruožais ir neapima kitų minėtų autorių nurodytų elementų. Tačiau Židonis ir Andriuškevičienė (2019) nurodo pagrindinius komponentus, padedančius transformaciniams lyderiams įgyvendinti pokyčius: sukurti organizacijos viziją, skatinti pasekėjus ją įgyvendinti, lyderis turi pasitikėti savo pasekėjais ir laikyti savo grupės narius lygiaverčiais.

Transformaciniai lyderiai įkvepia pasekėjus būti kūrybingais ir išradingais sprendžiant senas problemas naujais būdais. Norėdami pažvelgti į sekėją kaip į individą ir atsižvelgti į jo individualius poreikius, norus ir įgūdžius, transformaciniai lyderiai demonstruoja individualų rūpestį, padeda sekėjams ugdyti savo gebėjimus ir skirti laiko juos ugdyti (Busari et al., 2019). Korejan ir Shahbazi (2016) pažymi, kad transformacinis lyderis yra kūrybiškas, o darbuotojus įkvepia ir veda taip, kad jie būtų kūrybiški ir siektų diegti naujoves savo darbo vietoje. Židonio ir Andriuškevičienės (2019) nuomone, transformacinė lyderystė pirmiausiai nukreipta į lyderių ir jų pasekėjų augimą bei tobulėjimą, kartu stengiantis įveikti dėl pokyčių atsiradusius iššūkius. Transformaciniai lyderiai įgalina kitus įspręsti problemas savarankiškai, išnaudoti savo stiprybes ir galimybes, siekiant, kad organizacijos vizija būtų įgyvendinta.

Židonis ir Andriuškevičienė (2019) teigia, kad transformaciniai lyderiai ne tik siekia savo organizacijos tikslų, bet vadovaujasi visuotinai priimtomis moralės normomis. Inicijuodami organizacijos pokyčius, jie ir savo pasekėjus skatina keistis. Jie skatina savirefleksijas, įsipareigojimų organizacijai prisiėmimą bei įgalina prisiimti atsakomybę už vizijos siekimą. Pasak minėtų autorių, transformacinė lyderystė kelia pagrindinį tikslą – atsisakyti savo interesų bendros grupės ar organizacijos gerovės vardan, taip pat skatina bendradarbiavimo kultūrą bei gebėjimus savarankiškai priimti sprendimus. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad transformacinėje lyderystėje vertinamos pasekėjų asmenybės, ir nuolat sudaroma grįžtamojo ryšio galimybė bei atsižvelgiama į kiekvieno pasekėjo gabumus (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019).

Kotamena et al. (2020) teigimu, transformacinė lyderystė daro teigiamą poveikį darbuotojų efektyvumui. Transformacinės lyderystės stilius yra partnerystė, pagrįsta pasitikėjimu, dėkingumu ir pagarba tarp lyderių ir pasekėjų. Transformaciniai lyderiai yra lyderiai, kurie siekia komandinio darbo, bendruomeninės pagarbos, bendradarbiavimo ir rekomendacijų, siekdami individualių ir organizacinių tikslų (Kotamena et al., 2020). Kalbant apie įkvepiančius ir motyvuojančius veiksmus sekėjų atžvilgiu, šio lyderystės stiliaus ištakas galima atsekti visuotinai priimtose etinėse vertybėse (Khan et al., 2020). Transformaciniai lyderiai vertina kasdienes problemas, egzistuojančias jų organizacijose ir mano, kad sunkios sąlygos ir iššūkiai gali tapti galimybėmis (Begum et al., 2020).

Ejo-Orusa ir Egobueze (2020) teigimu, transformacinė lyderystė yra sąmoningos įtakos individams ar grupėms kūrimo procesas, siekiant sukurti ir įtvirtinti nuolatinių pokyčių kultūrą visoje organizacijoje. Žodžiais ir veiksmais transformacinė lyderė daro įtaką pasekėjams ir tokiu būdu gali paveikti visą organizaciją. Šis lyderystės tipas realizuojamas, kai lyderiai didina darbuotojų susidomėjimą, informuodami juos apie įmonės ar grupės tikslus ir misijas, o tada skatindami juos mąstyti plačiau, nei

jų individualūs interesai. Naudodamas tokius mechanizmus kaip atlygis, komunikacija ir organizacijos politika, transformaciniai lyderiai sukuria dinamišką įgalinimo kultūrą su aktyviais ir novatoriškais bruožais. Dėl šios kultūros transformacinė lyderystė yra sėkmingesnė dirbant dinamiškoje aplinkoje, todėl šis lyderystės stilius idealiai tinka pokyčiams ir krizių valdymui.

Transformacinė lyderystė reiškia, kad lyderis veikia kaip į pokyčius orientuotas pavyzdys. Transformacinėje lyderystėje darbuotojai yra labiau linkę svarstyti pokyčių strategijas ir psichologiškai susitaikyti su organizaciniais pokyčiais, stebėdami ir tyrinėdami transformacinių lyderių į pokyčius orientuotus principus ir požiūrį (Peng et al., 2020). Transformacinė lyderystė įgalina darbuotojus skatinti įkvėpimą, idealizuotą galią, intelektualinį stimuliavimą ir individualų vertinimą (Harb ir Sidani, 2019). Transformacinės lyderystės stilius įtraukia darbuotojus per dalyvavimą, paramą naujoms idėjoms ir didelį lankstumą bei autonomiją rodyti iniciatyvą ir priimti riziką (Ekiyor ir Dapper, 2019), nes jis remiasi bendravimu ir santykių kūrimu (Wilson, 2020).

Taigi galima teigti, kad transformacinė lyderystė yra pažangi, orientuota į vertybes ir pokyčius. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad kai kurie kritikai transformacinę lyderystę laiko antidemokratinę (Bass ir Riggio, 2014). Wilson (2020) teigimu, jei demokratinė lyderystė daugiausia dėmesio skiria bendravimui ir įsipareigojimui, tai transformacinė lyderystė akcentuoja santykių kūrimą tiek tarp lyderių, tiek tarp pasekėjų, kurie didina motyvaciją ir moralę. Transformacinė lyderystė remiasi ypatinga charizma, intelektualine stimuliacija ir individualizuotu pasekėjų poreikių svarstymu, siekiant ugdyti tą asmenį iki didžiausio įmanomo gebėjimų lygio. Wilson (2020) teigimu, lyderiai, siekdami transformacinės lyderystės rezultatų, turėtų skirti didelį dėmesį demokratiniams įsitraukimo metodams, o Ejo-Orusa ir Egobueze (2020) nuroto, kad svarbus vieno lyderystės stiliaus derinimas su kitu. Be to, demokratinės šalies kontekste būsiami lyderiai turėtų sąmoningai stengtis įdiegti transformacinės lyderystės stilių, kad įgyvendintų savo konstitucinius tikslus ir pareigas bei veiktų kaip pokyčių, būtinų valstybės transformacijai, agentai (Ejo-Orusa ir Egobueze, 2020).

Wilson (2020) teigimu, transformacinė lyderystė labai priklauso nuo santykių ir bendravimo. Bendravimas yra įgūdis, kuris yra esminis sėkmingam vadovavimui, ir yra tinkamiausias būdas priversti asmenį jaustis vertinamu. Geras bendravimas padeda dalytis idėjomis, parodyti savo viziją, pagirti, sakyti komplimentus bei būti pasiekiami. Be to, svarbu, kad vadovo ir darbuotojų kontaktas išliktų nuoseklus, skaidrus ir abipusis. Vadovas turi atsižvelgti ne tik į komunikacijos strategijas ir prioritetus, bet ir į santykių su savo sekėjais etapą. Santykiams kintant, kontakto formos ir reikšmingi bendravimo aspektai gali skirtis (Wilson, 2020). Visa tai leidžia teigti, kad transformacinė lyderystė nėra antidemokratinė.

Transformacinės lyderystės analizė leido pateikti apibendrintą transformacinės lyderystės apibrėžtis (1.5 lentelė).

1.5 lentelė

Transformacinės lyderystės apibrėžtis

Autorius, metai	Transformacinės lyderystės apibrėžtis
Caldwell ir kt. (2012)	Lyderystė, kuriai būdingas orientavimasis į pokyčius, charizmatiškumas, susitarimų laikymasis, atsidavimas, vadovavimasis moralės principais ir vertybėmis, įvertinimas.

Ghasabeh, Soosay ir Reaiche (2015)	Lyderystė, apimanti idealizuotos įtakos ypatybes, intelektualų stimuliavimą, individualizuotą svarstymą ir įkvėpiančią motyvaciją bei daranti įtaką aukštesniam vadovavimo veiksmingumui pokyčių kontekste.
Korean ir Shahbazi (2016)	Lyderystė, skatinanti darbuotojus suvokti savo atliktų darbų vertę.
Ejo-Orusa ir Egobueze (2020); Litz ir Blaik-Hourani (2020).	Procesas, leidžiantis lyderiams naudojant strateginius metodus, organizaciją transformuoti į aukštesnį lygį, didinant organizacijos pasiekimus ir skatinant darbuotojų motyvaciją.
Kotamena et al. (2020)	Lyderystės stilius, kuris didina organizacijos narių supratimą apie būtinybę siekti bendrų tikslų.
Busari et al. (2019).	Lyderystės stilius, įkvėpiantis pasekėjus būti kūrybingais ir išradiniais sprendžiant senas problemas naujais būdais.
Kotamena et al. (2020).	Tai partnerystė, pagrįsta pasitikėjimu, dėkingumu ir pagarba tarp lyderių ir pasekėjų
Begum et al.(2020).	Lyderystės stilius, suteikiantis lyderiams potencialą optimizuoti individualią orientaciją, kad pasiektų savo organizacijos tikslus.
Litz, Blaik-Hourani (2020)	Procesas, kurio metu lyderiai, naudodami strateginius būdus, transformuoja organizaciją ar visą sistemą į aukštesnį lygį, didindami organizacijos ar sistemos pasiekimus bei skatindami darbuotojų motyvaciją.
Ejo-Orusa ir Egobueze (2020)	Tai sąmoningos įtakos individams ar grupėms kūrimo procesas, siekiant sukurti ir įtvirtinti nuolatinių pokyčių kultūrą visoje organizacijoje. Procesas, žodžiais ir veiksmais darantis įtaką pasekėjams ir tokiu būdu galintis paveikti visą organizaciją. Lyderystės tipas, kai lyderiai didina darbuotojų susidomėjimą, informuodami juos apie įmonės ar grupės tikslus ir misijas, o tada skatindami juos mąstyti plačiau nei jų individualūs interesai. Lyderystės tipas, kuris naudodamas tokius mechanizmus kaip atlygis, komunikacija ir organizacijos politika, sukuria dinamišką įgalinimo kultūrą su aktyviais ir novatoriškais brožais.
Židonis ir Andriuškevičienė (2019)	Lyderystė, orientuota į lyderio ir pasekėjų augimą bei tobulėjimą, kartu įveikiant iššūkius.
Peng et al. (2020).	Lyderystės stilius, įgalinantis darbuotojus savarankiškai spręsti problemas, panaudojant savo galimybes ir stiprybes, siekiant įgyvendinti bendrą organizacijos viziją. Transformacinė lyderystė reiškia, kad lyderis veikia kaip į pokyčius orientuotas pavyzdys. Lyderystės stilius, kuriame darbuotojai yra labiau linkę svarstyti pokyčių strategijas ir psichologiškai susitaikyti su organizaciniais pokyčiais, stebėdami ir tyrinėdami transformacinių lyderių į pokyčius orientuotus principus ir požiūrį.
Harb ir Sidani (2019).	Lyderystė, įgalinanti darbuotojus skatinti įkvėpimą, idealizuotą galią, intelektualinį stimuliavimą ir individualų vertinimą.
Ekiyor ir Dapper (2019)	Lyderystės stilius, įtraukiantis darbuotojus per dalyvavimą, paramą naujoms idėjoms ir didelį lankstumą bei autonomiją rodyti iniciatyvą ir priimti riziką.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra

Kaip matome 1.5 lentelėje, transformacinė lyderystė apibūdinama kaip lyderystės stilius, kaip procesas, ar kaip partnerystė, kuriai būdingas pokyčių siekimas, bendras tikslas, kiekvieno darbuotojų individualumo atskleidimas, nuolatinis tobulėjimas. Nors skirtingi autoriai pateikia skirtingus transformacinės lyderystės apibūdinimus, tačiau visuose šiuose apibūdinimuose atsiskleidžia transformacinės lyderystės esmė: sistemos, organizacijos, darbuotojų transformavimas į aukštesnį lygį pokyčių kontekste, didinat darbuotojų motyvaciją, įgalinant juos veikti savarankiškai, problemas sprendžiant per pokyčius.

Apibendrinant teigtina, kad transformacinė lyderystė apibrėžiama kaip lyderystės stilius bei procesas, kuriame sistema ar organizacija transformuojama į aukštesnį lygį. Transformaciniai lyderiai, skatindami įkvėpimą, idealizuotą galią, intelektualinį stimuliavimą ir individualų vertinimą, motyvuoja sekėjus, juos

įgalina veikti savarankiškai ir įgyvendinti organizacijos viziją. Tai yra pažangi lyderystė, orientuota į vertybes ir pokyčius.

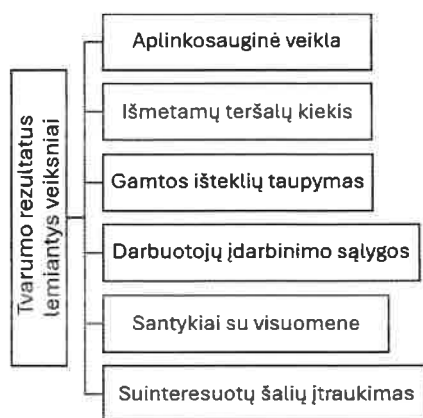
1.2.2. Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo įgyvendinimui

Tomislav (2018) teigimu, tradicinė lyderystė nebuvo orientuota į tvarumą – ji buvo orientuota tik į pelną. Muralidharan ir Pathak (2018) pažymi, kad bet kokia pažanga siekiant tvarumo tikslų yra lydimą socialinių pokyčių, kuriems reikalinga iniciatyvi lyderystė. Dim ir Nzube (2020) nuomone, transformacinė lyderystė yra procesas, leidžiantis vadovui būti iniciatyviam ir formuoti organizacijos ateitį. Užuo tik atpažinęs ir reagavęs į pokyčius, numatęs ar net sukūręs pokyčius, jis formuluoja pokyčių galimybes, taikydamas ir įgyvendinamas strategijas, orientuotas į tvarius savo organizacijos pranašumus (Dim ir Nzube, 2020).

Burawat (2019) atliko tyrimą Tailande ir nustatė, kad 70 procentų visų gamybos įmonių laikomos įgyvendinančiomis tvarumo idėjas, tačiau tik 26 procentai iš jų laikomos sėkmingomis, nes nėra skatinamos siekti tvarumo. Įmonių vadovai neskiria pakankamai dėmesio tvarumo tikslų ir kryptų išaiškinimui, visų narių įsitraukimu ir įgalinimu, nepakankamai siekia pokyčių – t. y., jie nėra transformaciniai lyderiai. Masood (2015) tyrimu buvo nustatyta, kad norint sėkmingai įdiegti tvarumo koncepciją ir mėgautis tvarios sistemos privalumais, reikia pasitelkti transformacinius lyderius. Minėtas autorius taip pat nustatė, kad įmonių, kurioms vadovavo transformaciniai lyderiai, produktyvumas ir pelningumas buvo geresni nei tų, kurioms vadovavo netransformaciniai lyderiai.

Burawat (2019) pažymi, kad transformacinė lyderystė gali būti įvardijama kaip tvari lyderystė. Kadangi transformaciniai lyderiai siekia pokyčių, tvarumas yra susijęs su dabartinio ir būsimu pelno kūrimu organizacijai, tuo pačiu gerinant visų suinteresuotųjų asmenų gyvenimą. Pasak minėto autoriaus, tvari lyderystė siejama su trigubo pelno perspektyva, kuri sutelkia dėmesį į lyderystę, siekiant subalansuoti žmones, pelną ir planetą vardan tvarios ateities. Tvariems lyderiams, kaip ir transformaciniams, pasak Burawat (2019), būdinga etiška lyderystė, kuri reiškia žmonių, pelno ir planetos pusiausvyrą, siekiant skatinti organizacijos tęstinumą, taikant praktikas, pagrįstas įrodymų valdymu, ir holistinį požiūrį į organizacijos tvarumą.

Burawat (2019) nustatė, kad transformacinė lyderystė turi įtakos tvarumui. Organizacijos negali išgyventi turėdamos tik vienos rūšies įgūdžius, pavyzdžiui, techninius, operacinius, žmogiškųjų santykių ar conceptualius – tam reikalingas šių įgūdžių derinys. Be to, tam reikia pažangių technologinių, inovacijų, greito prisitaikymo, taip pat darbuotojų ir visų organizacijos narių įsitraukimo. Kadangi transformacinė lyderystė apima idealizuotą įtaką ir charizmą (stiprius vaidmens modelius su aukšta etika), įkvepiančią motyvaciją (aukštą komandinę dvasią ir bendrą viziją), intelektualinę stimuliaciją (pabrėžia problemų sprendimą ir kūrybiškumą) ir individualizuotą dėmesį (palaikantį klimatą ir delegavimo naudojimą), šios lyderio savybės lemia tvarumo rezultatus (Chanegrih ir Creusier, 2016). Tačiau Burawat (2019) atskleidė, kad vadovai dažnai yra linkę duoti patarimus ir keistis idėjomis su savo pasekėjais, o ne įkvėpti juos ir suteikti jiems savarankišką sprendimų priėmimą, o tai mažina organizacijos tvarumo rezultatus. Pasak minėtų autorių, organizacijos tvarumo rezultatus veikia įvairūs veiksniai, daugeliu atvejų priklausantys nuo vadovo lyderystės stiliaus (1.8 pav.).



1.8 pav. Organizacijos tvarumo rezultatus lemiantys veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Burawat (2019)

Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo įgyvendinimui atskleista Cop, Olorunsola ir Alola (2021) tyrime. Minėti autoriai, remdamasis trijų teorijų deriniu (plėtros ir kūrimo teorija, darbo paklausos ir išteklių teorija bei išteklių išsaugojimo teorija), atskleidė transformacinės lyderystės poveikį įsitraukimui į žaliąjį darbą. Minėtų autorių teigimu, tvarumo idėjas įgyvendinti yra svarbu kovojant su daugybe neigiamų industrializacijos padarinių aplinkai, o transformaciniai lyderiai daro įtaką ne tik darbuotojų elgesiui / požiūriui, įsitraukimui, bet ir organizacijos tvarumo rezultatams. Mittal ir Dhar (2016) teigimu, transformaciniai lyderiai sklandžiai formuluoja organizacijos tvarumo viziją, paaiškindami tokius klausimus, pavyzdžiui, kaip pasiekti su tvarumu susijusius tikslus, kokie organizacijos tvarumo rezultatai ir pan. Jie taip pat išreiškia pasitikėjimą savimi ir pozityvumą, nuolat diskutuoja apie organizacijos tvarumo normas su savo pasekėjais ir suteikia jiems reikiamus išteklius savo tikslams pasiekti (Mittal ir Dhar, 2016). Transformaciniai lyderiai taip pat pateikia įvairius modelius, kurie padeda pasekėjams prisitaikyti prie pakitusios psichologinės būsenos ir skatina įsitikinimą, kad jie gali įveikti kliūtis ir skatinti užduotis atliekančią elgesį, o tai veda prie sėkmės, kuriant tvarumą (Cop, Olorunsola ir Alola, 2021).

Olafsen et al. (2020) teigimu, siekdamas tvarumo, organizacijos turėtų apmąstyti savo gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir daugiau dėmesio skirti tvarumui organizacine prasme. Vila-Vázquez et al. (2018) atskleidė, kad padėdami darbuotojams atrasti savo darbo prasmę ir svarbą, suteikdami jiems galimybę jaustis organizacijos remiamais ir stiprindami jų vertės bei kompetencijos jausmą, transformaciniai lyderiai skatina įsitraukimą į darbą – tai yra pagrindinis organizacijos tvarumo aspektas.

Atsižvelgiant į tai, kad Bin Saeed et al. (2019), Bass et al. (2016) tyrimais buvo nustatytas tvirta ir reikšminga transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų rezultatams, galima teigti, jog transformacinė lyderystė gali daryti įtaką ir tvarumo įgyvendinimui, nes ji motyvuoja, skatina, įkvepia siekti numatytų tvarių pokyčių.

Apibendrinat teigtina, kad transformacinė lyderystė daro įtaką tvarumo įgyvendinimui. Transformaciniai lyderiai geba sklandžiai formuluoti organizacijos tvarumo viziją, paaiškinti, kaip pasiekti su tvarumu susijusius tikslus, įkvėpti ir motyvuoti savo pasekėjus bei juos įgalinti siekti tvarumo. Transformaciniai

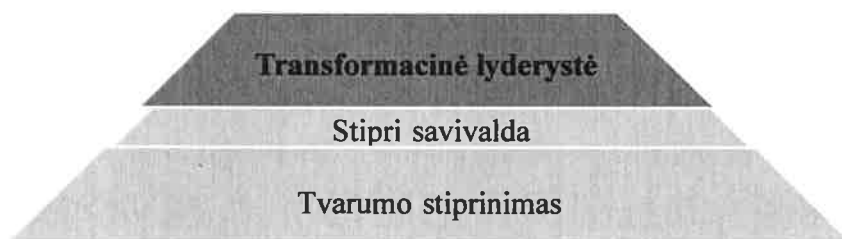
lyderiai taip pat pateikia įvairius modelius, skatinančius sekėjus įveikti kliūtis. Transformacinė lyderystė motyvuoja, skatina, įkvepia siekti numatytų tvarių pokyčių.

1.2.3. Tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje pasitelkiant transformacinę lyderystę

Bisogno et al. (2023) teigimu, tvarios plėtros tikslai vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį mūsų visuomenėje. Jie sudaro savivaldos lygmeniu įgyvendinamų strategijų ir politikos pagrindą. Vietos valdžia, kaip esanti arčiausiai piliečių, kuria strategijas ir veiksmus, suderintus su tvarios plėtros tikslais jų bendruomenių labui. Atitinkamai, vadovai yra pagrindiniai veikėjai siekiant tvarumo savivaldoje (Bisogno et al., 2023). Tačiau tvarumo kūrimas yra iššūkis, su kuriuo susiduria daugelis savivaldos institucijų. Minėtų autorių tyrimas, atliktas Italijoje, atskleidė, kad vietos valdžios institucijos linkusios įgyvendinti tvarios plėtros tačiau joms trukdo palankių finansinių sąlygų nebuvimas, netinkama lyderystė (Bisogno et al., 2023).

Lyderystė neabejotinai yra svarbiausias veiksnys, skiriantis sėkmingas organizacijas (privačias ar viešąsias) nuo nesėkmingų (Ejo-Orusa ir Egobueze, 2020). Minėti autoriai teigia, kad bet kurios šalies viešojo valdymo ir administravimo institucijos (taigi ir savivaldos institucijos) įsteigtos iš esmės tam, kad veiksmingai teiktų viešąsias gėrybes ir paslaugas žmonėms. Iš valdžios institucijų lyderių tikimasi, kad jie skatins vienybę, harmoniją, stabilumą, laimę, klestėjimą ir, galbūt dar svarbiau, teiks demokratinis dividendus piliečiams. Netinkama lyderystė šiose institucijose gali lemti paslaugų teikimo sutrikimą, prastą viešųjų gėrybių ir paslaugų kokybę, prastą institucijų veiklą ir galiausiai tokias ekonomines pasekmes, kaip didelis nedarbas, skurdas ir nesaugumas (Ejo-Orusa ir Egobueze, 2020).

Ejo-Orusa ir Egobueze (2020) nustatė, kad yra reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir institucijos veiklos efektyvumo: institucijos veikla efektyvesnė, jei vadovas yra transformacinis lyderis. Muralidharan ir Pathak (2018) teigimu, stiprios valdžios institucijos, turinčios stiprius transformacinius lyderius, skatina visuomenės tvarumą. Tai rodo, kad yra ryšys tarp stiprios valdžios institucijos, transformacinės lyderystės ir tvarumo: jei institucijos vadovas yra transformacinis lyderis, institucija bus stipri ir skatins tvarią plėtrą. Šį ryšį galima pritaikyti ir savivaldos institucijų kontekste (1.9 pav.).



1.9 pav. Transformacinės lyderystės, stiprios savivaldos ir tvarumo stiprinimo ryšys

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Ejo-Orusa ir Egobueze (2020), Muralidharan ir Pathak (2018)

Savivaldos institucijos yra valdžios institucijos, kurios Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme apibūdinamos kaip „už savivaldos teisės įgyvendinimą savivaldybės bendruomenės interesais atsakingos institucijos“ (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymas, 2023, 3. 10 straipsnis). Yra dvi savivaldybės institucijų rūšys – atstovaujamoji (taryba) ir vykdomoji (meras). Šio darbo kontekste paminėtina ir savivaldybės bendruomenės sąvoka, kuri įvardijama kaip „savivaldybės nuolatiniai

gyventojai, bendrais viešaisiais poreikiais, interesais ir savivaldos teisinais santykiais susieti su savivaldybės administravimo subjektais“ (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2023, 3. 8 straipsnis). Savivaldybės bendruomenė šiame kontekste yra svarbi, nes ji yra pagrindinė savivaldybėje teikiamų paslaugų ir viešojo gėrio gavėja. Žofčinová, Čajková ir Král (2022) teigia, kad savivalda užtikrina teritorinės bendruomenės interesus santykinai savarankiškai, be tiesioginio valstybės institucijų kišimosi.

Salvador ir Pano (2018) teigimu, savivalda yra sritis, kurioje galima praktiškai įgyvendinti novatoriškas viešojo valdymo ir administravimo idėjas (t. y., pokyčius), inicijuojamas reaguojant į piliečių poreikius. Pokyčių įgyvendinimas savivaldos lygmenyje skatina piliečių dalyvavimą priimant sprendimus. Įgyvendinant šiuos transformacinius procesus svarbus mero vaidmuo ir lyderystės stilius (Salvador ir Pano, 2018). Meras, kaip išrinktas vietos valdžios pareigūnas, yra vadovas, turintis norėti ir gebėti profesionaliai dirbti savivaldybės plėtros bei jos gyventojų poreikių ir interesų labui (Žofčinová, Čajková ir Král, 2022). Taigi meras, siekdamas įgyvendinti pokyčius įvairiose srityse, įskaitant ir tvarumo, turi turėti transformacinio lyderio savybių. Merai, kurie yra transformaciniai lyderiai, vykdydami jiems suteiktus įgaliojimus, skatina pokyčius, siekia, kad į sprendimų priėmimą būtų įtraukiami gyventojai (savivaldybės bendruomenė) ir pasižymi kitomis transformacinei lyderystei būdingoms savybėmis. Manytina, kad Lietuvos savivaldos kontekste transformacinė lyderystė taip pat labiausiai gali atsiskleisti merų darbe.

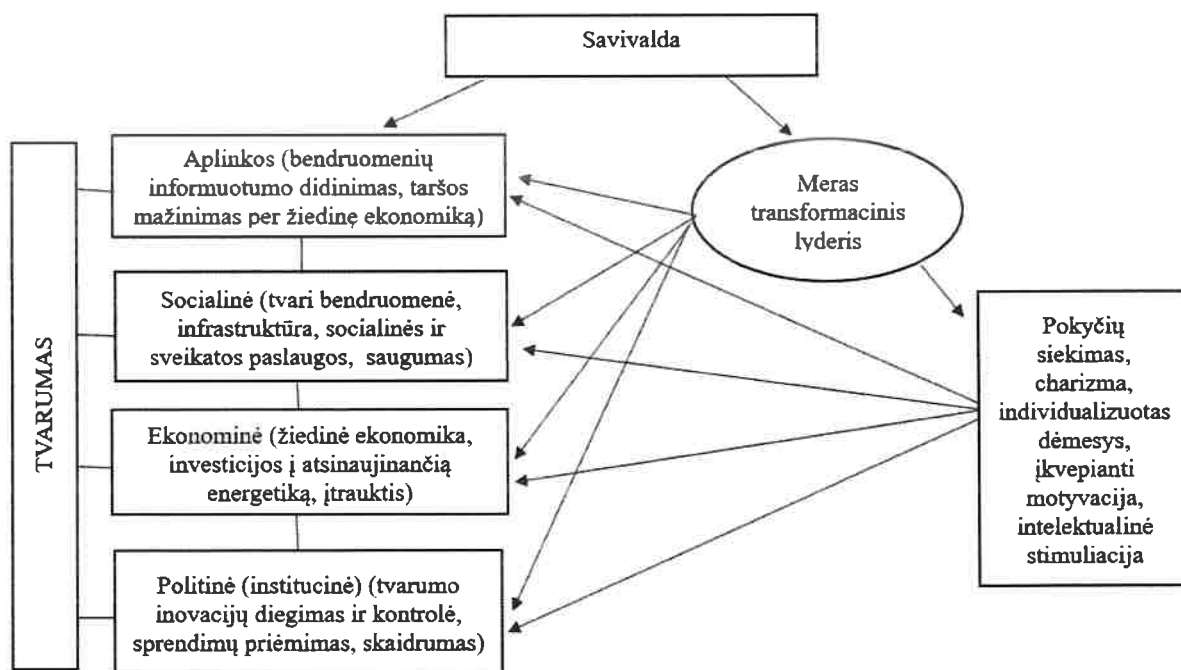
Bentzen, Lo ir Winsvold (2020) teigimu, vietos gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, skatina mero įsipareigojimą prieš bendruomenę. Ordóñez (2023) nuomone, šis aspektas lemia, ar meras turės vietos bendruomenės palaikymą per rinkimus. Minėtas autorius teigia, kad mero lyderystės stilius ir bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą yra svarbus, nes bendruomenė jaučiasi sulaukusi dėmesio iš mero ir jį palaiko (Ordóñez, 2023). Tai reiškia, kad meras, kuris yra transformacinis lyderis, turi bendruomenės palaikymą ir gali įtraukti gyventojus į pokyčius, susijusius su tvarumo stiprinimu savivaldybėje. Astrauskas ir Čelkė (2023) teigia, kad yra vertinamas merų gebėjimas ištransliuoti ir perteikti bendruomenės nariams savivaldybės viziją bei misiją, įtraukti bendruomenės narius į savivaldybėje priimamus sprendimus. Taigi jei meras, turintis transformacinio lyderio savybių, aiškiai ir suprantamai perteiks savo tvarumo viziją bendruomenei ir tinkamai paskatins ją įgyvendinti, pasitelkdamas savo įtaką, tvarumo stiprinimo idėjos ir uždaviniai savivaldybėje bus įgyvendinami. Žofčinová, Čajková ir Král (2022) pažymi, kad įtraukiant bendruomenę į sprendimų priėmimą, yra palaikomos bendruomenės iniciatyvos, geriau atstovaujami bendruomenių interesai. Minėtų autorių teigimu, vietos savivalda ir jos lyderiai atlieka reikšmingą vaidmenį rūpinantis bendra administruojamos teritorijos plėtra ir jos teritorijoje gyvenančių žmonių poreikiais. Užtikrindama plėtros procesus, vietos savivalda turi būti pakankamai prisitaikanti ir gebėti lanksčiai reaguoti į nuolat kintančios išorinės aplinkos dirgiklius. Savivaldos institucijų tikslas yra gerinti piliečių gyvenimo kokybę, įgyvendinant tvarios plėtros principus ir tuo pačiu metu gerinti teikiamų viešųjų paslaugų efektyvumą bei kokybę (Žofčinová, Čajková ir Král, 2022). Žmonės paprastai yra suinteresuoti gerinti savo gyvenimo kokybę. Taigi jei meras – transformacinis lyderis juos įtikins, kad tvarumas pagerins jų gyvenimo kokybę, jie tvarumo idėjas palaikys ir stiprins.

Roberts (2020) teigimu, nors meras yra laikomas savivaldybės lyderiu, tačiau jei jis neįtrauks bendruomenės į sprendimų priėmimą ir neturės savivaldybės tarybos palaikymo, jis neteks savo

autoriteto, o jo turimos galios taps ribotos. Atkreiptinas dėmesys, kad tvarumo stiprinimą savivaldoje gali padėti užtikrinti ir Vietos savivaldos įstatyme (2023) įtvirtintinas principas, kad meras ir savivaldybės tarybos nariai atsiskaito savivaldybės bendruomenei. Taigi šis principas skatina bendruomenės poreikių patenkinimą, atsakomybės prisiėmimą ir bendruomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą. Pavyzdžiui, tvarumą gali stiprinti mero ir savivaldybės tarybos narių ataskaita apie renovacijos procesus, infrastruktūros gerinimą, žaliųjų erdvių plėtrą ir pan.

Taigi mero transformacinė lyderystė gali pagerinti tvarumo stiprinimo galimybes savivaldoje. Tačiau Mutongi et al. (2024) teigimu, savivaldybių valdyme transformacinės lyderystės potencialą dažnai slopina įvairūs veiksniai, kurie trukdo vietos lyderiams taikyti novatoriškas praktikas ir skatinti transformacinius pokyčius. Minėtų autorių tyrimas parodė, kad savivaldybių merai dar dažnai naudoja autokratinį vadovavimo stilių, neskatinantį pokyčių ir bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą. Veiksniai, kurie, savivaldybių lyderiams trukdo tapti transformaciniais lyderiais, yra žinių stoka, korupcija, biurokratija, ekonominiai iššūkiai (Mutongi et al., 2024). Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad minėtas tyrimas buvo atliktas ne Lietuvoje.

Tvarios savivaldos sampratos ir transformacinės lyderystės reikšmės kuriant tvarią savivaldą analizė atskleidė teorines sąsajas tarp tvarumo kūrimo transformacinės lyderystės ir įgalino sudaryti teorinį modelį (1.10 pav.), kuriame matoma, kad meras, turėdamas transformacinei lyderystei būdingų savybių, skatina tvarumą savivaldoje visose dimensijose.



1.10 pav. Tvarumo kūrimo per transformacinę lyderystę teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant teigtina, kad tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje tiesiogiai susijusios su mero lyderyste. Jei savivaldybės meras turi transformacinio lyderio savybių, aiškiai perteikia tvarumo viziją,

įtraukia į sprendimų priėmimus bendruomenę, atsiskaito bendruomenei, geba pasekėjus sudominti tvarumo idėjomis ir įtikinti jų nauda – tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje bus didesnės. Jei meras neskatina transformacinių pokyčių, naudoja autokratinio valdymo metodus, jis nesugebės perteikti tvarumo idėjų, neatras pasekėjų, todėl tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje bus menkesnės.

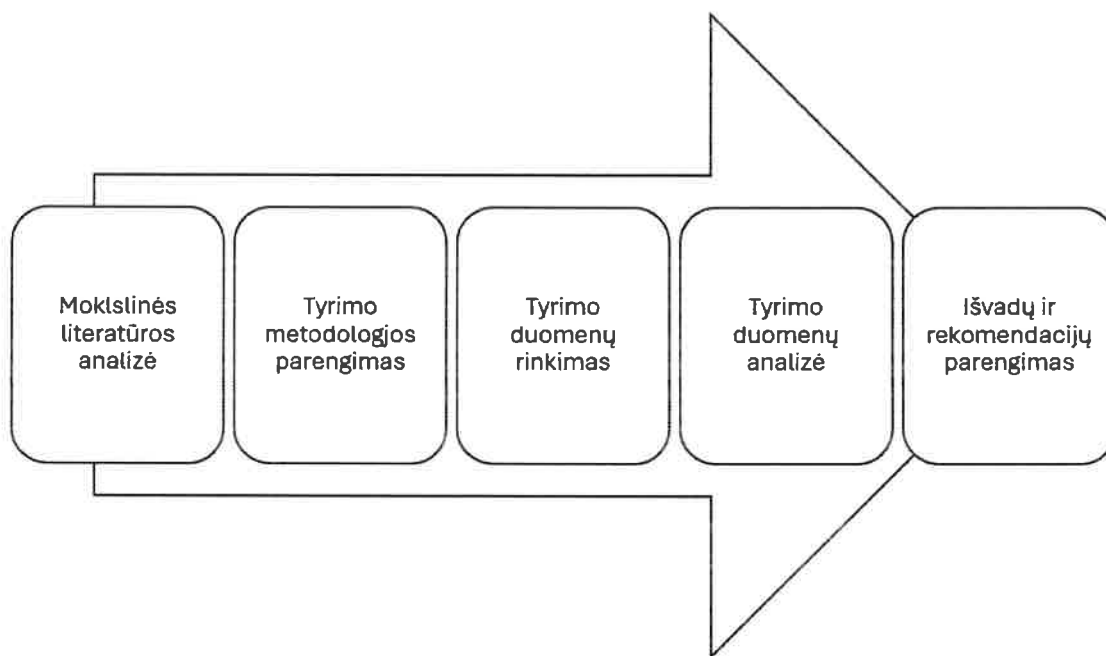
Apibendrinant teorinę dalį teigtina, kad tvarumas yra daugialypis, o jo apibrėžtys skiriasi priklausomai nuo konteksto. Oficialiame kontekste tvarumas yra plėtros modelis, kuriuos siekiama patenkinti dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savuosius. Tvarumas pasireiškia aplinkos, socialinėje, ekonominėje ir politinėje (institucinėje) dimensijose, kurios yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildo. Savivaldos kontekste tvarumas gali pasireikšti visose minėtose dimensijose. Transformacinė lyderystė yra pažangi, orientuota į vertybes bei pokyčius ir transformuoja sistemą į aukštesnį lygį, todėl gali daryti teigiamą įtaką tvarumui. Savivaldoje transformacinės lyderystės reikšmė atsiskleidžia per mero lyderystę. Meras, turintis transformacinio lyderio savybių, stiprina tvarumo kūrimą savivaldoje.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Šiame magistro darbe tiriama transformacinės lyderystės tvarios savivaldos kūrimo procese. Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti transformacinės lyderystės reikšmę tvarios savivaldos kūrimo procese. Empirinio tyrimo probleminiai klausimai: kokia tvarios savivaldos samprata? Kokia yra transformacinės lyderystės reikšmė kuriant tvarią savivaldą? Kokia transformacinės lyderystės reikšmė tvarios savivaldos kūrimo procese?

Tyrimo organizavimo schema pateikiama 2.1. pav.



2.1 pav. Tyrimo organizavimo schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimas buvo atliekamas 2025 m. kovo – gegužės mėn. penkiais etapais.

Pirmajame etape (kovo mėn.) siekiant išsiaiškinti transformacinės lyderystės reikšmę kuriant tvarią savivaldą buvo analizuojama mokslinė literatūra. Antrajame etape (balandžio mėn.) buvo rengiama tyrimo metodologija. Trečiajame etape (balandžio-gegužės mėn.) buvo sudarytas duomenų rinkimo instrumentas ir renkami tyrimo duomenys. Ketvirtajame etape (gegužės mėn.) buvo analizuojami tyrimo duomenys. Penktajame etape (gegužės mėn.) parengtos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Atliekant tyrimą buvo remiamasi nuostata, kad kokybiniuose tyrimuose nėra jokių universalių taisyklių ar aiškių gairių, kaip nustatyti dalyvių skaičių (Patton, 2015). Imties sudarymui įtakos turi tokie veiksniai, kaip tyrimo apimtis, temos pobūdis, duomenų kokybė, tyrimo dizainas, tyrėjo nuostatos ir kt. (Subedi, 2021). Šiame tyrime buvo nuspręsta apklausti savivaldybių merus, nes tyrimo teorinėje dalyje buvo nustatyta, kad Lietuvos savivaldos kontekste transformacinė lyderystė taip pat labiausiai gali atsiskleisti merų darbe.

Informantų atrankai buvo taikomas kriterijinės atrankos metodas, kai tyrėjas imties vienetus pasirenka pagal savo nustatytus kriterijus, atsižvelgiant į tyrimo tikslą (Subedi, 2021). Merai buvo suskirstyti į tris grupes: 1) merai, dirbantys pirmą kadenciją; 2) nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai; 3) merai, kurių savivaldybių teritorijose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės. Iš kiekvienos grupės nuspręsta apklausti po tris merus, laisvanoriškai sutikusius dalyvauti tyrime. Taigi tyrimo imtis (n) yra 9. Dalyvauti tyrime informantai buvo kviečiami asmeniškai, nurodant tyrimo tikslą ir užtikrinat jų tapatybių neatskleidimą. Interviu vyko su informantais iš anksto susitarus, jiems patogiu laiku per Teams programą. Informantai davė žodinį sutikimą dalyvauti tyrime. Interviu buvo įrašomas, o vėliau atlikta transkripcija. Informantų demografinė charakteristika pateikiama 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė.

Informantų demografinė charakteristika

Grupė	Kodas	Darbo savivaldybės mero pareigose patirtis
Dirba pirmą kadenciją	MA1	2 m.
	MA2	2 m.
	MA3	2 m.
Nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai	MB1	6 m.
	MB2	22 m.
	MB3	6 m.
Savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai	MC1	6 m.
	MC2	20 m.
	MC3	6 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kurį sudaro 11 klausimų (1 priedas). Klausimai sudaryti atsižvelgiant šio darbo teorinės analizės rezultatus ir suskirstyti į tris blokus: 1) tvarumo įgyvendinimas savivaldoje; 2) transformacinės lyderystės įtaka tvarumo kūrimui savivaldoje; 3) informantų demografiniai duomenys (2.2 lentelė)

2.2 lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Klausimų blokas	Klausimai
Tvarumo įgyvendinimas savivaldoje	Kaip paaiškintumėte kas yra tvarumas? Kokias tvarumo stiprinimo galimybes įžvelgiate savivaldoje? Kokie tvarumo projektai ar idėjos šiuo metu įgyvendinami Jūsų savivaldybėje? Kaip sekasi juos įgyvendinti? Su kokiais sunkumais susiduriate? Ar susiduriate su gyventojų pasipriešinimu įgyvendinant tvarumo projektus? Jei taip – kaip manote, kas galėtų padėti pakeisti jų požiūrį? Jei ne – kas skatina jų palaikymą? Papasakokite apie žiedinės ekonomikos principų taikymą Jūsų savivaldybėje. Kaip sprendžiate atliekų tvarkymo problemas? Ar įgyvendinate atsinaujinančios energetikos projektus? Jei taip – kokius? Kokiais būdais sprendžiate namų renovacijos problemas, infrastruktūros plėtrą? Kokie pagrindiniai iššūkiai?
Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo kūrimui savivaldoje	Kaip savivaldybės vadovai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus siekti tvarumo tikslų? Ar savivaldybės vadovai skatina inovacijas tvarumo srityje? Kaip į šias naujoves reaguoja darbuotojai ir bendruomenė? Kaip savivaldybės lyderiai įtraukia bendruomenę į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais? Ar manote, kad tai didina pasitikėjimą valdžia?

9Kaip savivaldybės vadovybė reaguoja į nesėkmes ar iššūkius tvarumo projektų įgyvendinimo metu? Ko mokotės? Ar pavyksta suprasti?
Ar vadovai investuoja į darbuotojų kompetencijų ugdymą tvarumo srityje? Ar tai turi įtakos pokyčiams savivaldybėje?

Demografiniai duomenys Kiek metų dirbate savivaldybės meru? -
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

2.2. Tyrimo strategija, metodai etika

Tyrime transformacinė lyderystė analizuojama remiantis transformacinės lyderystės teorija, kuri teigia, kad transformaciniai lyderiai siekia kurti idėjas ir naujas perspektyvas, kad sukurtų naują augimo ir klestėjimo kelią organizacijai. vadovų ir darbuotojų įsipareigojimą, aistrą ir lojalumą, jie mobilizuoja organizacijos narius esminiams organizacijos pagrindų ir pagrindo pokyčiams, kad jie būtų pasiruošę ir įgytų reikiamų gebėjimų judėti naujomis kryptimis ir pasiekti aukštesnius idealius veiklos rezultatus (Korejan ir Shahbazi, 2016).

Tvarumas savivaldoje analizuojamas pasitelkiant darnaus vystymosi teoriją. Ši teorija suvokia dabartinę žmonijos būklę, pvz., neigiamas nuolatinio aplinkos naikinimo ir taršos pasekmes, skurdą bei badą besivystančiose šalyse, todėl pripažįsta poreikį užtikrinti pagrindinių dabartinių ir būsimų kartų žmogaus poreikius (Klarin, 2018). Ji apima į ateitį orientuoto tvaraus vystymosi perspektyvą skirtingai nuo kitų perspektyvų, kurios daugiausia orientuotos į vystymąsi dabartyje. Tyrime atkreipiamas dėmesys į tvarumo dimensijų raišką savivaldoje merų požiūriu.

Tyrimas grindžiamas kokybinio tyrimo paradigma, kurioje tyrimo dalyviai pasakoja apie savo patirtį kuriant tvarumą savivaldoje, taip pat nuostata, kad žinias bendrai konstruoja tyrėjas ir tyrimo dalyvis (Shannon-Baker, 2022; Plano Clark ir Ivankova, 2016). Remiamasi požiūriu, kad kokybiniame tyrime tikrovė yra subjektyvi ir daugialypė, sudaryta iš individualių tyrimo dalyvių perspektyvų (Adom, Yeboah ir Ankrah, 2016). Įvykių prasmė atskleidžiama bendraujant skirtingą patirtį turinčiais su tyrimo dalyviais – savivaldybių merais. Buvo remiamasi nuostata, kad tyrimuose, grindžiamuose kokybinio tyrimo filosofija, atliekami pusiau struktūruoto tipo interviu, kuriuose pateikiami atviri klausimai ir siekiama paskatinti tyrimo dalyvius atskleisti savo patirtis (Adom, Yeboah ir Ankrah, 2016). Todėl greta pagrindinių klausimų klausimų neretai buvo prašoma patikslinti, kas lemia tokį tyrime dalyvavusių merų požiūrį. Duomenys buvo analizuojami indukciniu būdu, išvados formuojamos samprotaujant arba taikant loginę duomenų analizę, kuri atliekama nuosekliai einant prie apibendrinimų. Atliekant tyrimą buvo remiamasi Tenny, Brannan ir Brannan (2022) nuostata, kad kokybinis tyrimas yra tyrimo rūšis, kuri tyrinėja ir suteikia gilesnių įžvalgų. Kokybinis tyrimas renka dalyvių patirtį, suvokimą ir elgesį. Jis atsako į klausimus „kaip“ ir „kodėl“, o ne į „kiek“. Buvo atsižvelgta į vieną iš kokybinio tyrimo privalumų – jo gebėjimą įsigilinti į procesus, kuriuos sunku kiekybiškai paaiškinti. Darbo autoriaus nuomone, šis privalumas ypač tinkamas šio darbo kontekste, nes merų patirtys, atsiskleidusios kokybiniame tyrime, gali parodyti ne tik jų požiūrį į tvarumo kūrimą, bet ir transformacinės lyderystės reikšmę kuriant tvarumą savivaldoje.

Duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Metodo pasirinkimą lėmė Osifo (2015) įžvalgos apie interviu ypatybes. Minėtas autorius teigia, kad interviu yra dažnai nurodomas kaip pagrindinis duomenų rinkimo šaltinis, reikalaujantis kruopštumo ir kompetencijos. Interviu yra pokalbis tarp dviejų asmenų ir vyksta tarp interviu vedėjo ir informanto pokalbio forma. Šiame tyrime, kadangi

interview vyko ne gyvai, o per Teams pokalbių programą, glaudus ryšys tarp informantų ir tyrėjo nebuvo užmegztas. Interview metu tyrėjas pateikė tyrimo dalyviams pagrindinius klausimus. Esant reikalui, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kodėl jie taip mano, kas lėmė tokį jų pasirinkimą ir pan. Toks papildomas klausinėjimas leido suprasti ir atskleisti svarbiausius klausimų aspektus. Reikalui esant buvo keičiama pateikiamų klausimų tvarka, atsižvelgiant į informanto pateiktus atsakymus.

Duomenų analizės metodas – kokybinė turinio (content) analizė. Buvo remiamasi Graneheim et al. (2017) požiūriu, kad kokybinė turinio analizė tinka įvairiems duomenims analizuoti, įskaitant ir duomenis iš kokybinių interview. Priklausomai nuo tyrimo tikslo, duomenų kokybės ir tyrėjo patirties bei žinių, kokybinė turinio analizė gali būti atliekama įvairiais būdais, sukuriant kategorijas ir subkategorijas ir (arba) temas (Graneheim et al., 2017). Šiame tyrime interview tekstai buvo atidžiai perskaitomi keletą kartų, ieškoma tyrimo tikslą atitinkančių teksto fragmentų ir šie fragmentai skirstomi į kategorijas bei subkategorijas.

Atliekant tyrimą laikomasi pagrindinių etikos principų: konfidencialumo, laisvanoriškumo, teisingumo ir anonimiškumo (Žydzioniūtė ir Sabaliauskas, 2017). Konfidencialumas buvo užtikrintas garantuojant, kad jokiems tretiesiems asmenims nebus atskleisti nenuasmeninti tyrimo duomenys. Įgyvendinant šį principą įrašyti duomenys buvo ištrinti juos transkribavus. Laisvanoriškumas buvo užtikrintas gaunant žodinius informantų sutikimus dalyvauti tyrime, pažymint, kad jie dalyvauja laisva valia ir kad jokios prievartos priemonės prieš juos nebuvo taikomos. Teisingumas buvo užtikrintas garantuojant informantams, kad transkribuojant nebus iškraipomi jų žodžiai, o tyrimo rezultatai bus paskelbti tokie, kokie buvo gauti. Įgyvendinant šį principą, informantai buvo informuoti apie galimas rizikas ir naudą dėl dalyvavimo tyrime. Anonimiškumas buvo garantuotas niekur nereikalaujant nurodyti jokių duomenų, iš kurių būtų galima nustatyti informantų tapatybę.

3. TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ TVARIOS SAVIVALDOS KŪRIMUI TYRIMAS

3.1. Tvarumo įgyvendinimas savivaldoje

Siekiant nustatyti tvarumo raišką savivaldoje buvo išskirta tvarumo dimensijų kategorija ir trys subkategorijos: aplinkos dimensija, ekonominė dimensija, socialinė dimensija ir politinė (institucinė) dimensija (3.1 lentelė). Aplinkos dimensiją nurodė visų trijų grupių informantai. Jie teigia, kad „Savivaldos lygmeniu tvarumas reiškia (...) aplinkos išteklių tausojimą (MA1), „aplinkos apsaugą“ (MB1), „tvari savivalda reiškia gebėjimą planuoti ir vykdyti veiklas taip, kad jos (...) mažintų poveikį gamtai“ (MC2). Ekonominę dimensiją pabrėžė dviejų grupių informantai (nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai). Informantų teigimu, tvarumo raiška apima „ir ekonominį stabilumą“ (MC3). Socialinę dimensiją nurodė visų trijų grupių informantai. Jų teigimu, „savivaldybė (...) stiprindama bendruomenę, (...) padėdama žmonėms gyventi saugiau, sveikiau“ (MB2). „Savivaldoje tvarumas reiškia (...) gyventojų gerovės užtikrinimą (MB1), „socialinį teisingumą“ (MC3). Politinę (institucinę) dimensiją nurodė tik informantas, priskirtas savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merų grupei ir teigė, kad savivaldybė rengia tvarios plėtros strategijas, „energetinio efektyvumo ir žiedinės ekonomikos“ (MA3) projektus.

3.1 lentelė.

Tvarumo raiška savivaldoje (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tvarumo dimensijos	Aplinkos dimensija	„Savivaldos lygmeniu tvarumas reiškia (...) aplinkos išteklių tausojimą (MA1). „...atsakingą išteklių naudojimą, (...) aplinkos apsaugą“ (MB1) „Savivaldybė gali prisidėti (...) tvarkydama aplinką, diegdama švarias technologijas“ (MB2) „...subalansuotą ir ilgalaikę (...) aplinkosaugos (...) darną (MB3) „...tvarumas glaudžiai susijęs su gamtos išteklių tausojimu“ (MC1). „Tvari savivalda reiškia gebėjimą planuoti ir vykdyti veiklas taip, kad jos (...) mažintų poveikį gamtai“ (MC2). „Tai apima aplinkos tausojimą“ (MC3).
	Ekonominė dimensija	Savivaldybė gali prisidėti (...) padėdama žmonėms gyventi (...) ekonomiškiau (MB2). „...subalansuotą ir ilgalaikę (...) ekonominio augimo darną“ (MB3). „...darnaus turizmo skatinimu, (...) energetiniu efektyvumu“ (MC1) „Tai apima (...) ir ekonominį stabilumą“ (MC3).
	Socialinė dimensija	„Savivaldybė (...) stiprindama bendruomenę, (...) padėdama žmonėms gyventi saugiau, sveikiau“ (MB2). „Savivaldoje tvarumas reiškia (...) gyventojų gerovės užtikrinimą (MB1) „...ilgalaikį viešųjų paslaugų kokybės palaikymą (...), socialinį teisingumą“ (MA1) „...gyventojų gerovės, infrastruktūros, švietimo (...) darną“ (MB3). „...socialinės atskirties mažinimu“ (MC1) „Tvari savivalda reiškia gebėjimą planuoti ir vykdyti veiklas taip, kad jos (...) stiprintų gyvenimo kokybę, skatintų bendruomenės įsitraukimą“ (MC2) „Tai apima (...) socialinį teisingumą“ (MC3).
	Politinė (institucinė) dimensija	„... miesto tvarios plėtros strategija, pagal kurią vykdomi infrastruktūros modernizavimo, energetinio efektyvumo ir žiedinės ekonomikos principų diegimo projektai“ (MA3)

Galima teigti, kad nustatyta, jog tvarumo raiška savivaldoje pasireiškia visose keturiuose dimensijose – aplinkos, ekonominėje, socialinėje ir politinėje (institucinėje). Tyrimo dalyviai dažniausiai minėjo, kad tvarumo raiška pasireiškia aplinkos ir socialinėje dimensijoje.

3.2 lentelėje matoma, kad siekiant nustatyti tvarumo įgyvendinimo savivaldoje kryptis buvo atskleistos penkios kategorijos: žaliosios energetikos, tvaraus judumo, pastatų renovacijos, infrastruktūros atnaujinimo ir kitos kryptys. Žaliosios energetikos kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos: saulės jėgainių, kolektorių įrengimas ir savivaldybės įmonių modernizavimas. Informantai teigia, kad viena iš tvarumo įgyvendinimo krypčių yra „atsinaujinančios energetikos skatinimas“ (MA2). Šią kryptį pažymėjo visų trijų grupių informantai. Savivaldybės įmonių modernizavimo kryptį nurodė tik informantas, priskirtas savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merų grupei. Tvaraus judumo kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos: pėsčiųjų ir dviračių takų įrengimas ir viešojo transporto atnaujinimas. Informantai teigia, kad diegiamos „pėsčiųjų ir dviračių takų sistemos“ (MA1), vyksta „ekologiško transporto skatinimas“ (MC3). Šias kryptis nurodė visų trijų grupių informantai. Pastatų renovacijos kategorijoje įvardintos dvi subkategorijos: daugiabučių pastatų renovacija ir visuomeninių pastatų renovacija. Informantai pažymi, kad vyksta „energetiškai efektyvių daugiabučių renovacija“ (MC3), taip pat „mokyklų, kultūros ir administracinių pastatų“ (MA2) renovacija. Renovacijos kryptį nurodė visų trijų grupių informantai. Infrastruktūros atnaujinimo kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos: viešųjų erdvių modernizavimas, gatvių apšvietimo atnaujinimas, švietimo infrastruktūros atnaujinimas. Informantų teigimu, „rekonstruotos (...) miesto viešosios erdvės“ (MB3), vyksta „gatvių ir šaligatvių apšvietimo modernizavimas į LED sistemą“ (MA3), „investuojama į mokyklų infrastruktūros gerinimą“ (MB1). Dvi pirmąsias kryptis nurodė visų trijų grupių informantai, o švietimo infrastruktūros kryptį nurodė tik informantai, priskirti nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai merų grupei. Kitų krypčių kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos: tvarus turizmas ir atliekų tvarkymas. Turizmo kryptį nurodė meras, priskirtas savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, kategorijai, o atliekų tvarkymo kryptį – meras, priskirtas pirmą kadenciją dirbančių merų grupei.

Galima teigti, kad tyrimas atskleidė, jog tvarumo įgyvendinimas savivaldoje vyksta šiomis kryptimis: žaliosios energetikos, tvaraus judumo, pastatų renovacijos, infrastruktūros atnaujinimo, atliekų tvarkymo (visose savivaldybėse) bei tvaraus turizmo (savivaldybėse, orientuotose į turizmą). Savivaldybės įrengia saulės jėgaines bei kolektorius, modernizuoja valdomas įmones, įrenginėja pėsčiųjų ir dviračių takus, atnauja viešąjį transportą, vykdo gyvenamųjų ir visuomeninių pastatų renovaciją, modernizuoja viešąsias erdves, atnauja gatvių apšvietimą, švietimo infrastruktūrą, modernizuoja atliekų tvarkymo sistemas, vysto tarų turizmą.

3.2 lentelė

Tvarumo įgyvendinimo savivaldoje kryptys (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Žaliosios energetikos	Saulės jėgainių, kolektorių įrengimas	„Žaliosios energijos projektai – savivaldybės pastatų (mokyklų, darželių) stogų pritaikymas saulės jėgainėms (...), įrengti saulės moduliai“ (MA1). „Atsinaujinančios energetikos skatinimas – saulės elektrinės įrengtos keliuose savivaldybės objektuose, pvz., vaikų darželiuose“ (MA2). „...fotovoltinių saulės elektrinių diegimas viešiesiems pastatams“ (MA3) „...savivaldybės administracijos pastate įrengta saulės elektrinė. Taip pat dalis švietimo įstaigų aprūpinta saulės kolektoriais“ (MB3) „Saulės elektrinės įrengimas (...) baseimui (MC3). „...svarstome saulės jėgainių projektus“ (MB2).
Tvaraus judumo	Savivaldybės įmonių modernizavimas	„... rajono centralizuoto šilumos ūkio pertvarka, leidusi plačiau naudoti biokurą ir sumažinti šilumos kainą bei CO₂ emisijas“ (MC2).
	Pėsčiųjų ir dviračių takų įrengimas	„...pėsčiųjų ir dviračių takų sistemos“ (MA1). „Dviračių takų plėtra (...) skatina mažiau naudoti automobilį“ (MA2). „...įrengtas dviračių takas, gerinant susisiekimą ir skatinant tvarų transportą“ (MB1) „Įgyvendintas projektas „Darnaus judumo plano rengimas“, kuris padėjo suplanuoti dviračių takų ir viešojo transporto sistemą, skatinančią mažinti automobilių naudojimą“ (MB3). „...skatiname dviračių ir pėsčiųjų infrastruktūrą“ (MC1). „Pajūrio dviračių ir pėsčiųjų takų plėtra“ (MC3). „...plėtojame dviračių takų tinklą“ (MC2).
	Viešojo transporto atnaujinimas	„Ekologiško transporto skatinimas – viešojo transporto atnaujinimas, įdiegiant mažai taršius autobusus“ (MC3). „...gerinamas viešasis transportas“ (MA1). „...skatinamos mažataršės transporto priemonės“ (MA1).
Pastatų renovacijos	Daugiabučių pastatų renovacija	„...pagal BETA programą renovuota per 90 daugiabučių nuo 2019 m.“ (MA1). „Vykdoma daugiabučių renovacija“ (MA3). „Taip pat aktyviai dalyvaujame daugiabučių renovacijos programoje. Nuo 2018 m. renovuota daugiau nei 40 daugiabučių namų“ (MC2). „Energetiškai efektyvių daugiabučių renovacija – nuo 2020 m. atnaujinta per 50 daugiabučių“ (MC3).
	Visuomeninių pastatų renovacija	„Renovuota per 30 viešųjų pastatų, mokyklos, darželiai, kultūros centrai (...) [gavus] ES fondų finansavimą“ (MC1). „...keletas mokyklų, kultūros ir administracinių pastatų apšiltinta, (...) [įdiegti] geoterminiai šildymo sprendimai“ (MA2). „...atnaujiname pastatus“ (MB2).
Infrastruktūros atnaujinimo	Viešųjų erdvių modernizavimas	„...miesto stadiono rekonstrukcija (...) įgyvendintas projektas, kuris ne tik didina fizinio aktyvumo galimybes, bet ir gerina gyvenimo kokybę“ (MA2) „Rekonstruotos (...) miesto viešosios erdvės, įrengtas žaliasis parkas su ekologinio švietimo centru“ (MB3). „vykdome (...) miesto žaliųjų zonų plėtrą, rekonstruoti (...) pakrantės takai, įrengti poilsio parkai“ (MC1). „...viešųjų erdvių atnaujinimą (...) centrinio parko rekonstrukcija“ (MC2). „...diegiame išmanųjį gatvių apšvietimą“ (MC2). „...gatvių ir šaligatvių apšvietimo modernizavimas į LED sistemas“ (MA3). „...diegiame LED apšvietimą“ (MB2).
	Gatvių apšvietimo atnaujinimas	„Investuojama į mokyklų infrastruktūros gerinimą“ (MB1). „...modernizuotos patalpos, siekiant sukurti šiuolaikišką ugdymo aplinką“ (MB1).
Švietimo infrastruktūros atnaujinimas		
Kitos kryptys	Tvarus turizmas	„...kuriamo mažą poveikį aplinkai darantį turizmą“ (MC1). „...remiame ekologinio turizmo paslaugų teikėjus, organizuojame edukacijas“ (MC1).
	Atliekų tvarkymas	„Žiedinės ekonomikos principų taikymas atliekų tvarkyme (...) bendradarbiavimą su (...) regiono atliekų tvarkymo centru“ (MA1).

3.3 lentelėje (2 priedas) matoma, kad siekiant atskleisti žiedinės ekonomikos įgyvendinimą savivaldoje, buvo nustatytos dvi kategorijos: atliekų tvarkymas ir atsinaujinanti energetika. Atliekų tvarkymo kategorijoje išskirtos šešios subkategorijos: atliekų rūšiavimo centrų plėtra ir modernizavimas; atliekų rūšiavimo kontenerių plėtra ir modernizavimas; maisto atliekų rinkimo sistema; kompostavimo sistema;

stambiagabaričių atliekų aikštelių plėtra; gyventojų edukacija, projektai. Informantai teigia, kad „veikiantis atliekų rūšiavimo centras (...) padeda efektyviai skirstyti atliekas, skatinti jų perdirbimą“ (MA1); „naujai įrengtos pusiau požeminės atliekų aikštelės miesteliuose“ (MA2), „maisto atliekų surinkimo sistema“ (MB2), „žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės“ (MC2), „veikia didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelė“ (MB2), „rengiami rūšiavimo mokymai gyventojams ir moksleiviams“ (MA1). Atkreiptinas dėmesys, kad maisto atliekų rinkimo sistemą ir stambiagabaričių atliekų aikštelių plėtrą nurodė tik nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai. Atsinaujinančios energetikos kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos: saulės elektrinių ir saulės kolektorių įrengimas; biokuro naudojimas; parama gyventojams. Informantai pažymėjo, kad stato arba planuoja „statyti saulės jėgaines ant viešųjų pastatų stogų“ (MB1), „gamina šilumą iš biokuro“ (MC2), teikia paramą „gyventojams diegiant saulės elektrines per Aplinkos projektų valdymo agentūrą“ (MA1). Pažymėtina, kad paramos teikimą nurodė tik merai, dirbantys pirmą kadenciją ir nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai.

Galima teigti, kad tyrimu buvo nustatyta, jog žiedinės ekonomikos įgyvendinimas savivaldoje vyksta modernizuojant atliekų tvarkymą ir vystant atsinaujinančią energetiką. Savivaldybėse vyksta atliekų rūšiavimo centrų plėtra ir modernizavimas, plečiamos ir modernizuojamos atliekų rūšiavimo konteinerių, maisto atliekų rinkimo, kompostavimo sistemos, vykdoma stambiagabaričių atliekų aikštelių plėtra, gyventojai šviečiami žiedinės ekonomikos klausimais, įrengiamos saulės elektrinės ir kolektoriai, skatinamas biokuro naudojimas, teikiama parama gyventojams.

3.4 lentelėje matoma, kad siekiant išsiaiškinti tvarios infrastruktūros įgyvendinimą savivaldoje buvo išskirtos dvi kategorijos: pastatų renovacija ir viešųjų erdvių kūrimas ir plėtra. Pastatų renovacijos kategorijoje buvo išskirtos penkios subkategorijos: projektų įgyvendinimas; gyventojų informavimas, konsultavimas; savivaldybės parama; bendradarbiavimas su bendruomenėmis; ugdymo įstaigų renovacija. Informantai pažymėjo, kad „renovacija vykdoma per BETA agentūros administruojamą programą“ (MA1; MA3; MB3; MC1), „Kiekviename etape (...) [teikiamos konsultacijos] gyventojams“ (MC1), „renovacijos (...) [procesai skatinami] per savivaldybės paramą“ (MA3), „bendruomenių įtraukimą“ (MA3), „investuojama į švietimo įstaigų atnaujinimą, siekiant sukurti patrauklią gyvenamąją aplinką jaunoms šeimoms“ (MB1). Pažymėtina, kad pastatų renovacijos įgyvendinimą remiantis BETA agentūros administruojama programa nurodė visų grupių informantai, savivaldybės paramą nurodė tik meras, dirbantis pirmą kadenciją, o ugdymo įstaigų renovaciją akcentavo meras, priskiriamas nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merų grupei. Viešųjų erdvių kūrimo ir plėtros kategorijoje išskirtos keturios subkategorijos: gatvės, šaligatviai, pėsčiųjų takai; vandentvarka; apšvietimas; kitos viešosios erdvės. Informantai pažymėjo, kad „tvarkomos gatvės ir šaligatviai“ (MA1), vykdomi „vandentvarkos sistemų modernizavimo projektai“ (MC2), savivaldybės vykdo „apšvietimo modernizavimą“ (MA2), kuria „daugiau patogių ir saugių erdvių visiems“ (MB2). Gatvių, šaligatvių, pėsčiųjų takų bei kitos viešųjų erdvių kūrimą akcentavo visų grupių informantai. Vandentvarkos modernizavimą pažymėjo nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai, o apšvietimo modernizavimą nurodė pirmą kadenciją dirbantys merai.

3.4 lentelė

Tvarios infrastruktūros įgyvendinimas savivaldoje(n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pastatų renovacija	Projektų įgyvendinimas	„Renovacija vykdoma per BETA agentūros administruojamą programą“ (MA1; MA3; MB3; MC1).
	Gyventojų informavimas, konsultavimas	„Renovacijos skatinimui teikiame informaciją apie valstybės paramą, organizuojame susitikimus su daugiabučių gyventojais“ (MA2). „Daugelis daugiabučių seni (...). Stengiamės padėti jiems suprasti naudą, konsultuojame“ (MB2). „Kiekviename etape teikiame konsultacijas gyventojams“ (MC1).
	Savivaldybės parama	„Renovacijos procesus skatiname per savivaldybės paramą“ (MA3).
	Bendradarbiavimas su bendruomenėmis	„...bendruomenių įtraukimą“ (MA3). „Esame viena iš pažangesnių savivaldybių pagal gyventojų aktyvumą šioje srityje“ (MB3).
	Ugdymo įstaigų renovacija	„Renovaciją vykdomė aktyviai, (...) bendradarbiaujant su gyventojais“ (MC1). „Mokyklų infrastruktūros gerinimas“ (MB1). „Investuojama į švietimo įstaigų atnaujinimą, siekiant sukurti patrauklią gyvenamąją aplinką jaunoms šeimoms“ (MB1).
Viešųjų erdvių kūrimas ir plėtra	Gatvės, šaligatviai, pėsčiųjų takai	„tvarkomos gatvės ir šaligatviai“ (MA1). „Kelių ir šaligatvių remontą“ (MA2). „Infrastruktūros plėtros prioritetai – keliai, šaligatviai“ (MA3). „Gatvių remontas. Vykdomi gatvių kapitalinio remonto darbai įvairiose savivaldybės vietovėse“ (MB1). „...geriname kelius, šaligatvius“ (MB2). „...prioritetas teikiamas dviračių takų plėtrai (...), gatvių asfaltavimui kaimiškose vietovėse“ (MB3). „...įrengti dviračių takai, (...) gerinama susisiekimo sistema tarp kaimų ir miesto“ (MC1). „Infrastruktūros srityje įgyvendinami kelio (...) rekonstrukcijos, gatvių asfaltavimo“ (MC2). „... modernizuotos trys pagrindinės miesto gatvės, įrengta virš 20 km dviračių ir pėsčiųjų takų“ (MC3).
	Vandentvarka	„Vandentvarkos projektams, pavyzdžiui, išplėstas vandens tiekimo tinklas (...) seniūnijoje“ (MB3). „...vandentvarkos sistemų modernizavimo projektai“ (MC2). „...pagal ES fondus finansuoti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo projektai (...) seniūnijose“ (MC2).
	Apšvietimas	„Apšvietimo modernizavimą“ (MA2). „LED sprendimai“ (MA2).
	Kitos viešosios erdvės	„...modernizuojamos viešosios erdvės, 2022 m. baigti (...) pakrantės rekonstrukcijos darbai“ (MA1). „Viešųjų erdvių atnaujinimą, pavyzdžiui, (...) miesto parkas (MA2). „...kuriam daugiau patogių ir saugių erdvių visiems“ (MB2). „...rekonstruotos viešosios erdvės“ (MC1) „Plėtojami inžineriniai tinklai (...), ruošiantis naujiems projektams“ (MC3).

Galima teigti, jog tyrimas atskleidė, kad tvarios infrastruktūros įgyvendinimas savivaldoje vyksta atliekant pastatų renovaciją ir viešųjų erdvių kūrimą ir plėtrą. Savivaldybėse įgyvendinami renovacijos projektai, vyksta gyventojų informavimas, konsultavimas renovacijos klausimais, jiems teikiama savivaldybės parama, bendradarbiaujama su bendruomenėmis. Vyksta ne tik gyvenamųjų namų, bet ir ugdymo įstaigų renovacija, modernizuojamos gatvės, šaligatviai, pėsčiųjų takai, įgyvendinami vandentvarkos projektai, modernizuojamas apšvietimas, gyventojų poreikiams pritaikomos kitos viešosios erdvės.

3.5 lentelėje (3 priedas) atskleista tvarumo įgyvendinimo savivaldoje problematika. Buvo nustatytos dvi kategorijos: institucinės ir tarpinstitucinės problemos; gyventojų įsitraukimo problemos. Institucinių ir tarpinstitucinių problemų kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos: biurokratija, teisės problemos; finansavimas; žmogiškieji ištekliai. Informantai teigia, kad problemas jiems kelia „ilgai trunkantys

derinimo procesai su nacionalinėmis institucijomis“ (MA1), „nepakankamas finansavimas kai kurioms infrastruktūros modernizavimo sritims, ypač kaimiškose seniūnijose“ (MA1), „specialistų stoka“ (MB1). Šias problemas nurodo visų grupių informantai. Gyventojų įtraukimo problemų kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos: gyventojų pasyvumas įsitraukiant į tvarumo iniciatyvas; informuotumo trūkumas. Informantai pažymi, kad problemas kelia „lėtas gyventojų įsitraukimas į rūšiavimą ir renovaciją“ (MA1), „o „kai kuriais atvejais gyventojų pasipriešinimas pokyčiams dėl informacijos trūkumo ar nepasitikėjimo“ (MB3). Pažymėtina, kad šias problemas nurodė visų grupių informantai.

Galima teigti, jog tyrimu buvo nustatyta, kad tvarumo įgyvendinimo savivaldoje problematiką sudaro dviejų grupių problemos: institucinės ir tarpinstitucinės bei gyventojų įsitraukimo. Savivaldybių vadovai, siekdami įgyvendinti tvarumą, susiduria su biurokratija, teisės problemomis, nepakankamu tvarumo projektų finansavimu, žmoniškųjų išteklių trūkumu. Problemas savivaldybių vadovams taip pat kelia gyventojų nenoras įsitraukti į tvarumo iniciatyvas, jų informuotumo trūkumas.

Buvo siekta išsiaiškinti, dėl ko kyla gyventojų pasipriešinimas tvarumo įgyvendinimui savivaldoje. 3.6 lentelėje matoma, kad šioje temoje buvo išskirtos dvi kategorijos: gyventojų pasipriešinimas atliekų rūšiavimui ir gyventojų pasipriešinimas pastatų renovacijai. Gyventojų pasipriešinimo atliekų rūšiavimui kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos: rūšiavimo taisyklių griežtinimas ir atliekų rūšiavimo infrastruktūros pokyčiai. Informantai teigia, kad „pasipriešinimas pasireiškia, ypač kai projektai susiję su naujais atliekų rūšiavimo reikalavimais“ (MA2) bei „kai projektai susiję su (...) infrastruktūros pakeitimais“ (MA2). Pažymėtina, kad gyventojų pasipriešinimą dėl rūšiavimo taisyklių griežtinimo nurodė visų grupių informantai, o pasipriešinimą dėl atliekų rūšiavimo infrastruktūros pokyčių nurodė merai, dirbantys pirmą kadenciją. Gyventojų pasipriešinimo pastatų renovacijai kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos: finansiniai įsipareigojimai, pokyčių baimė, informacijos trūkumas. Informantai nurodė, kad „pasipriešinimo pasitaiko, ypač dėl daugiabučių renovacijos, kai kuriuos gyventojus gąsdina prisidėjimo prie išlaidų dalis“ (MC3), „žmonės bijo naujovių, nes nežino, kaip jos paveiks jų gyvenimą“ (MB2), „pasipriešinimo pasitaiko (...) [dėl] nepakankamos informacijos“ (MA3). Atkreiptinas dėmesys, kad finansinius įsipareigojimus pažymėjo visų grupių informantai, pokyčių baimę nurodė nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai, o informacijos trūkumą – pirmą kadenciją dirbantys ir nedidelių savivaldybių (iki 15 tūkst. gyventojų) merai.

Galima teigti, kad tyrimu buvo nustatyta, jog gyventojų pasipriešinimas tvarumo idėjų įgyvendinimui savivaldoje pasireiškia pasipriešinimu atliekų rūšiavimui ir pasipriešinimu pastatų renovacijai. Gyventojai priešinasį rūšiavimo taisyklių griežtinimui, atliekų rūšiavimo infrastruktūros pokyčiams, bijo finansinių įsipareigojimų, pokyčių, priešinasį dėl informacijos trūkumo.

3.6 lentelė

Gyventojų pasipriešinimas tvarumo įgyvendinimui savivaldoje (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Gyventojų pasipriešinimas atliekų rūšiavimui	Rūšiavimo taisyklių griežtinimas	„Pasipriešinimo pasitaiko (...) kai kalbama apie atliekų rūšiavimo taisyklių griežtinimą“ (MA1). „...pasipriešinimas pasireiškia, ypač kai projektai susiję su naujais atliekų rūšiavimo reikalavimais“ (MA2). „... ypač kalbant apie (...) pokyčius atliekų tvarkymo srityje“ (MA3). „Taip, kai kurių projektų pradžioje susidūrėme su gyventojų abejonėmis ypač dėl (...) naujų atliekų rūšiavimo tvarkų“ (MB3).

Gyventojų pasipriešinimas pastatų renovacijai	Atliekų rūšiavimo infrastruktūros pokyčiai	„...kai projektai susiję su pokyčiais, kurie tiesiogiai veikia gyventojų kasdienybę (...) atliekų rūšiavimas“ (MC2). „...kai projektai susiję su (...) infrastruktūros pakeitimais“ (MA2). „... įrengiant pusiau požemines atliekų aikštes, gyventojams reikėjo laiko priprasti“ (MA2).
	Finansiniai įsipareigojimai	„...kai kalbama apie renovacijos kaštus, kai kuriems gyventojams kyla baimė dėl finansinio įsipareigojimo“ (MA1). „...kalbant apie renovacijos projektus (...) dažnai kyla iš (...) baimės dėl išlaidų“ (MA3). „...nežino, kaip jos paveiks jų (...) piniginę“ (MB2). „Pasipriešinimo pasitaiko, ypač dėl daugiabučių renovacijos, kai kuriuos gyventojus gąsdina prisidėjimo prie išlaidų dalis“ (MC3). „Pasitaiko atvejų, kai gyventojai skeptiškai žiūri į renovacijos projektus, ypač kai tai susiję su būtinybe investuoti asmeninių lėšų“ (MC1). „... pradžioje susidūrėme su gyventojų abejonėmis, ypač dėl namų renovacijos (...) baimė dėl išlaidų“ (MB3).
	Pokyčių baimė	„Pasipriešinimo pasitaiko, ypač kai projektai susiję su pokyčiais, kurie tiesiogiai veikia gyventojų kasdienybę (...) renovacija“ (MC2). „Gyventojų pasipriešinimas (...) kyla dėl (...) baimės dėl pokyčių“ (MB1). „...žmonės bijo naujovių, nes nežino, kaip jos paveiks jų gyvenimą“ (MB2).
	Informacijos trūkumas	„Pasipriešinimo pasitaiko (...) [dėl] nepakankamos informacijos“ (MA3). „...dažniausiai kyla dėl informacijos trūkumo“ (MB1). „Pagrindinės pasipriešinimo priežastys – informacijos trūkumas“ (MB3).

3.7 lentelėje (4 priedas) matomi gyventojų pasipriešinimo tvarumo įgyvendinimui savivaldoje įveikos būdai. Pasipriešinimo įveikos kategorijoje buvo išskirtos penkios subkategorijos: informacijos sklaida; bendruomenių įtraukimas; gerosios praktikos pavyzdžiai; naudos išaiškinimas; individualus dėmesys, pagalba gyventojams. Informantai teigia, kad gyventojų pasipriešinimą tvarumo įgyvendinimui gali padėti įveikti „aktyvi komunikacija per seniūnijų susirinkimus, bendruomenių susitikimus, viešas konsultacijas, edukacija per mokyklas, vietos spaudą, socialinius tinklus“ (MA1); „bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą“ (MA2); „pavyzdžių rodymas – kai kaimynystėje matomas sėkmingas projektas, gyventojai labiau linkę įsitraukti“ (MA1); „akivaizdi nauda, mažesnės sąskaitos, gražesnė aplinka“ (MC3) ir pažymi, „kai žmonės jaučiasi išgirsti (...) požiūris keičiasi“ (MA2). Pabrėžtina, kad minėtus gyventojų pasipriešinimo tvarumo įgyvendinimui savivaldoje įveikos būdus nurodo visų grupių informantai.

Galima teigti, kad tyrimu buvo nustatyti šie gyventojų pasipriešinimo tvarumo įgyvendinimui savivaldoje įveikos būdai: informacijos sklaida; bendruomenių įtraukimas; gerosios praktikos pavyzdžiai; naudos išaiškinimas; individualus dėmesys, pagalba gyventojams. Toks tyrimo rezultatas leidžia teigti, kad savivaldybėse, kuriose gyventojai bus informuojami apie tvarumo projektus, kuriose bus įsiklausoma į bendruomenių poreikius, kuriose bus dalinamasi gerosios tvarumo praktikos pavyzdžiais, kuriose bus aiškiai parodoma tvarumo projektų nauda ir kuriose bus rodomas dėmesys kiekvieno gyventojo problemai, gyventojų pasipriešinimas tvarumo įgyvendinimui bus mažesnis.

3.8 lentelėje (5 priedas) matomas tvarumo stiprinimas savivaldoje. Tvarumo stiprinimo galimybių kategorijoje buvo išskirtos devynios subkategorijos: energetinis efektyvumas; transportas; infrastruktūros plėtra; išteklių naudojimas, aplinkosauga; gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; partnerystė; socialinė įtrauktis; žiedinė ekonomika; gyventojų švietimas. Informantai teigia, kad tvarumas stiprinamas „per atsinaujinančią energetiką, (...) renovaciją“ (MA1); „per viešąjį transportą“ (MA3); per „žaliąją infrastruktūrą (parkai, dviračių takai)“ (MC3); tvarumą stiprinti padeda „efektyvus

išteklių, ypač atliekų ir vandens valdymas“ (MA1); „aktyvus bendruomenių įtraukimas“ (MA1); „aktyvesnis bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis“ (MC1); „socialinės įtraukties (...) [skatinimas] (MC3); „atliekų rūšiavimas ir perdirbimas“ (MC3); „švietimas apie tvarumo principus visose amžiaus grupėse“ (MC1). Pažymėtina, kad tvarumo stiprinimą skatinant energetinį efektyvumą ir gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą nurodė visų trijų grupių informantai, švietimą apie tvarumo principus visose amžiaus grupėse nurodė tik savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, grupės meras; išteklių naudojimą, aplinkosaugą nurodė tik pirmą kadenciją dirbantys merai.

Galima teigti, kad tyrimu buvo atskleistos tvarumo stiprinimo savivaldoje galimybės. Tvarumą savivaldybėse stiprina energetinio efektyvumo projektų įgyvendinimas, tvaraus, ekologiško transporto plėtra, tvarios infrastruktūros plėtra, tvarus išteklių naudojimas, aplinkosaugos iniciatyvos, gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, partnerystės vystymas tvarumo srityje, gyventojų socialinė įtrauktis, žiedinės ekonomikos vystymas, gyventojų švietimas tvarumo klausimais.

Apibendrinant, tyrimas atskleidė, kad tvarumo raiška pasireiškia savivaldoje visose keturiose dimensijose – aplinkos, ekonominėje, socialinėje ir politinėje (institucinėje). Tvarumo įgyvendinimas savivaldoje vyksta šiomis kryptimis: žaliosios energetikos, tvaraus judumo, pastatų renovacijos, infrastruktūros atnaujinimo, atliekų tvarkymo (visose savivaldybėse) bei tvaraus turizmo (savivaldybėse, orientuotose į turizmą). Žiedinės ekonomikos įgyvendinimas savivaldoje vyksta modernizuojant atliekų tvarkymą ir vystant atsinaujinančią energetiką. Tvarios infrastruktūros įgyvendinimas savivaldoje vyksta atliekant pastatų renovaciją ir viešųjų erdvių kūrimą ir plėtrą. Gyventojų pasipriešinimas tvarumo idėjų įgyvendinimui savivaldoje pasireiškia pasipriešinimu atliekų rūšiavimui ir pasipriešinimu pastatų renovacijai. Gyventojai priešinasį rūšiavimo taisyklių griežtinimui, atliekų rūšiavimo infrastruktūros pokyčiams, bijo finansinių įsipareigojimų, pokyčių, priešinasį dėl informacijos trūkumo. Tvarumą savivaldybėse stiprina energetinio efektyvumo projektų įgyvendinimas, tvaraus, ekologiško transporto plėtra, tvarios infrastruktūros plėtra, tvarus išteklių naudojimas, aplinkosaugos iniciatyvos, gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, partnerystės vystymas tvarumo srityje, gyventojų socialinė įtrauktis, žiedinės ekonomikos vystymas, gyventojų švietimas tvarumo klausimais.

3.2. Transformacinės lyderystės įtaka tvarumo kūrimui savivaldoje

Atskleista, kaip pasireiškia transformacinė lyderystė siekiant tvarumo tikslų. (3.9 lentelė). Analizuojant informantų atsakymus išryškėjo trys kategorijos: įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, individualizuotas dėmesys. Įkvepiančios motyvacijos kategorijoje atsiskleidė trys subkategorijos: tvarumo principų diegimas į organizacinę kultūrą; asmeninis pavyzdys; aiškūs tikslai, vizija. Informantai teigia, kad „*tvarumo tikslai įtraukiami į kasmetinius veiklos planus ir darbuotojų veiklos vertinimą*“ (MA1); jiems „*svarbu rodyti asmeninį pavyzdį, tiek ekologinių sprendimų palaikymu, tiek nuolatiniu domėjimusi inovacijomis*“ (MA3); jie „*siekia ne tik nurodyti užduotis, bet ir įkvėpti per bendrą [tvarumo] viziją*“ (MC1). Tvarumo principų diegimą į organizacinę kultūrą nurodo merai, dirbantys pirmą kadenciją ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai. Asmeninį pavyzdį nurodo visų grupių informantai. Aiškius tikslus, viziją nurodo mažų savivaldybių merai ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai. Intelektualinės stimuliacijos kategorijoje atsiskleidė dvi subkategorijos: mokymasis ir idėjų

skatinimas, įtraukimas. Informantų teigimu, savivaldybėse „rengiami vidiniai mokymai, pvz., apie žaliuosius pirkimus, tvarią energetiką“ (MA1), „darbuotojai skatinami teikti idėjas“ (MC3). Atkreiptinas dėmesys, kad šiuos transformacinės lyderystės raiškos aspektus nurodė visų grupių informantai. Individualizuoto dėmesio kategorijoje atsiskleidė dvi subkategorijos: apdovanojimai ir pripažinimas. Informantai pažymi, kad „apdovanojami darbuotojai, prisidedantys prie tvarumo tikslų įgyvendinimo“ (MB1); „iniciatyvos, atnešančios realią naudą, pripažįstamos viešai“ (MA3). Pažymėtina, kad apdovanojimus nurodė visų grupių informantai, o pripažinimo nenurodė savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai.

Galima teigti, kad tyrimas atskleidė, jog transformacinės lyderystės raiška savivaldoje siekiant tvarumo tikslų pasireiškia vadovams rodant įkvėpiančią motyvaciją, intelektualinę stimuliaciją bei individualizuotą dėmesį. Savivaldybių vadovai, siekdami tvarumo tikslų, tvarumo principus diegia į organizacinę kultūrą, rodo asmeninį pavyzdį, nustato aiškius tvarumo tikslus ir viziją, skatina mokymąsi, idėjų teikimą, darbuotojų ir bendruomenės narių įtraukimą, apdovanoja už tvarumo vystymą ir pripažįsta naujas tvarumo idėjas. Tai rodo, kad tyrime dalyvavę savivaldybių vadovai yra transformaciniai lyderiai.

3. 9 lentelė

Transformacinės lyderystės raiška savivaldoje siekiant tvarumo tikslų (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įkvėpanti motyvacija	Tvarumo principų diegimas į organizacinę kultūrą	„...tvarumo tikslai įtraukiami į kasmetinius veiklos planus ir darbuotojų veiklos vertinimą“ (MA1). „Vadovai stengiasi kurti palankią aplinką naujovėms, skatindami atsakomybę ir pasitikėjimą“ (MA3). „Tvarumo tematika nuolat įtraukiama į strateginius posėdžius, savivaldybės tarybos darbotvarkę“ (MC1). „Veiklos tikslai derinami su strateginiais tvarumo siekiais“ (MC3) „Skatiname per pavyzdį – patys dalyvaujame iniciatyvose, pabrėžiamo jų reikšmę“ (MA2).
	Asmeninis pavyzdys	„...svarbu rodyti asmeninį pavyzdį, tiek ekologinių sprendimų palaikymu, tiek nuolatiniu domėjimusi inovacijomis“ (MA3). „Pavyzdžiui. Patys aktyviai dalyvauja tvarumo projektuose (MB1). „Svarbiausia – rodyti pavyzdį“ (MB2). „Asmeninis pavyzdys: dalyvaujame tvarumo renginiuose, nevengiame aktyviai komunikuoti žiniasklaidoje ir socialiniuose tinkluose“ (MB3). „Vadovai rodo asmeninį pavyzdį, patys dalyvauja klimato savaitėse, žaliuose renginiuose“ (MC3).
	Aiškūs tikslai, vizija	„Tikslų aiškumas. kiekvienas skyrius žino savo indėlį į tvarumo tikslus“ (MB3). „...siekia ne tik murodyti užduotis, bet ir įkvėpti per bendrą [tvarumo] viziją“ (MC1). „Akcentuojame bendrą [tvarumo] viziją“ (MC2).
Intelektualinė stimuliacija	Mokymasis	„...rengiami vidiniai mokymai, pvz., apie žaliuosius pirkimus, tvarią energetiką“ (MA1). „Rengiamo (...) diskusijas apie aplinkosaugą, tvarumą“ (MA2). „Darbuotojai skatinami dalyvauti mokymuose, konferencijose“ (MA3). „Organizuojami mokymai ir seminarai, skatinantys darbuotojų kompetencijų ugdymą tvarumo srityje“ (MB1). „...organizuojame mokymus“ (MB2). „Kvalifikacijos kėlimas: darbuotojai reguliariai dalyvauja seminaruose, mokymuose, keičiasi patirtimi su kitomis savivaldybėmis“ (MB3). „Organizuojami vidiniai mokymai“ (MC1). „...galimybė tobulėti, pvz., kursai tvarumo srityje“ (MC2). „Įgyvendinami vidiniai mokymai ir tvarumo seminarai“ (MC3).

Individualizuotas dėmesys	Idejų skatinimas, įtraukimas	„...dalijamės idėjomis. (...) Kai žmonės mato, kad jų pasiūlymai svarbūs – atsiranda daugiau noro prisidėti“ (MB2). „...įgalinimą siūlyti sprendimus ir priimti atsakomybę“ (MC1). „Darbuotojai skatinami teikti idėjas“ (MC3). „...įtraukiame darbuotojus į [tvarumo] strategijų rengimą“ (MA2).
	Apdovanojimai	„viešai skatinami iniciatyvūs darbuotojai, projektų vadovai, bendruomenių lyderiai, pvz., „Metų projektas“, „Metų seniūnija“ (MA1). „kartais ir simbolinius apdovanojimus už aktyvumą bei idėjas“ (MA2). „...apdovanojami darbuotojai, prisidedantys prie tvarumo tikslų įgyvendinimo“ (MB1).
	Pripažinimas	„skatiname (...) pasiekimus (MC2). „...vidinę motyvaciją – pripažinimą, viešą padėką“ (MA2). „Pripažinimas. Organizuojame kasmetines padėkas už pasiektus rezultatus, pvz., už sėkmingą energinio efektyvumo projektą“ (MB3). „...iniciatyvos, atnešančios realią naudą, pripažįstamos viešai“ (MA3).

Siekiant ištirti savivaldybės vadovų – transformacinių lyderių – siūlomų inovacijų skatinimą tvarumo srityje, atsiskleidė dvi kategorijos: tvarumo inovacijos ir savivaldybės darbuotojų reakcija į vadovų siūlomas tvarumo inovacijas savivaldybėje (3.10 lentelė, 6 priedas). Tvarumo inovacijų kategorijoje atsiskleidė penkios subkategorijos: inovacijos infrastruktūros, ūkio plėtros srityje; inovacijos viešųjų paslaugų srityje; inovacijos atliekų tvarkymo srityje; bendruomenės idėjų skatinimas; bendradarbiavimo skatinimas. Informantai nurodo, kad skatinamos „skaitmeninės priemonės miestui valdyti, pvz., intelektualiuųjų šviestuvų tinklas“ (MC3); „skaitmenizacija, nuotolinių paslaugų plėtra“ (MA2); diegiamos „mobilių programėlių miesto tvarkymui“ (MC1); „skatinamas gyventojų dalyvavimas sprendžiant tvarumo klausimus, pavyzdžiui, teikiant pasiūlymus dėl aplinkos gerinimo“ (MB1); vykdomi „projektai su universitetais, (...) dėl žaliosios architektūros sprendimų“ (MC3). Inovacijas infrastruktūros, ūkio plėtros srityje ir novacijas viešųjų paslaugų srityje skatina visų grupių informantai, bendruomenės idėjas nurodė skatinantys mažų savivaldybių merai, o bendradarbiavimą skatina savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai. Savivaldybės darbuotojų reakcijos į vadovų siūlomas tvarumo inovacijas savivaldybėje kategorijoje išryškėjo trys subkategorijos: palaikymas dėl galimybės mokytis; palaikymas dėl inovacijų naudingumo; abejonės dėl kompetencijų trūkumo. Informantai teigia, kad „darbuotojai į naujoves reaguoja teigiamai, ypač jei jiems suteikiamas mokymų pagrindas“ (MA1); „dažniausiai naujoves priima pozityviai, ypač kai matoma aiški nauda“ (MA3), tačiau „Vyresniems [darbuotojams] kartais reikia papildomo mokymo ir kantrybės“ (MA2). Palaikymą dėl galimybės mokytis ir palaikymą dėl inovacijų naudingumo nurodė visų trijų grupių merai, o kai kurių darbuotojų abejones dėl kompetencijos nurodė dirbantys pirmą kadenciją ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai.

Galima teigti, kad tyrimas atskleidė, jog savivaldybės vadovai, būdami transformaciniais lyderiais, siūlo ir skatina įvairias inovacijas tvarumo srityje. Nustatyta, kad skatinamos inovacijos infrastruktūros, ūkio plėtros srityje, viešųjų paslaugų srityje, atliekų tvarkymo srityje; taip pat skatina bendruomenės idėjas ir bendradarbiavimą. Tyrimo dalyvių nuomone, darbuotojai palaiko jų siūlomas tvarumo idėjas ir stengiasi jas įgyvendinti, nes vadovai sugeba juos įtikinti dėl inovacijų naudos ir suteikia galimybę mokytis. Tyrime dalyvavę savivaldybių merai mano, kad tik nedidelė dalis vyresnio amžiaus darbuotojų abejoja, ar sugebės įgyvendinti siūlomas tvarumo idėjas, tačiau jiems suteikiamas galimybė mokytis.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kaip savivaldybės vadovai, būdami transformaciniais lyderiais, įtraukia bendruomenę į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais (3.11 lentelė, 7 priedas). Šioje temoje buvo

išskirtos keturios kategorijos: viešos konsultacijos; gyventojų nuomonės tyrimas; gyventojų iniciatyvų įgyvendinimas; bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais nauda. Viešų konsultacijų kategorijoje išryškėjo trys subkategorijos: susitikimų su gyventojais organizavimas; vieši projektų pristatymai; elektroninės konsultacijos. Informantai teigia, kad savivaldybė „*organizuoja susitikimus su gyventojais, aptariant tvarumo projektus*“ (MB1); rengia „*viešus projektų pristatymus*“ (MB3); taip pat rengiamos „*konsultacijos per e-platformas*“ (MA1). Pažymėtina, kad susitikimų su gyventojais organizavimą nurodė visų grupių informantai, o elektronines konsultacijas – tik vienas pirmą kadenciją dirbantis meras. Gyventojų nuomonės tyrimo kategorijoje atsiskleidė dvi subkategorijos: elektroninės apklausos ir kvietimai teikti pasiūlymus. Informantai nurodo, kad „*organizuojamos gyventojų apklausos*“ (MA3), „*gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus*“ (MA2). Gyventojų apklausų organizavimą nurodė visų grupių informantai, kvietimus teikti pasiūlymus nurodė pirmą kadenciją dirbantys merai ir savivaldybių, kuriuose yra regioniniai parkai, draustiniai arba kurortinės vietovės, merai. Gyventojų iniciatyvų įgyvendinimo kategorijoje atskleistos dvi subkategorijos: dalyvaujамasis biudžetas ir balsavimai už pasiūlymus. Informantai teigia, kad „*veikia dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva, leidžianti gyventojams patiems nuspręsti, kur investuoti dalį biudžeto*“ (MA3), „*gyventojai gali balsuoti už pasiūlymus, kurie vėliau įgyvendinami*“ (MB1). Dalyvaujamąjį biudžetą nurodė visų grupių informantai, balsavimus už pasiūlymus pažymėjo tik vienas mažos savivaldybės meras. Bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais naudos kategorijoje išryškėjo trys subkategorijos: pasitikėjimo didinimas, pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, ryšio su gyventojais stiprinimas. Informantai teigia, kad bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais „*didina pasitikėjimą, nes žmonės mato, kad jų balsas turi įtakos*“ (MC3); „*sumažina pasipriešinimą pokyčiams*“ (MA2) ir „*tikrai stiprina ryšį su gyventojais*“ (MB2). Pažymėtina, kad pasitikėjimo didinimą nurodė visų grupių informantai, pasipriešinimo pokyčiams mažinimą nurodė pirmą kadenciją dirbantis meras, o ryšio su gyventojais stiprinimą – mažos savivaldybės meras.

Galima teigti, kad tyrimu buvo nustatyta, jog transformaciniai lyderiai savivaldoje, siekdami įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais, rengia viešas konsultacijas, skatina gyventojų nuomonės tyrimą, įgyvendina gyventojų iniciatyvas. Bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais jiems yra naudingas, nes didina gyventojų pasitikėjimą valdžia, mažina pasipriešinimą pokyčiams ir stiprina ryšį su gyventojais.

Siekiant ištirti, kaip savivaldybės vadovai, būdami transformaciniais lyderiais, reaguoja į nesėkmes, įgyvendinant tvarumo projektus, buvo nustatyta, kad tyrime dalyvavusių savivaldybių reakcija į nesėkmes yra objektyvi (3.12 lentelė). Objektyvios reakcijos į nesėkmes kategorijoje buvo atskleistos septynios subkategorijos: galimybė mokytis, tobulėti; bendradarbiavimo skatinimas, klaidų analizė; projektų koregavimas; komunikacijos gerinimas; procedūrų tobulinimas; viešumo, atvirumo stiprinimas. Informantai nesėkmes mato kaip galimybę mokytis, tobulėti ir teigia, kad „*iš nesėkmių mokomasi, siekiant išvengti panašių problemų ateityje*“ (MB1). Informantai nurodo, kad „*mokymasis vyksta per (...) bendradarbiavimą su bendruomene*“ (MA2); jiems „*svarbu analizuoti klaidas, pripažinti problemas ir ieškoti sprendimų*“ (MC2); jie gali „*tobulinti projektų įgyvendinimą*“ (MB1); „*po analizės (...) [sustiprina] komunikacijos kanalus*“ (MB3); tobulina „*tiekėjų atrankos procedūras*“ (MC2); ištikus nesėkmei tyrimo dalyviams „*svarbu atvirai komunikuoti apie problemas, jų priežastis ir sprendimo*

būdus“ (MA1). Pažymėtina, kad nesėkmę, kaip galimybę mokytis, tobulėti, klaidų analizę ir projektų tobulinimo galimybę nurodė visų grupių informantai.

Galima teigti, kad tyrimas atskleidė, jog tyrime dalyvavę savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, nesėkmės vertina objektyviai. Nesėkmė jiems yra kaip galimybė mokytis, tobulėti. Jie analizuoja padarytas klaidas, tobulina projektus, jiems svarbu, kad nesėkmės nebūtų nuslėptos. Tyrimo dalyvių nuomone, nesėkmės skatina bendradarbiavimą, gerina komunikaciją su gyventojais, padeda tobulinti procedūras, stiprina viešumą, atvirumą.

3.12 lentelė

Savivaldybės vadovų – transformacinių lyderių reakcija į nesėkmės įgyvendinant tvarumo projektus (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Objektyvi reakcija į nesėkmes	Galimybė mokytis, tobulėti	„Nesėkmės vertinamos kaip galimybės mokytis. Pavyzdžiui, po kelių projektų, kur rangovai neatliko įsipareigojimų, stiprinome sutartinių sąlygų kontrolę ir iš anksto vertiname finansinį tiekėjų pajėgumą“ (MA1).
		„Mokomės iš patirties, pavyzdžiui, viena iš pamokų buvo per dideli lūkesčiai dėl greitų renovacijos rezultatų“ (MA2).
		„Į nesėkmės žiūrime kaip į galimybes tobulėti. Pavyzdžiui, jei projektas nesulaukia palaikymo – analizuojame (...) spragas“ (MA3).
		„Mokomės iš praktikos, konsultuojamės su ekspertais, o patirtį naudojame būsimiems projektams gerinti“ (MA3)
		„Iš nesėkmių mokomasi, siekiant išvengti panašių problemų ateityje“ (MB1).
		„Klysti žmogiška, svarbiausia – pasimokyti ir kitą kartą padaryti geriau“ (MB2).
		„Kiekviena nesėkmė – mokymosi galimybė. Pavyzdžiui, vienas iš ankstesnių renovacijos projektų stringančios gyventojų komunikacijos pasekoje buvo sustabdytas“ (MB3).
		„...vieno renovacijos projekto metu dėl rangovo bankroto vėlavo darbai – iš to pasimokyta, sustiprintos konkursų sąlygos“ (MC1).
		„Svarbiausia – mokymasis“ (MC2).
		„Nesėkmės yra neatsiejama pažangos dalis“ (MC2).
	Bendradarbiavimo skatinimas	„Mokomasi geriau planuoti terminus, iš anksto vertinti rizikas“ (MC3).
		„Jei kyla techninių ar biurokratinių problemų – ieškome bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis ar institucijomis“ (MA3).
		„Mokymasis vyksta per (...) bendradarbiavimą su bendruomene“ (MA2).
		„Analizuodama situaciją įvertina nesėkmių priežastis ir ieško sprendimų“ (MB1).
		„Jei kažkas nepavyksta – išanalizuojame kodėl, ieškome, ką galima patobulinti. (...)“
		„Visada stengiamės suprasti, kas neveikė“ (MB2)
		„Sistemiškai vertiname, kas galėjo būti padaryta kitaip“ (MB3).
		„Kiekvienas projektas vertinamas per pokyčių valdymo prizmę – jeigu kilo nesėkmė, atliekama analizė: kokios priežastys, kokios pamokos“ (MC1).
		„Svarbu analizuoti klaidas, pripažinti problemas ir ieškoti sprendimų“ (MC2).
		„Mokymasis vyksta per refleksiją, analizę“ (MA2).
	Projektų koregavimas	„Prireikus, keičiami projektų įgyvendinimo planai, atsižvelgiant į išmoktas pamokas“ (MM1).
		„...tobulinti projektų įgyvendinimą“ (MB1).
		„Jei projektas stringa – (...) imamės korekcijų“ (MA2)
		„...ir pritaikyti geresnius sprendimus“ (MB2).
		„...keliose atnaujinimo projektuose susidūrėme su tiekimo grandinės trikdžiais, vėlavimu (...) patiksliname grafikus“ (MC2)“
		„...ir koreguojame veiksmus“ (MB3).
		„Stengiamasi pritaikyti lanksčius valdymo metodus, pvz., rezervinių sprendimų planavimą“ (MC3).
		„Po analizės sustiprinome komunikacijos kanalus“ (MB3).
		„Sukūrėme „projektų koordinatoriaus“ pareigybę, atsakingą už ryšį tarp savivaldybės ir gyventojų“ (MB3)
		„...peržiūrėjome tiekėjų atrankos procedūras“ (MC2)“
	Komunikacijos gerinimas	
	Procedūrų tobulinimas	

Viešumo, atvirumo stiprinimas	„Svarbiausia – neslėpti klaidų, bet viešai paaiškinti“ (MC1). „Svarbu atvirai komunikuoti apie problemas, jų priežastis ir sprendimo būdus“ (MA1). „...jei projektas stringa – informuojama, aiškinama“ (MC3).
-------------------------------	---

Siekiant išsiaiškinti, ką savivaldybės vadovai – transformaciniai lyderiai – investuoja į darbuotojų kompetencijų ugdymą tvarumo srityje, buvo nustatyta darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymo tvarumo srityje kategorija (3.13 lentelė). Šioje kategorijoje išryškėjo keturios subkategorijos: mokymai; konferencijos, seminarai; bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi; projektai. Informantai teigia, kad investuoja „į mokymus apie viešųjų pastatų energetinį efektyvumą“ (MA2); į „bendradarbiavimą su akademinėmis institucijomis“ (MA2); darbuotojai dalyvauja „tarptautinėse konferencijose apie miestų tvarumą“ (MA1); „vidiniuose seminaruose apie ES „Žaliąjį kursą“, žiedinę ekonomiką“ (MA1); „darbuotojai dalyvauja (...) projektuose. Jie grįžta su naujomis idėjomis, kurias pritaikome darbe“ (MB2). Pažymėtina, kad investavimą į darbuotojų mokymus, konferencijas ir seminarus bei bendradarbiavimą nurodė visų grupių informantai. Investavimo į projektus nenurodė tik pirmą kadenciją dirbantys merai.

Galima teigti, kad tyrimas atskleidė, jog savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, daug dėmesio skiria darbuotojų kompetencijų ugdymui ir investuoja į darbuotojų mokymus, bendradarbiavimą, dalinimąsi patirtimi. Darbuotojai taip pat dalyvauja konferencijose, seminaruose bei projektuose tvarumo srityje.

3.13 lentelė.

Savivaldybės vadovų – transformacinių lyderių investavimas į darbuotojų kompetencijų ugdymą tvarumo srityje (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymas tvarumo srityje	Mokymai	„Darbuotojai dalyvauja aplinkos ministerijos ir BETA mokymuose (MA1). Taip, investuojame į: mokymus apie viešųjų pastatų energetinį efektyvumą“ (MA2). „...dalyvaujame įvairiuose mokymuose“ (MA3). „...darbuotojai dalyvauja mokymuose“ (MB2). „Per pastaruosius metus organizuota nemažai mokymų tvarios energetikos ir žiedinės ekonomikos tema, viešųjų pirkimų ir žaliųjų investicijų mokymai“ (MB3). „Darbuotojai dalyvauja aplinkos ministerijos, VŠĮ „Žiedinė ekonomika“ mokymuose“ (MC1). „Kasmet skiriame lėšų darbuotojų mokymams“ (MC2). „2021–2024 m. įgyvendinti (...) mokymų ciklai apie tvarią miestų plėtrą, žiedinę ekonomiką, žaliuosius viešuosius pirkimus“ (MC3).
	Konferencijos, seminarai	„...tarptautinėse konferencijose apie miestų tvarumą“ (MA1). „...vidiniuose seminaruose apie ES „Žaliąjį kursą“, žiedinę ekonomiką“ (MA1). „Seminarus klimato kaitos, atliekų tvarkymo, socialinio atsparumo klausimais“ (MA2). „...seminaruose (...) apie energetinį efektyvumą, klimato kaitos valdymą, žaliąją ekonomiką“ (MA3). „Taip, darbuotojai dalyvauja seminaruose“ (MB2). „Kasmet skiriame lėšų darbuotojų seminarams“ (MC2).
	Bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi	„Bendradarbiavimą su akademinėmis institucijomis“ (MA2). „Patirties mainai. Skatinama dalyvauti kituose projektuose, siekiant perimti gerąją praktiką“ (MB1). „...mokomasi gerųjų praktikų“ (MC2).
	Projektai	„Taip, darbuotojai dalyvauja (...) projektuose. Jie grįžta su naujomis idėjomis, kurias pritaikome darbe“ (MB2). „...kuriamo gilino žinias apie žiedinę ekonomiką ir tvarią energetiką“ (MC1).

„Dalyvaujame aplinkos ministerijos, Lietuvos savivaldybių asociacijos, tarptautiniuose projektuose“ (MC2).

„Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, pavyzdžiui, „Europe for Citizens““ (MB3).

Apibendrinant teigtina, kad savivaldybių vadovai, siekdami tvarumo tikslų, tvarumo principus diegia į organizacinę kultūrą, rodo asmeninį pavyzdį, nustato aiškius tvarumo tikslus ir viziją, skatina mokymąsi, idėjų teikimą, darbuotojų ir bendruomenės narių įtraukimą, apdovanoja už tvarumo vystymą ir pripažįsta naujas tvarumo idėjas. Tai rodo, kad tyrime dalyvavę savivaldybių vadovai yra transformaciniai lyderiai. Savivaldybės vadovai, būdami transformaciniais lyderiais, siūlo ir skatina įvairias inovacijas tvarumo srityje. Tyrimo dalyvių nuomone, darbuotojai palaiko jų siūlomas tvarumo idėjas ir stengiasi jas įgyvendinti, nes vadovai sugeba juos įtikinti dėl inovacijų naudos ir suteikia galimybę mokytis. Transformaciniai lyderiai savivaldoje, siekdami įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais, rengia viešas konsultacijas, skatina gyventojų nuomonės tyrimą, įgyvendina gyventojų iniciatyvas. Savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, nesėkmės vertina objektyviai. Nesėkmė jiems yra kaip galimybė mokytis, tobulėti. Jie analizuoja padarytas klaidas, tobulina projektus, jiems svarbu, kad nesėkmės nebūtų nuslėptos. Savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, daug dėmesio skiria darbuotojų kompetencijų ugdymui.

IŠVADOS

Tvari savivalda – tai savivalda, kurioje skatinamas tvarus vystymasis, t.y., vystymasis, tenkinantis dabartinius visuomenės poreikius, tačiau nemažinant galimybių ir ateinančioms kartoms patenkinti savo poreikius. Pagrindinės tvarios savivaldos kūrimo kryptys – žalioji energetika, tvaraus judumas, pastatų renovacija, infrastruktūros atnaujinimas, atliekų tvarkymas.

Egzistuoja trys pagrindinės tvarumo dimensijos – aplinkos, socialinė ir ekonominė. Tačiau svarbi ir ketvirtoji – politinė (institucinė) dimensija, nes panaudojant institucinius instrumentus įgalina reguliuoti kitas tvarumo dimensijas. Visos tvarumo dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir papildančios viena kitą.

Tvarumo stiprinimo galimybės savivaldoje tiesiogiai susijusios su mero lyderyste, jeigu savivaldybės meras turi transformacinio lyderio savybių.

Tvarumas yra daugialypis, o jo apibrėžtys skiriasi priklausomai nuo konteksto.

Siekti tvarumo paskatino besaikis gamtos išteklių, žaliavų ir iškastinio kuro naudojimas.

Transformacinės lyderystės raida kuriant tvarią savivaldą pasireiškia visose tvarumo dimensijose, t. y., aplinkos, socialinėje, ekonominėje ir politinėje (institucinėje). Aplinkos dimensijoje transformaciniai lyderiai skatina pokyčius vandens, oro švarumo ir panašiose srityse. Socialinėje dimensijoje transformaciniai lyderiai siekia infrastruktūros, gyvenamųjų namų renovacijos, tvaraus viešojo transporto, žaliųjų erdvių plėtros. Ekonomikos dimensijoje transformaciniai lyderiai skatina pokyčius žiedinės ekonomikos, atliekų tvarkymo srityse. Politinėje (institucinėje) dimensijoje transformaciniai lyderiai skatina tvarių sprendimų priėmimą, tvarumo inovacijų diegimą, tvarumo strategijų bei projektų įgyvendinimą ir kontrolę.

Transformacinė lyderystė tvarios savivaldos kūrimo procese yra svarbi, nes jos dėka bendruomenė gali aktyviau dalyvauti sprendimų priėmime tvarumo klausimais. Transformacinė lyderystė ne tik įtraukia gyventojus į sprendimų tvarumo klausimais priėmimą, bet ir skatina juos pasitikėti meru, pritarti jo siūlomoms tvarumo idėjoms. Savivaldybių merai, būdami transformaciniais lyderiais, mokosi iš klaidų įgyvendinant tvarumo projektus ir nesėkmes laiko galimybe mokytis, tobulėti. Analizuodami padarytas klaidas jie tobulina projektus ir dėmesį skiria darbuotojų kompetencijų ugdymui, investuodami į darbuotojų mokymus, bendradarbiavimą, dalinimąsi patirtimi.

Savivaldybių vadovai, siekdami tvarumo tikslų, tvarumo principus diegia į organizacinę kultūrą, rodo asmeninį pavyzdį, nustato aiškius tvarumo tikslus ir viziją, skatina mokymąsi, idėjų teikimą, darbuotojų ir bendruomenės narių įtraukimą, apdovanoja už tvarumo vystymą ir pripažįsta naujas tvarumo idėjas.

REKOMENDACIJOS

Viešųjų pirkimų tarnybai - inicijuoti Viešųjų pirkimo įstatymo pataisas dėl viešųjų pirkimų trukmės optimizavimo perkant tvarumo projektų įgyvendinimo paslaugas. Tokiu būdu bus galima išvengti biurokratijos ir paspartinti tvarumo projektų įgyvendinimą savivaldoje.

Aplinkos ministerijai - didinti finansavimą žiedinės ekonomikos, tvarios infrastruktūros kūrimo (renovacijos) projektams. Tai padės išvengti tvarumo įgyvendinimo trukdžių savivaldoje ir paskatins gyventojus prisidėti prie tvarumo iniciatyvų. Tobulinti atliekų prevencijos ir tvarkymo programą, didesnę dėmesį skiriant gyventojų informavimui apie tvarumo projektų įgyvendinimą.

Savivaldybių merams - įtraukti savivaldybių gyventojus į sprendimų priėmimus tvarumo klausimais. Skatinti juos diskutuoti, kelti klausimus, siūlyti iniciatyvas. Gyventojų iniciatyvų įgyvendinimas paskatins juos dar labiau domėtis tvarumo idėjomis ir kartu kurti tvarią savivaldą.

Asmeniniu pavyzdžiu rodyti gyventojams tikėjimą tvarumo idėjomis.

Didinti gyventojų informuotumą apie atliekų tvarkymo naujoves bei jų teikiamą naudą ir apie daugiabučių renovacijos naudą (akcentuojant mažesnes sąskaitas, aplinkos kokybės pagerinimą. Informacijos sklaidą vykdyti atviruose viešuose pokalbiuose su gyventojais, socialiniuose tinkluose, pramoginiuose renginiuose.

Stengtis būti transformaciniais lyderiais.

LITERATŪRA

1. Adom, D., Yeboah, A., & Ankrah, A. K. (2016). Constructivism philosophical paradigm: Implication for research, teaching and learning. *Global journal of arts humanities and social sciences*, 4(10), 1-9
2. Ahmad, M., Zhao, Z. Y., & Li, H. (2019). Revealing stylized empirical interactions among construction sector, urbanization, energy consumption, economic growth and CO2 emissions in China. *Science of the Total Environment*, 657, 1085-1098. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.12.112>
3. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2965-2987.
4. Ahmed, M., Mubarik, M. S., & Shahbaz, M. (2021). Factors affecting the outcome of corporate sustainability policy: A review paper. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(9), 10335-10356.
5. Aplinkos apsaugos institutas (2025). Tvarumo sąvoka. Prieiga per internetą: <https://aai.lt/tvarumo-savoka/>
6. Ardoin, N. M., Bowers, A. W., & Gaillard, E. (2020). Environmental education outcomes for conservation: A systematic review. *Biological conservation*, 241, 108224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.108224>
7. Arestis, P. (2021). Macro-Economic and Financial Policies for Sustainability and Resilience. In *Economic Policies for Sustainability and Resilience* (pp. 1-44). Cham: Springer International Publishing.
8. Astrauskas, A., & Čelkė, K. Peculiarities of the Legal Status of the Mayors of Lithuanian Municipalities and the Competencies (Abilities) Necessary for them in the Context of the Change of the Municipal Governance Model in 2023. *International Journal of Criminology and Sociology*, 12, 209-219
9. Atkočiūnienė, V., & Plioplys, E. (2018). Pažangaus kaimo vystymosi varomosios jėgos. *Regional Formation & Development Studies*, 3(26), 5-15. Doi:
10. Baranauskienė, V., Bučaitė-Vilkė, J., Lazauskienė, A., & Dryžaitė, I. (2025). Lietuvos savivaldybių tarybų narių darbotvarkės prioritetai: regioniniai skirtumai ir miesto-kaimo dichotomija. *Public Policy and Administration*, 24(1), 24-40.
11. Bass, B., & Riggio, R. (2014). *Transformational leadership*. New York.: Routledge
12. Bass, B. I., Cigularov, K. P., Chen, P. Y., Henry, K. L., Tomazic, R. G., & Li, Y. (2016). The effects of student violence against school employees on employee burnout and work engagement: The roles of perceived school unsafety and transformational leadership. *International journal of stress management*, 23(3), 318–336. DOI: <https://doi.org/10.1037/str0000011>
13. Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in SMEs: a three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208620>

14. Bentzen, T. Ø., Lo, C., & Winsvold, M. (2020). Strengthening local political leadership through institutional design: How and why. *Local Government Studies*, 46(3), 483-504.
15. Bezerra, P. R., Schramm, F., & Schramm, V. B. (2021). A literature review on models for assessing corporate sustainability. *International Journal of Sustainable Engineering*, 14(6), 1306-1318.
16. Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
17. Bisogno, M., Cuadrado-Ballesteros, B., Rossi, F. M., & Peña-Miguel, N. (2023). Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1223-1242.
18. Black, R., Busby, J., Dabelko, G. D., De Coning, C., Maalim, H., McAllister, C., ... & Staudenmann, J. A. (2022). *Environment of peace: Security in a new era of risk*. Toronto: Nicholas Metivier Gallery. DOI: 10.55163/LCLS7037
19. Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The emergence of circular economy: a new framing around prolonging resource productivity. *Journal of industrial ecology*, 21(3), 603-614.
20. Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 3-28.
21. Boge, K., Salaj, A., Bjørberg, S., & Larssen, A. K. (2018). Failing to plan—planning to fail: How early phase planning can improve buildings’ lifetime value creation. *Facilities*, 36(1/2), 49-75.
22. Bostancı, S. H., & Erdoğan, S. (2017). Environmental sustainability in local governments: A case of Turkish municipalities. *Journal of Geography and Regional Planning*, 10(12), 330-339.
23. Bublienė, R., & Jurkevičius, V. (2019). Multiple discrimination and inequality: A comparative analysis of the European Courts case law in the context of sustainable business development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1246. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(31\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(31))
24. Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036.
25. Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees’ reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209.
26. Bush, J. (2020). The role of local government greening policies in the transition towards nature-based cities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 35-44.
27. Carley, M., & Christie, I. (2017). *Managing sustainable development*. Routledge.
28. Chancel, L. (2020). *Unsustainable inequalities: Social justice and the environment*. Harvard University Press.
29. Chanegrih, T., & Creusier, J. (2016). The effect of internal and external lean practices on performance: a firm-centered approach. *Management international*, 21(1), 114-125.

30. Chen, T., Ramon Gil-Garcia, J., & Gasco-Hernandez, M. (2022). Understanding social sustainability for smart cities: The importance of inclusion, equity, and citizen participation as both inputs and long-term outcomes. *Journal of Smart Cities and Society*, 1(2), 135-148.
31. Chen, W., Cheshmehzangi, A., Mangi, E., Heath, T., & Yu, J. (2023). Limitations of institutional dimension in existing sustainability assessment tools: From the perspective of territory. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5, 100217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100217>
32. Chuvieco, E., Burgui-Burgui, M., Da Silva, E. V., Hussein, K., & Alkaabi, K. (2018). Factors affecting environmental sustainability habits of university students: Intercomparison analysis in three countries (Spain, Brazil and UAE). *Journal of cleaner production*, 198, 1372-1380.
33. Cole, M. (Ed.). (2022). *Education, equality and human rights: issues of gender, 'race', sexuality, disability and social class*. Taylor & Francis.
34. Convention on Biological Diversity (2011). Prieiga per internetą: <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-en.pdf>
35. Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
36. Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29-38.
37. Cramer, J. (2022). Effective governance of circular economies: An international comparison. *Journal of Cleaner Production*, 343, 130874. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130874>
38. Čečkauskas, A., & Dailidė, D. (2020). Vadovavimo bei lyderystės stilių teoriniai aspektai. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos*, 16-23.
39. Dagilienė, L., Varaniūtė, V., & Bruneckienė, J. (2021). Local governments' perspective on implementing the circular economy: A framework for future solutions. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127340>
40. Dale, A., Robinson, J., King, L., Burch, S., Newell, R., Shaw, A., & Jost, F. (2020). Meeting the climate change challenge: local government climate action in British Columbia, Canada. *Climate Policy*, 20(7), 866-880.
41. Dim, E., & Nzube, C. A. (2020). Effect of leadership styles on organizational performance of selected foam manufacturing firms In Anambra State. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 13-27.
42. Duran, C.D., Gogan, L.M., Artene, A. & Duran, V. (2015). The components of sustainable development - a possible approach. *Procedia Economics and Finance*, 26, 806-811.
43. Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9010068>
44. Ejo-Orusa, D., & Egobueze, A. (2020). Transformational Leadership Style and Institutional Effectiveness: A Critical Review of the Rivers State House of Assembly, 1999-2007. *International Journal of Innovative Legal & Political Studies*, 8(1), 5-16.

45. Ekiyor, R., & Dapper, E. (2019). Leadership styles and entrepreneurial orientation. *European Journal of Business and Management*, 11(8), 88–94. DOI: 10.7176/EJBM
46. Emas, R. (2015). The concept of sustainable development: definition and defining principles. *Brief for GSDR, 2015*, 10-13140.
47. Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
48. Europos Parlamentas (2024). Efektyvus išteklių naudojimas ir žiedinė ekonomika. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/76/efektyvus-istekliu-naudojimas-ir-ziedine-ekonomika>
49. Europos vietos savivaldos chartija (1985). *Valstybės žinios*, 82-2418
50. Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222.
51. Fatima, N., Li, Y., Ahmad, M., Jabeen, G., & Li, X. (2021). Factors influencing renewable energy generation development: a way to environmental sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(37), 51714-51732.
52. Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
53. Fratini, C. F., Georg, S., & Jørgensen, M. S. (2019). Exploring circular economy imaginaries in European cities: A research agenda for the governance of urban sustainability transitions. *Journal of cleaner production*, 228, 974-989.
54. Frolova, E. V., Vinichenko, M. V., Kirillov, A. V., Rogach, O. V., & Kabanova, E. E. (2016). Development of social infrastructure in the management practices of local authorities: trends and factors. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15), 7421-7430.
55. Getahun, S., Kefale, H., & Gelaye, Y. (2024). Application of precision agriculture technologies for sustainable crop production and environmental sustainability: A systematic review. *The Scientific World Journal*, 2024(1), 2126734. DOI: <https://doi.org/10.1155/2024/2126734>
56. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
57. Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
58. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
59. Ghisellini, P., & Ulgiati, S. (2020). Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives and constraints. *Journal of cleaner production*, 243, 118360. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118360>
60. Gołasa, P., Wysokiński, M., Bieńkowska-Gołasa, W., Gradziuk, P., Golonko, M., Gradziuk, B., ... & Gromada, A. (2021). Sources of greenhouse gas emissions in agriculture, with particular emphasis on emissions from energy used. *Energies*, 14(13), 3784.
61. Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.

62. Grum, B., & Kopal Grum, D. (2020). Concepts of social sustainability based on social infrastructure and quality of life. *Facilities*, 38(11/12), 783-800.
63. Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216.
64. Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310682>
65. Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability*, 13(6), 3177. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063177>
66. Hobson, K., & Lynch, N. (2016). Diversifying and de-growing the circular economy: Radical social transformation in a resource-scarce world. *Futures*, 82, 15-25.
67. Hoxha, V., Andrews, K. D., & Salaj, A. T. (2014). Cultural factors affecting urban planners' intentions to regulate public space in Prishtina, Kosovo. *Urbani izziv*, 25(2), 76-89.
68. Hoffmann, S. (2022). Challenges and opportunities of area-based conservation in reaching biodiversity and sustainability goals. *Biodiversity and Conservation*, 31(2), 325-352.
69. Homrich, A. S., Galvão, G., Abadia, L. G., & Carvalho, M. M. (2018). The circular economy umbrella: Trends and gaps on integrating pathways. *Journal of cleaner production*, 175, 525-543.
70. ICLEI (2025). ICLEI – Local Governments for Sustainability. Prieiga per internetą: <https://iclei.org/>
71. Yang, M., Chen, L., Wang, J., Msigwa, G., Osman, A. I., Fawzy, S., ... & Yap, P. S. (2023). Circular economy strategies for combating climate change and other environmental issues. *Environmental Chemistry Letters*, 21(1), 55-80.
72. Yildiz, S., Kivrak, S., & Arslan, G. (2017). Factors affecting environmental sustainability of urban renewal projects. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 34(3-4), 264-277.
73. Kalkanci, B., Rahmani, M., & Toktay, L. B. (2019). The role of inclusive innovation in promoting social sustainability. *Production and Operations Management*, 28(12), 2960-2982.
74. Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the effects of transformational leadership on employees' job satisfaction with interaction of organizational learning culture. *Sage Open*, 10(2), 2158244020930771. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
75. Kamran, M., Fazal, M. R., & Mudassar, M. (2020). Towards empowerment of the renewable energy sector in Pakistan for sustainable energy evolution: SWOT analysis. *Renewable Energy*, 146, 543-558. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2019.06.165>
76. Kinowska, H. (2021). Core features for the design of remuneration systems for sustainable human resource management during the Covid-19 pandemic: Polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 389-402. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(23\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(23))

77. Kybartaitė, E. (2023). Tinkamo atliekų rūšiavimo įpročio formavimas žaidybinimo sprendimais mobiliosios aplikacijos „EKO lenktynės“ pavyzdžiu. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 26, 190-195.
78. Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67–94. DOI: <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>
79. Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
80. Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: is transformational leadership elitist and antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.
81. Krause, R. M., Feiock, R. C., & Hawkins, C. V. (2016). The administrative organization of sustainability within local government. *Journal of public administration research and theory*, 26(1), 113-127.
82. Lazaridou, D., Michailidis, A., & Trigkas, M. (2019). Socio-economic factors influencing farmers' willingness to undertake environmental responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 26, 14732-14741.
83. Leavell, M. A., Leiferman, J. A., Gascon, M., Braddick, F., Gonzalez, J. C., & Litt, J. S. (2019). Nature-based social prescribing in urban settings to improve social connectedness and mental well-being: a review. *Current environmental health reports*, 6, 297-308.
84. Levoso, A. S., Gasol, C. M., Martínez-Blanco, J., Durany, X. G., Lehmann, M., & Gaya, R. F. (2020). Methodological framework for the implementation of circular economy in urban systems. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119227>
85. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2023). *TAR*, 2022-15614
86. Litz, D., & Blaik-Hourani, R. (2020). Transformational leadership and change in education. In: *Oxford research encyclopedia of education*. DOI: DOI:10.1093/acrefore/9780190264093.013.631
87. Majeed, M. T., & Ozturk, I. (2020). Environmental degradation and population health outcomes: a global panel data analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(13), 15901-15911. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08167-8>
88. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., & Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the total environment*, 613, 1275-1283.
89. Martinaitis, T. (2024). Sumanaus valdymo teoriniai modeliai: taikymas vietos savivaldos analizei. *Politologija*, (1 (113)), 104-138.
90. Masood, S. A. (2015). Lean manufacturing and transformational leadership. *Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering*, Orlando, FL, September 10-11, pp. 430-439.
91. Mazutis, D., & Zintel, C. (2015). Leadership and corporate responsibility: A review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 76-107.

92. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–21. DOI: 10.1080/23311886.2019.1653531
93. Mortimer, F., Isherwood, J., Wilkinson, A., & Vaux, E. (2018). Sustainability in quality improvement: redefining value. *Future healthcare journal*, 5(2), 88. DOI: 10.7861/futurehosp.5-2-88
94. Muralidharan, E., & Pathak, S. (2018). Sustainability, transformational leadership, and social entrepreneurship. *Sustainability*, 10(2), 567. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10020567>
95. Mutongi, C., Muguti, A., & Chingombe, C. (2024). An Interrogation of the Factors that Hinder Municipal Leaders from Becoming Transformational Leaders. *Available at SSRN 4967498*. DOI: 10.35940/ijitee.J9969.13100924
96. Nga, L. P., Huy, N. Q., & Tam, P. T. (2024). Applying Structural Equation Modelling for Assessing Factors Influencing Innovation Capacity and Business Efficiency. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(3), 961-979.
97. Niessen, L. W., Mohan, D., Akuoku, J. K., Mirelman, A. J., Ahmed, S., Koehlmoos, T. P., ... & Peters, D. H. (2018). Tackling socioeconomic inequalities and non-communicable diseases in low-income and middle-income countries under the Sustainable Development agenda. *The Lancet*, 391(10134), 2036-2046.
98. Osifo, O. C. (2015). Public management research and a three qualitative research strategy. *Review Public Administration and Management*, 3(1), 1-8.
99. Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196.
100. Omran, A., & Yahya, S. H. S. (2020). Environmental management system (EMS) within construction site: a case study in Kelantan state, Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 847(1), 012039. DOI: 10.1088/1757-899X/847/1/012039
101. Ordóñez, M. (2023). Loyal to the Executive: The Effect of State Capacity on Local Horizontal Accountability. *Revista de Ciencia Política*, 43(1). DOI: <http://orcid.org/0000->
102. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods (4th ed.)*. Sage.
103. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
104. Peretomode, V. F. (2021). Demystifying the Ivory Tower Syndrome in Universities through the Use of Transformational Leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 13(1), 1-9.
105. Petkevičiūtė, N., Balčiūnaitienė, A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemas ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*, 20, 232-260.
106. Pitkänen, K., Antikainen, R., Droste, N., Loiseau, E., Saikku, L., Aissani, L., ... & Thomsen, M. (2016). What can be learned from practical cases of green economy?—studies from five European countries. *Journal of Cleaner Production*, 139, 666-676.

107. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126385>
108. Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development*, 29(4), 671-693. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
109. Plano Clark, V. L., & Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field*. Sage Publications.
110. Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385.
111. Pradhananga, P., & ElZomor, M. (2023). Developing social sustainability knowledge and cultural proficiency among the future construction workforce. *Journal of Civil Engineering Education*, 149(2), 04022011.
112. Razmjoo, A., Kaigutha, L. G., Rad, M. V., Marzband, M., Davarpanah, A., & Denai, M. J. R. E. (2021). A Technical analysis investigating energy sustainability utilizing reliable renewable energy sources to reduce CO2 emissions in a high potential area. *Renewable Energy*, 164, 46-57.
113. Report of the World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. Prieiga per internetą: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
114. Roberts, J. (2020). The leadership of place and people in the new English combined authorities. *Local Government Studies*, 46(6), 995-1014.
115. Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
116. Russell, M., Gianoli, A., & Grafakos, S. (2020). Getting the ball rolling: an exploration of the drivers and barriers towards the implementation of bottom-up circular economy initiatives in Amsterdam and Rotterdam. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(11), 1903-1926.
117. Salvador, M. y Pano, E. (2018). Mayors facing local Government reforms: From municipal organization leadership to public management transformation processes. *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 103-127. DOI: <https://doi.org/10.21308/recp.46.05>
118. Sierra, L. A., Yepes, V., & Pellicer, E. (2017). Assessing the social sustainability contribution of an infrastructure project under conditions of uncertainty. *Environmental Impact Assessment Review*, 67, 61-72.
119. Shang, W. L., & Lv, Z. (2023). Low carbon technology for carbon neutrality in sustainable cities: A survey. *Sustainable Cities and Society*, 92, 104489. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104489>
120. Shannon-Baker, P. (2022). Philosophical underpinnings of mixed methods research in education. *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)*. DOI: 10.1016/B978-0-12-818630-5.11037-1

121. Subedi, K. R. (2021). Determining the Sample in Qualitative Research. *Online Submission*, 4, 1-13.
122. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., & Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai*, 43(1), 45-57.
123. Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022). ‘Qualitative’ studies. *StatPearls Publishing, FL*, 93-187.
124. Termeer, C. J. A. M., & Metze, T. A. P. (2019). More than peanuts: Transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118272. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118272>
125. Toli, A. M., & Murtagh, N. (2020). The concept of sustainability in smart city definitions. *Frontiers in Built Environment*, 6, 77. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2020.00077>
126. Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94.
127. United Nations Framework Convention on Climate Change (1992). Prieiga per internetą: https://treaties.un.org/doc/source/recenttexts/unfccc_eng.pdf
128. United Nations Sustainable Development Goals (2015). Prieiga per internetą: <https://sdgs.un.org/goals>
129. Uralovich, K. S., Toshmamatovich, T. U., Kubayevich, K. F., Sapaev, I. B., Saylaubaevna, S. S., Beknazarova, Z. F., & Khurramov, A. (2023). A primary factor in sustainable development and environmental sustainability is environmental education. *Caspian Journal of Environmental Sciences*, 21(4), 965-975.
130. Valstybės pažangos strategija Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. Prieiga per internetą: <https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVl0fk.pdf>
131. Van den Bergh, J. C. (2020). Six policy perspectives on the future of a semi-circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 160, 104898. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104898>
132. Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D., & del Río-Araújo, L. (2018). Promoting the sustainability of organizations: Contribution of transformational leadership to job engagement. *Sustainability*, 10(11), 4109. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10114109>
133. Villeneuve, C., Tremblay, D., Riffon, O., Lanmafankpotin, G. Y., & Bouchard, S. (2017). A systemic tool and process for sustainability assessment. *Sustainability*, 9(10), 1909. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9101909>
134. Zacher, C., Born, M., Wurster, S., & Michel, A. (2021). What Explains Change-Supporting Behavior within Local Agenda 21 Civil Society Groups to Promote Sustainable Development?. *Sustainability*, 13(22), 12476. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212476>
135. Zeemering, E. S. (2021). Sustainability management, strategy and reform in local government. In *Sustainable Public Management* (pp. 141-158). Routledge.
136. Židonis, Ž., & Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Public Policy & Administration/Viesoji Politika ir Administravimas*, 18(1). DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.1.23133>

137. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: patirtis ir metodai*. Vilnius: Vaga
138. Žofčinová, V., Čajková, A., & Král, R. (2022). Local Leader and the Labour Law Position in the Context of the Smart City Concept through the Optics of the EU. *TalTech Journal of European Studies*, 12(1), 3-26
139. Wang, C., Cardon, P. W., Liu, J., & Madni, G. R. (2020). Social and economic factors responsible for environmental performance: A global analysis. *Plos one*, 15(8), e0237597. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237597>
140. Wei, Q. (2021). Do urban carbon reduction practices under China's institutional arrangement go beyond "low-hanging fruits"? Empirical evidence from Guangzhou. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(6), 978-998.
141. Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, 41(8/9), 731-744.

PRIEDAI

1 priedas

KLAUSIMYNAS

Gerbiamas(-a) informante, šiuo metu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos studijų programos II kurso magistrantas Rolandas Bružas atlieka apklausą, kuria siekiama ištirti transformacinės lyderystės svarbą tvarios savivaldos kūrimo procese ir išsiaiškinti kaip transformacinė lyderystė veikia tvarios savivaldos kūrimą. Šis klausimynas skirta savivaldybių lyderiams (merams). Apklausą bus užkoduota. Atsakant į klausimus pasidalinkite savo patirtimi. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus analizuojami magistro darbe. Atsakymai į klausimus truks iki 30 minučių. Dėkojame už Jūsų laiką.

1. Kaip paaiškintumėte kas yra tvarumas? Kokias tvarumo stiprinimo galimybes įžvelgiate savivaldoje?
2. Kokie tvarumo projektai ar idėjos šiuo metu įgyvendinami Jūsų savivaldybėje? Kaip sekasi juos įgyvendinti? Su kokiais sunkumais susiduriate?
3. Ar susiduriate su gyventojų pasipriešinimu įgyvendinant tvarumo projektus? Jei taip – kaip manote, kas galėtų padėti pakeisti jų požiūrį? Jei ne – kas skatina jų palaikymą?
4. Papasakokite apie žiedinės ekonomikos principų taikymą Jūsų savivaldybėje. Kaip sprendžiate atliekų tvarkymo problemas? Ar įgyvendinate atsinaujinančios energetikos projektus? Jei taip – kokius?
5. Kokiais būdais sprendžiate namų renovacijos problemas, infrastruktūros plėtrą? Kokie pagrindiniai iššūkiai?
6. Kaip savivaldybės vadovai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus siekti tvarumo tikslų?
7. Ar savivaldybės vadovai skatina inovacijas tvarumo srityje? Kaip į šias naujoves reaguoja darbuotojai ir bendruomenė?
8. Kaip savivaldybės lyderiai įtraukia bendruomenę į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais? Ar manote, kad tai didina pasitikėjimą valdžia?
9. Kaip savivaldybės vadovybė reaguoja į nesėkmes ar iššūkius tvarumo projektų įgyvendinimo metu? Ko mokotės? Ar pavyksta suprasti?
10. Ar vadovai investuoja į darbuotojų kompetencijų ugdymą tvarumo srityje? Ar tai turi įtakos pokyčiams savivaldybėje?
11. Koks Jūsų vadovavimo savivaldybei darbo stažas?

Žiedinės ekonomikos įgyvendinimas savivaldoje (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Atliekų tvarkymas	Atliekų rūšiavimo centrų plėtra ir modernizavimas	„Veikiantis atliekų rūšiavimo centras (...) padeda efektyviai skirstyti atliekas, skatinti jų perdirbimą“ (MA1). „...veikia (...) regiono atliekų tvarkymo centras, kuris diegia šiuolaikinius atliekų rūšiavimo sprendimus“ (MA2). „...modernizuotas rūšiavimo procesas“ (MC1). „...veikia moderni atliekų surinkimo infrastruktūra“ (MC2).
	Atliekų rūšiavimo konteinerių plėtra ir modernizavimas	„...mieste išplėtėme rūšiavimo konteinerių tinklą“ (MA1). „Naujai įrengtos pusiau požeminės atliekų aikštelės miesteliuose (...) prisideda prie efektyvesnio atliekų surinkimo ir rūšiavimo“ (MA2). „...pastatyti modernūs konteineriai“ (MA3). „Modernizuotas atliekų rūšiavimo konteinerių tinklas“ (MB2). „Įrengti tekstilės surinkimo konteineriai“ (MC1). „Įrengti pusiau požeminiai konteineriai skirtingoms rūšiavimo frakcijoms“ (MC3). „Maisto atliekų surinkimo sistema pradėta įgyvendinti“ (MB2).
	Maisto atliekų rinkimo sistema	„Taip pat diegiama žaliųjų atliekų kompostavimo sistema individualiuose ūkiuose“ (MA1). „...žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelės“ (MC2)
	Kompostavimo sistema	„Nuo 2023 m. veikia didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelė“ (MB2).
Atsinaujinanti energetika	Stambiagabaričių atliekų aikštelių plėtra	„...mieste rengiami rūšiavimo mokymai gyventojams ir moksleiviams“ (MA1). „...vykdoma edukacija apie rūšiavimą. Taip pat svarbu projektai, skatinantys daiktų pakartotinį panaudojimą“ (MA3). „Skatinamas atliekų rūšiavimas, perdirbimas ir pakartotinis naudojimas“ (MB1). „Skatiname rūšiuoti atliekas, rengiame edukacijas mokyklose, bendradarbiaujame su regioniniu atliekų centru“ (MB1). „Aktyviai vykdoma švietėjiška veikla mokyklose ir bendruomenėse“ (MB2). „...vykdomos kampanijos dėl maisto švaistymo mažinimo, rengiami mainų turgeliai, perdirbimo edukacijos mokyklose“ (MC1). „...skatinamas mažesnių atliekų kiekių susidarymas“ (MC2). „2021–2023 m. vykdytos rūšiavimo skatinimo kampanijos“ (MC3).
	Gyventojų edukacija, projektai	„Saulės elektrinių diegimas ant viešųjų pastatų, mokyklos, kultūros centrai“ (MA1). „Planuojame statyti saulės jėgaines ant viešųjų pastatų stogų“ (MB1). „Savivaldybė dalyvauja Nacionalinėje saulės elektrinių programoje, (...) keli viešieji pastatai aprūpinti nuosava žaliaja energija“ (MB3). „...dalyje savivaldybės pastatų įrengti saulės kolektoriai ar net saulės elektrinės (...). Be to, parengtas projektas dėl saulės elektrinių parko statybos savivaldybei priklausančiame žemės sklype“ (MC2). „...įrengta saulės elektrinė baseino pastatui, parengti planai įrengti papildomas saulės elektrines viešosioms įstaigoms“ (MC3). „...savivaldybė jau įrengė saulės elektrines ant viešųjų pastatų, tokiose vietose kaip mokyklos, vaikų darželiai, seniūnijų pastatai“ (MA3).
	Biokuro naudojimas	„...įrengiant granulinio kuro katilus mokyklų katilinėse“ (MB1). „...svarstome apie biokuro naudojimą“ (MB1). „Atsinaujinančios energijos srityje esame vieni lyderių (...), gamina šilumą iš biokuro“ (MC2).
	Parama gyventojams	„Parama gyventojams diegiant saulės elektrines per Aplinkos projektų valdymo agentūrą“ (MA1). „numatantis paramą bendrijoms įsirengti saulės kolektorius“ (MB3).

Tvarumo įgyvendinimo savivaldoje problematika (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucinės ir tarpinstitucinės problemos	Biurokratija, teisės problemos	„...ilgai trunkantys derinimo procesai su nacionalinėmis institucijomis“ (MA1). „...dažniausiai susiję su (...) biurokratiniais derinimo procesais“ (MA2). „...su (...) biurokratinėmis procedūromis“ (MA3). „...sudėtingas biurokratinis procesas“ (MB3). „...viešųjų pirkimų trukmė“ (MC1). „...susiduriame su (...) biurokratiniais iššūkiais“ (MC2). „Valstybinių institucijų derinimo vėlavimai“ (MC3).
	Finansavimas	„...kaita nacionalinėje teisėje“ (MC1). „nepakankamas finansavimas kai kurioms infrastruktūros modernizavimo sritims, ypač kaimiškose seniūnijose“ (MA1). „Sunkumai dažniausiai susiję su finansavimu“ (MA2). „...susiję su lėšų pritraukimu“ (MA3). „...susiduriama su iššūkiais, tokiais kaip finansavimo trūkumas“ (MB1). „Kartais susiduriame su lėšų trūkumu“ (MB2). „...finansavimo šaltinių paieška“ (MB3). „...susiduriame su (...) projektų finansavimo apimtimis“ (MC2). „Riboti finansiniai resursai“ (MC3).
	Žmogiškieji ištekliai	„...kai kuriose seniūnijose iššūkiu tampa techninių darbuotojų trūkumas“ (MA2). „...specialistų stoka“ (MB1). „Kartais susiduriame su (...) specialistų stygiu“ (MB2). „...žmogiškųjų išteklių trūkumas projektų įgyvendinimui“ (MC1).
Gyventojų įsitraukimo problemos	Gyventojų pasyvumas įsitraukiant į tvarumo iniciatyvas	„...iššūkiu tampa vietinių gyventojų pasyvumas“ (MA2). „...lėtas gyventojų įsitraukimas į rūšiavimą ir renovaciją“ (MA1). „...gyventojų pasyvumu kai kuriais atvejais“ (MA3). „...ribotas gyventojų įsitraukimas pradinėse projektų fazėse“ (MB3).
	Informuotumo trūkumas	„...susiduriame su gyventojų abejingumu kai kuriose srityse“ (MC2). „...gyventojų informuotumo apie tvarumo svarbą“ (MB1). „...kai kuriais atvejais gyventojų pasipriešinimas pokyčiams dėl informacijos trūkumo ar nepasitikėjimo“ (MB3). „Gyventojų inercija ir nežinojimas“ (MC3).

Gyventojų pasipriešinimo tvarumo įgyvendinimui savivaldoje įveikos būdai (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasipriešinimo įveika	Informacijos sklaida	„...aktyvi komunikacija per seniūnijų susirinkimus, bendruomenių susitikimus, viešas konsultacijas, edukacija per mokyklas, vietos spaudą, socialinius tinklus“ (MA1). „Padeda aktyvus viešinimas, (...) mokymai ir susitikimai seniūnijose“ (MA2). „...nuoseklus informavimas, bendruomenės susitikimai, vieši pristatymai“ (MA3). „Informuoti ir šviesti: Organizuoti viešus susitikimus“ (MB1). „...aiškus paaiškinimas, susitikimai, kur galime tiesiogiai atsakyti į klausimus“ (MB2). „Vieši susitikimai su gyventojais“ (MB3). „Tačiau esminė priemonė keičiant požiūrį – informavimas (...) Organizuojame gyventojų susitikimus, (...) seminarus“ (MC1). „Požiūrį keičia informavimas ir aiškūs rezultatai. Pavyzdžiui, organizuojame susitikimus su gyventojais, viešas diskusijas“ (MC2).
	Bendruomenių įtraukimas	„Padedą (...) bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą“ (MA2). „Bendruomenių įsitraukimas sprendimų priėmime“ (MC3). „Įtraukti bendruomenę, skatinti gyventojų dalyvavimą sprendimų priėmime, pavyzdžiui, (...) teikti pasiūlymus dėl gyvenamosios aplinkos gerinimo“ (MB1).
	Gerosios praktikos pavyzdžiai	„...pavyzdžių rodymas – kai kaimynystėje matomas sėkmingas projektas, gyventojai labiau linkę įsitraukti“ (MA1). „Padedą (...) gyvų pavyzdžių demonstravimas“ (MA3). „Rodyti pavyzdžius, demonstruoti sėkmingai įgyvendintus projektus, kurie pagerino gyventojų gyvenimo kokybę“ (MB1). „Pozityvūs pavyzdžiai“ (MB3). „...dalinamės sėkmės istorijomis“ (MC2). „Pavyzdžiai iš įgyvendintų projektų“ (MC3).
	Naudos išaiškinimas	„Palaikymą dažnai lemia aiškiai matoma nauda, mažesnės sąskaitos už šildymą po renovacijos, patogesnė ir saugesnė aplinka“ (MA1). „Kai žmonės (...) supranta naudą, požiūris keičiasi“ (MA2). „Kai gyventojai pamato realią naudą, mažesnes išlaidas, gražesnę aplinką, palaikymas (...) auga“ (MA3). „...teikti aiškią informaciją apie projektų naudą“ (MB1). „Kai žmonės pamato naudą, pavyzdžiui, mažesnes sąskaitas, tada ir palaikymas atsiranda“ (MB2). „...pirmieji atsinaujinimo projektai davė apčiuopiamą naudą (sumažėjusios sąskaitos už šildymą, pagerėjusi gyvenimo kokybė), gyventojai ėmė aktyviau įsitraukti“ (MB3). „...sumažėjusios sąskaitos po renovacijos“ (MC1). „Kai žmonės pamato, kad po renovacijos sumažėjo sąskaitos, kad atsinaujinęs parkas (...), palaikymas auga“ (MC2).
	Individualus dėmesys, pagalba gyventojams	„Akivaizdi nauda, mažesnės sąskaitos, gražesnė aplinka“ (MC3). „Kai žmonės jaučiasi išgirsti (...) požiūris keičiasi“ (MA2). „...konsultacijų centrai, padedantys individualiai atsakyti į klausimus“ (MB3). „Organizuojame (...) individualias konsultacijas“ (MC1). „Savivaldybės subsidijos mažiau galintiems prisidėti“ (MC3).

Tvarumo stiprinimas savivaldoje(n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tvarumo stiprinimo galimybės	Energetinis efektyvumas	„...per atsinaujinančią energetiką, (...) renovaciją“ (MA1) „Energetinį efektyvumą (renovacija, saulės elektrinės)“ (MC3) „...atsinaujinančios energijos diegimui savivaldybės pastatuose“ (MA2). „...per ilgalaikius sprendimus, investicijas į atsinaujinančią energetiką“ (MA3) „...atsinaujinančios energetikos plėtrą“ (MB1) „Plėtojant atsinaujinančią energetiką, efektyvinant viešųjų pastatų energinį naudingumą“ (MB3) „...savivaldybėje tvarumo stiprinimą matome kaip kompleksinį procesą: nuo energetinės nepriklausomybės didinimo ir renovacijos“ (MC2).
	Transportas	„...aplinkai draugiškų transporto sprendimų“ (MA2) „Savivaldoje tvarumo stiprinimas pasireiškia per viešąjį transportą“ (MA3) „...darnus judumas“ (MA1)
	Infrastruktūros plėtra	„tvari miestų plėtra“ (MA1). „Žaliąją infrastruktūrą (parkai, dviračių takai) (MC3). „...investuojame į infrastruktūrą, kad gyvenvietės būtų patrauklios gyventi tiek jauniems, tiek vyresniems žmonėms“ (MA2). „Plėtojant žaliąją ir socialinę infrastruktūrą – parkus, viešąsias erdves, pėsčiųjų ir dviračių takus“ (MB3).
	Išteklių naudojimas, aplinkosauga	„...efektyvus išteklių, ypač atliekų ir vandens valdymas“ (MA1) „...nuo energijos taupymo viešajame sektoriuje“ (MA2) „...aplinkos apsaugą“ (MA3)
	Gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	„...aktyvus bendruomenių įtraukimas“ (MA1) „Bendruomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą (MC3) „... gyventojų įtraukimą. Didžiausias potencialas – (...) skatinant bendruomenės dalyvavimą priimančiam sprendimui (MA3). „...bendruomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą“ (MB1). „Stiprinant bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą, kad gyventojai taptų aktyviais pokyčių dalyviais“ (MB3) „Galimybės tvarumui stiprinti savivaldoje – tai, visų pirma, gyventojų ir bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą“ (MC1)
	Partnerystė	„Galimybės savivaldoje ypač išauga pasitelkus bendruomenes“ MC2 „... partnerystės projektai, pvz., su mokyklomis, NVO ar verslu“ (MA1) „...stiprinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą“ (MA3). „... aktyvesnis bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis“ (MC1) „aktyviai bendradarbiaujant su verslu ir mokslo institucijomis“ (MC2).
	Socialinė įtrauktis	„Socialinės įtraukties skatinimą (MC3) „...iki socialinės atskirties mažinimo, (...) socialinių paslaugų plėtrai“ (MA2).
	Žiedinė ekonomika	„Žiedinę ekonomiką: atliekų rūšiavimas ir perdirbimas“ (MC3) „Galimybės stiprinti tvarumą savivaldoje apima (...) žiedinės ekonomikos principų taikymą“ (MB1). „Skatinant žiedinės ekonomikos principus: atliekų mažinimą, rūšiavimą, perdirbimą“ (MB3)
	Gyventojų švietimas	„...švietimas apie tvarumo principus visose amžiaus grupėse“ (MC1)

**Savivaldybės vadovų – transformacinių lyderių siūlomų inovacijų skatinimas tvarumo srityje
(n=9)**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tvarumo inovacijos	Inovacijos infrastruktūros, ūkio plėtros srityje	„...pradėtas diegti išmanus apšvietimas miesto gatvėse – šviestuvai reaguoja į judėjimą ir sumažina energijos suvartojimą“ (MA1). „Naujų technologijų diegimas, įrengti nuotolinio valdymo šilumos punktai mokyklų katilinėse“ (MB1). „Naudojame GIS technologijas planuojant infrastruktūros plėtrą, kas leidžia efektyviau valdyti aplinkosauginius išteklius“ (MB3). „[gyvendiname išmaniojo miesto elementus, [tokius kaip] apšvietimo valdymas, stebėjimo sistemos, šilumos ūkio skaitmenizavimas“ (MC2). „Skaitmeninės priemonės miestui valdyti, pvz., intelektualinių šviestuvų tinklas“ (MC3).
	Inovacijos viešųjų paslaugų srityje	„Dalyvaujame ES (...) „Interreg“ projekte apie žaliąsias viešąsias paslaugas“ (MA1). „... skaitmenizacija, nuotolinių paslaugų plėtra“ (MA2). „Pradėtas virtualių paslaugų teikimas, mažinantis popierinių dokumentų kiekį“ (MA3). „[diegta skaitmeninė gyventojų apklausų platforma“ (MB3). „Inovacijos – tai ne tik technologijos, bet ir nauji valdymo metodai. Pavyzdžiui, įdiegtos skaitmeninės anketos gyventojų nuomonei dėl investicinių projektų rinkti“ (MC1).
	Inovacijos atliekų tvarkymo srityje	„Pavyzdžiui, diegiama elektroninė atliekų registravimo ir kontrolės sistema, kuri padeda stebėti rūšiavimo kokybę“ (MA3). „...mobilių programėlių miesto tvarkymui“ (MC1).
	Bendruomenės idėjų skatinimas	„Skatinamas gyventojų dalyvavimas sprendžiant tvarumo klausimus, pavyzdžiui, teikiant pasiūlymus dėl aplinkos gerinimo“ (MB1). „Taip, skatiname naujas idėjas, net jei jos mažos“ (MB2).
	Bendradarbiavimo skatinimas	„Projektai su universitetais, bendradarbiavimas su KTU dėl žaliosios architektūros sprendimų“ (MC3). „...skatiname žaliąsias inovacijas versle“ (MC2).
	Palaikymas dėl galimybės mokytis	„Darbuotojai į naujoves reaguoja teigiamai, ypač jei jiems suteikiamas mokymų pagrindas“ (MA1). „Darbuotojai dažniausiai reaguoja pozityviai – nori mokytis ir tobulėti“ (MB2). „Darbuotojai dažnai noriai įsitraukia – ypač jaunimas“ (MA2). „Darbuotojai į inovacijas žiūri pozityviai, ypač jaunoji karta“ (MC1).
Savivaldybės darbuotojų reakcija į vadovų siūlomą tvarumo inovacijas savivaldybėje	Palaikymas dėl inovacijų naudingumo	„Darbuotojai dažniausiai naujoves priima pozityviai, ypač kai matoma aiški nauda“ (MA3). „Darbuotojai dažniausiai pozityviai vertina naujoves, (...) kai jos palengvina darbą“ (MB3). „Darbuotojai dažnai priima naujoves pozityviai, (...) [jei] matomas rezultatas ar supaprastinamas darbas“ (MC2).
	Abejonės dėl kompetencijų trūkumo	„Výresniems kartais reikia papildomo mokymo ir kantrybės“ (MA2). „Darbuotojai dauguma atviri, tačiau trūksta kompetencijų, todėl organizuojami mokymai“ (MC3).

3.11 lentelė

Savivaldybės vadovų – transformacinių lyderių naudojamas bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais (n=9)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Viešos konsultacijos	Susitikimų su gyventojais organizavimas	„...vieši bendruomenių forumai seniūnijose“ (MA1). „...rengiame viešus susitikimus seniūnijose, skatiname dalyvavimą bendruomeniniuose projektuose“ (MA2). „...vieši susitikimai, seniūnijų sueigos“ (MA3). „Organizuoja susitikimus su gyventojais, aptariant tvarumo projektus“ (MB1). „Rengiame (...) susitikimus, klausome gyventojų nuomonės“ (MB2). „Taip pat organizuojami vieši susitikimai“ (MC2). „Viešus susitikimus, konsultacijas su bendruomenėmis“ (MC3). „...gyventojai kviečiami (...) dalyvauti teminėse diskusijose“ (MA2). „Viešus projektų pristatymus“ (MB3). „...pristatomi projektai ir renkamos pastabos“ (MA3). „...konsultacijos per e-platformas“ (MA1);
	Vieši projektų pristatymai	
Gyventojų nuomonės tyrimas	Elektroninės konsultacijos	
	Elektroninės apklausos	„...apklausos (...) per e-platformas“ (MA1). „Vykdoma gyventojų apklausa“ (MA2). „Organizuojamos gyventojų apklausos“ (MA3). „Rengiame apklausa“ (MB2). „Praktikoje taikome (...) apklausa“ (MB3). „Taip pat (...) apklausos“ (MC2). „Skaitmeninės apklausos“ (MC3).
Gyventojų iniciatyvų įgyvendinimas	Kvietimai teikti pasiūlymus	„...gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus“ (MA2). „Pasiūlymų rinkimą, skatina gyventojus teikti idėjas dėl gyvenamosios aplinkos gerinimo“ (MA3). „...veikia savivaldybės jaunimo taryba, kuri pateikia siūlymus švietimo, aplinkosaugos srityse“ (MC1).
	Dalyvaujamas biudžetas	„...dalyvaujamojo biudžeto projektai, 2023 m. įgyvendintas bendruomenės išrinktas želdinių projektas“ (MA1). „Taip pat veikia dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva, leidžianti gyventojams patiems nuspręsti, kur investuoti dalį biudžeto“ (MA3). „...veikia iniciatyva, kur žmonės gali pasiūlyti projektus ir patys nuspręsti, kaip panaudoti dalį biudžeto“ (MB2). „Dalyvaujamojo biudžeto programą, kur gyventojai teikia idėjas ir balsuoja, kurioms iniciatyvoms skirti lėšas. Pavyzdys – 2022 m. gyventojų siūlymu (...) įrengta vaikų žaidimų aikštelė, kuri laimėjo dalyvaujamojo biudžeto konkursą“ (MB3). „Kuriamas bendruomeninio biudžeto modelis – gyventojai siūlo projektus ir patys balsuoja, kurie bus įgyvendinti“ (MC1). „Veikia dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva, kviečiame gyventojus teikti projektų idėjas“ (MC2). „Dalyvujamąjį biudžetą, bendruomenė sprendžia, kam skirti dalį lėšų“ (MC3). „Gyventojai gali balsuoti už pasiūlymus, kurie vėliau įgyvendinami“ (MB1).
Bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą tvarumo klausimais nauda	Balsavimai už pasiūlymus	
	Pasitikėjimo didinimas	„Tai didina pasitikėjimą, nes žmonės mato, kad jų balsas turi įtakos“ (MC3). „Šis įtraukimas didina pasitikėjimą valdžia, nes gyventojai jaučiasi išgirsti ir mato savo indėlį į sprendimų priėmimą“ (MB1). „Tai tikrai didina pasitikėjimą valdžia, nes gyventojai mato, kad jų nuomonė išgirstama ir daroma įtaka sprendimams“ (MA1). „Kai bendruomenė mato, kad jų nuomonė turi įtakos, pasitikėjimas didėja“ (MC1). „Tokie sprendimai tikrai didina pasitikėjimą savivalda – žmonės jaučiasi girdimi ir įtraukti“ (MC2). „Taip, įtraukimas ženkliai didina pasitikėjimą“ (MA2). „...ir skatina pasitikėjimą“ (MB2). „Tai akivaizdžiai stiprina gyventojų pasitikėjimą: bendruomenės jaučia, kad jų balsas turi įtakos“ (MB3).

„Transformacinė lyderystė tvarios savivaldos kūrimui“, Rolandas Bružas

Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas	„... įtraukimas (...) sumažina pasipriešinimą pokyčiams“ (MA2).
Ryšio su gyventojais stiprinimas	„Tai tikrai stiprina ryšį su gyventojais“ (MB2).

Patvirtinimas apie skaitytą pranešimą

**2025 m. balandžio 24 d. VDU Žemės ūkio akademijos organizuotame renginyje
„REGIONŲ ATEITIES FORUMAS 2025: ATSPARUMO IR KONKURENCINGUMO LINK“**

**skaitė pranešimą „Bendradarbiavimas savivaldoje. Seniūnijos įvaizdžio kūrimas ir
gyventojų įtraukimas“ ir dalyvavo diskusijoje „Lyderystė per iššūkius: regional, kurie
kuria sėkmės istoriją“**



Verslo ir socialinės partnerystės centro
Socialinės partnerystės skyriaus vadovė

Doc. dr. Alstė Čaplenė

Pažymėjimo Nr. VSPC24-S-115

M C M X X I I
VYTAUTO DIDŽIOJO
UNIVERSITETAS