



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DAIVA VAŠKEVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

NEFORMALI LYDERYSTĖ VALDANT POKYČIUS ORGANIZACIJOJE

Darbo vadovas (–ė) prof. dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Daiva Vaškevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba, Magistras <i>Management, Master's degree</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Neformali lyderystė valdant pokyčius organizacijoje <i>Informal leadership in managing organizational change</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, Daiva Vaškevičienė, pateikdamas (–a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**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*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

SANTRAUKA

Daiva Vaškevičienė (2025). Neformali lyderystė valdant pokyčius organizacijoje. Magistro baigiamasis darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Šiauliai.

Magistro baigiamajame darbe (53 puslapiai apimties, be priedų) analizuojama neformalios lyderystės vaidmuo valdant pokyčius organizacijoje, siekiant nustatyti neformalių lyderių įtaką pokyčių įgyvendinimui. Darbas aktualus, nes viešojo sektoriaus organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje, o pokyčių valdymui, be formalaus vadovavimo, būtinas ir neformalių lyderių poveikis, kuris užtikrina organizacijos stabilumą. Lietuvos savivaldybių administracijose trūksta empirinių tyrimų šiuo klausimu, todėl darbas užpildo šią mokslinę spragą.

Tyrimo tikslas – išanalizavus neformalios lyderystės vaidmenį valdant pokyčius organizacijoje, nustatyti neformalių lyderių įtaką pokyčių įgyvendinimui.

Tyrimo objektas – neformali lyderystė valdant pokyčius. Tyrimo uždaviniai apima lyderystės teorinių pagrindų atskleidimą, neformalios lyderystės požymių ir vaidmenų nustatymą savivaldybių administracijose pokyčių metu. Atskleidžia neformalių lyderių įtaką organizacijos prisitaikymui prie pokyčių.

Teorinė analizė atskleidė, kad lyderystė viešajame sektoriuje suprantama ne tik kaip formali vadovo funkcija, bet ir kaip socialinis procesas, grįstas tarpusavio pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir bendra vizija. Neformali lyderystė, kuri grindžiama asmeniniu autoritetu, pasitikėjimu, kompetencija ir vertybėmis tampa „minkštąja infrastruktūra“. Ji padeda palaikyti organizacijos stabilumą, dalyvauja įgyvendinant pokyčius.

Darbe taikytas kokybinis tyrimas, pasitelkiant pusiau struktūruotus interviu su 12 Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų. Duomenų analizei naudota teminė ir turinio analizė. Tyrimo imtis (12 informantų) pasirinkta taikant kriterinę atranką.

Pagrindiniai rezultatai ir išvados:

1. Neformalūs lyderiai organizacijoje atpažįstami per pasitikėjimą, profesinę kompetenciją, empatiją ir gebėjimą telkti kolektyvą. Jų statusą kuria kasdieninis elgesys ir darbuotojų pasitikėjimas.
2. Neformalūs lyderiai pokyčių metu atlieka nuomonės formuotojų, tarpininkų (pokyčių agentų), emocinio klimato saugotojų vaidmenis.
3. Nors neformalūs lyderiai nepriima sprendimų, jų nuomonė yra neoficialiai svarbi vadovams, nes atspindi bendrą kolektyvo nuotaiką ir leidžia numatyti galimas darbuotojų reakcijas į pokyčius.
4. Tyrimas atskleidė dvejopą neformalios lyderystės poveikį. Pozityviai nusiteikę neformalūs lyderiai padeda darbuotojams priimti pokyčius ir skatina įsitraukimą. Skeptiškai nusiteikęs neformalus lyderis gali didinti sumaištį ir pasipriešinimą, lėtinti procesus.

Raktiniai žodžiai: neformali lyderystė, pokyčių valdymas, viešasis sektorius, savivaldybės administracija, tarpininkavimas.

SUMMARY

Daiva Vaškevičienė (2025). *Informal Leadership in Managing Organizational Change*. Master's Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Šiauliai.

This master's thesis (53 pages in length, excluding appendices) analyses the role of informal leadership in managing organizational change, seeking to determine the impact of informal leaders on the implementation of change. The topic is relevant because public sector organizations operate in a dynamic environment, and for successful change management, alongside formal leadership, the influence of informal leaders is essential in ensuring organizational stability. There is a lack of empirical research on this issue in Lithuanian municipal administrations; therefore, this thesis addresses this research gap.

The aim of the research is to determine the impact of informal leaders on the implementation of change by analysing the role of informal leadership in managing organizational change.

The object of the research is informal leadership in managing change. The research objectives include revealing the theoretical foundations of leadership, identifying the features and roles of informal leadership in municipal administrations during periods of change, and disclosing the influence of informal leaders on the organization's adaptation to change.

The theoretical analysis revealed that leadership in the public sector is understood not only as a formal managerial function, but also as a social process based on mutual trust, collaboration, and a shared vision. Informal leadership, which is grounded in personal authority, trust, competence, and values, becomes a form of "soft infrastructure". It helps maintain organizational stability and contributes to the implementation of change.

The study employs a qualitative research design, using semi-structured interviews with 12 employees of the Administration of Kaišiadorys District Municipality. The data were analysed using thematic and content analysis. The research sample (12 informants) was selected through criterion sampling.

Main results and conclusions:

1. Informal leaders in the organization are recognized through trust, professional competence, empathy, and the ability to unite the team. Their status is shaped by everyday behaviour and the trust of employees.
2. During periods of change, informal leaders act as opinion shapers, intermediaries (change agents), and guardians of the emotional climate.
3. Although informal leaders do not make formal decisions, their opinions are informally important to managers, as they reflect the general mood of the staff and make it possible to anticipate potential employee reactions to change.
4. The study revealed a dual impact of informal leadership. Informal leaders who are positively disposed towards change help employees to accept changes and encourage engagement. A sceptical informal leader, however, may increase confusion and resistance and slow down processes.

Keywords: informal leadership, change management, public sector, municipal administration, mediation.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė Pokyčių tipai savivaldybių administracijose	13
1.3.1 lentelė Neformalių lyderių bruožai	18
1.4.1 lentelė Formalios ir neformalios lyderystės bruožų palyginimas viešajame sektoriuje	22
2.1.1 lentelė Empirinio tyrimo instrumento pagrindimas	29
3.1.1 lentelė Neformalios lyderystės bruožai organizacijoje	34
3.1.2 lentelė Neformalių lyderių elgesio modeliai	36
3.1.3 lentelė Neformalių lyderių atpažinimas	37
3.2.1 lentelė Neformalių lyderių vaidmenys pokyčių metu	39
3.3.1 lentelė Neformalių lyderių įtaka organizacijos kaitos procesams	41

Turinys

SANTRAUKA	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS	7
1. TEORINĖ LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ ANALIZĖ	10
1.1 Pokyčių valdymo teorinės paradigmos ir modeliai	10
1.2 Lyderystės koncepcija ir lyderystės teorijos.....	14
1.3 Neformalios lyderystės fenomenas	17
1.4 Formalios ir neformalios lyderystės sąveika ir formos viešajame sektoriuje.....	21
1.5 Neformalios lyderystės sąveika su organizacijos pokyčiais	24
2. TYRIMO METODOLOGIJA	27
2.1 Tyrimo dizainas	27
2.2 Tyrimo metodai	27
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	30
3. NEFORMALIŲ LYDERIŲ VAIDMUO VALDANT POKYČIUS KAIŠIADORIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TYRIMO REZULTATAI.....	32
3.1 Neformalios lyderystės bruožai ir jų atpažinimas organizacijoje	32
3.2 Neformalių lyderių vaidmenys ir įtaka pokyčių valdymui	37
3.3 Neformalių lyderių vaidmuo organizacijos kaitos procesuose.....	39
DISKUSIJA.....	42
IŠVADOS	44
REKOMENDACIJOS	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS	48
PRIEDAI	53
1 priedas Tyrimo dalyvių apibūdinimas	53
2 priedas Pusiau struktūruoto interviu klausimynas.....	54
3 priedas Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos dirbtinio intelekto įrankių naudojimo rašto darbuose deklaracija	55

IVADAS

Viešojo sektoriaus organizacijos veikia sparčiai kintančioje aplinkoje. Todėl dažni struktūriniai, vadybiniai, personalo pokyčiai, vadovų kaita, naujų veiklų įgyvendinimas daro tiesioginį poveikį organizacijos veiklai, darbuotojų motyvacijai ir sprendimų priėmimui. Tokioje dinamiškoje aplinkoje pokyčių valdymas tampa viena svarbiausių funkcijų. Ji apima pokyčių planavimą, įgyvendinimą, palaikymą ir užtikrina organizacijos efektyvumą (Kotter, 2012). Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2013, p. 109), „pokyčių valdymas gali būti suvokiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną“. Kaip ir versle, taip ir viešojo sektoriaus organizacijose tam tikrose situacijose vien formalaus vadovavimo nepakanka. Tuo labiau kad jose dažnai pokyčiai vyksta lėčiau, o sprendimų priėmimu suinteresuota daug šalių (Pollitt ir Bouckaert, 2011). Kaip rodo praktika, pokyčių valdymas be strateginio planavimo ir formalių vadovų reikalauja neformalių lyderių poveikio. Neformali lyderystė tampa svarbiu organizacijos stabilumo ir pokyčių priėmimo veiksniumi. Ji grindžiama darbuotojų profesinėmis kompetencijomis, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu kolegomis. Jie padeda greičiau skleisti informaciją organizacijos viduje, mažina neapibrėžtumą pokyčių metu (Carboni, Cross ir Edmondson, 2021). Armenakis, Oreg ir Vakola (2011) vartoja sąvoką „pokyčių agentai“ ir pabrėžia jų vaidmenį organizacijoje. „Pokyčių agentai“ padeda kolegoms priimti naujas idėjas, skatina įsitraukimą, paaiškina pokyčių prasmę. Neformalių lyderių veiksmai dažnai lemia organizacijos kultūrą bei pokyčių valdymo sėkmę. Ji svarbi tuomet, kai pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo pasitikėjimo, bendradarbiavimo, panašaus požiūrio, atsakomybės palaikymo. Tokie lyderiai padeda mažinti pasipriešinimą, gerina komunikaciją, skatina bendradarbiavimą, tampa tarpininkais tarp darbuotojų ir vadovų (Kezar, 2018). Žvelgiant iš mokslinės ir praktinės pusės, neformalios lyderystės reikšmė yra didelė. Labai dažnai ji lieka mažiau matoma. Neformalūs lyderiai papildoma formalių vadovų veiklą, prisideda prie organizacijos stabilumo, palengvina prisitaikymą prie pokyčių.

Tyrimo ištirtumas. Neformalios lyderystės svarba nagrinėjama tiek Lietuvos, tiek tarptautiniuose moksliniuose tyrimuose.

Lietuvoje lyderystę nagrinėję autoriai dažniausiai tyrinėja su vadovavimo kultūra ir viešojo sektoriaus įstaigų valdymo veiksmingumu susijusius bruožus, tačiau tyrimų, kuriuose neformali lyderystė būtų nagrinėjama kartu su pokyčių valdymu, vis dar trūksta. Liukinevičienė (2013) pabrėžia, kad lyderystė yra būtina sąlyga veiksmingam viešojo sektoriaus valdymui ir pokyčių įgyvendinimui. Rakšnys (2019) nagrinėja bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimą viešajame valdyme, akcentuoja pasitikėjimo, žinių ir informacijos dalijimosi, suinteresuotų šalių įtraukimo svarbą, užtikrinančią organizacinių pokyčių tęstinumą. Rakšnys ir Valickas (2016) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus modernizavimo reformos parodo, kaip viešojo sektoriaus modernizavimo reformos kečia vadovų vaidmenį. Autoritarinis vadovas gali tapti verslumo bruožų turinčiu lyderiu. Nuo biurokratiniais santykiais pagrįstos organizacijos kultūros pereinama prie kolegialios kultūros, grindžiamos bendradarbiavimu ir darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą. Šios tendencijos sudaro prielaidas stiprėti neformaliai lyderystei, kuri papildoma formalių vadovų veiklą pokyčių metu. Atlikti tyrimai (Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S. ir Petukienė, E., 2019) iš dalies nagrinėja pasidalytosios ir kolektyvinės lyderystės principus. Neformalios lyderystės reiškinys valdant pokyčius viešajame sektoriuje Lietuvoje lieka mažai ištirtas. Viešojo sektoriaus tyrimai Lietuvoje orientuoti į formalius lyderius, todėl neformalūs lyderiai pokyčių metu lieka „nematomi“.

Užsienio mokslininkai, įvertindami neformalios lyderystės reikšmę, šį reiškinį analizuoja plačiau, pabrėždami jo galią ir naudą pokyčių valdymui. . Carboni, Cross ir Edmondson, 2021 teigia, kad šiuolaikinėse organizacijose komandos dirba ne atskirai, o yra susijusios tarpusavyje ir su kitų padalinių darbuotojais sudėtingais ryšiais. Todėl vadovams svarbu rūpintis šiais ryšiais, kad informacija tarp komandų būtų perduodama sklandžiai ir būtų lengviau įveikti neapibrėžtumą pokyčių metu. Vadovaujantis šiomis išvalgomis galima teigti, kad tokioje aplinkoje neformalūs lyderiai, palaikydami asmeninius ryšius, gali spartinti informacijos perdavimą organizacijos viduje ir padeda darbuotojams greičiau priimti pokyčius.

Uhl–Bien ir Arena (2018) teigia, kad būtent neformali lyderystė padeda veikti organizacijoms pokyčių metu, nes jie palaiko bendravimą, darbuotojai jais pasitiki. Pasak Burnes (2017), efektyvūs pokyčiai galimi tik tuomet, kai šalia formalų vadovų atsiranda ir veikia neformali lyderystė, kuri grindžiama pasitikėjimu, pasipriešinimo mažinimu, emocinio stabilumo palaikymu. Tai dar kartą patvirtina, kad neformali lyderystė yra ypač svarbi pokyčių valdymo dalis viešojo sektoriaus organizacijose, nes padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp vadovų ir darbuotojų.

Tyrimo problema. Lietuvoje neformali lyderystė savivaldybių administracijose valdant pokyčius yra menkai tyrinėta. Iki šiol trūksta empirinių tyrimų, atskleidžiančių, kokie požymiai ir kriterijai leidžia identifikuoti neformalius lyderius praktinėje veikloje, kokius vaidmenis jie atlieka organizacinių pokyčių metu ir kokią poveikį daro organizacijos stabilumui ir pokyčių įgyvendinimui. Todėl keliame šie probleminiai klausimai:

1. Kaip identifikuojami neformalūs lyderiai savivaldybės administracijoje?
2. Koks neformalių lyderių vaidmuo organizacijoje valdant pokyčius?
3. Kaip neformalūs lyderiai veikia organizacijos prisitaikymą, bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą pokyčių valdyme?

Tyrimo objektas – neformali lyderystė valdant pokyčius.

Tyrimo dalykas – neformalių lyderių vaidmuo valdant pokyčius savivaldybės administracijoje.

Tyrimo tikslas – išanalizavus neformalios lyderystės vaidmenį valdant pokyčius organizacijoje, nustatyti neformalių lyderių įtaką pokyčių įgyvendinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus lyderystės ir neformalios lyderystės teorinius pagrindus, atskleisti jų reikšmę pokyčių valdymui.
2. Nustatyti neformalios lyderystės požymius ir vaidmenis pokyčių metu savivaldybių administracijose.
3. Atskleisti neformalių lyderių įtaką organizacijos prisitaikymui prie pokyčių.

Tyrimo metodai. Taikyti teoriniai metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų ir lyginamoji analizė. Empiriniai metodai: kokybinis tyrimas, naudojant pusiau struktūruotus interviu bei gautų duomenų turinio analizę.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas atliktas vienoje savivaldybės administracijoje, todėl gauti rezultatai neparodo visos Lietuvos viešojo sektoriaus situacijos. Vis dėlto gauti rezultatai gali sudaryti prielaidas tolimesniems platesnio masto tyrimams.

Šis ribotumas taip pat atveria galimybę ateityje atlikti lyginamuosius tyrimus kitose savivaldybių administracijose, siekiant nustatyti, kiek neformalios lyderystės apraiškos pokyčių valdymo

kontekste priklauso nuo nacionalinio konteksto ir kiek yra universali viešojo administravimo organizacijų struktūrinė charakteristika.

Darbo naujumas. Nors Lietuvoje neformali lyderystė išsamiai tyrinėta sveikatos apsaugos, aukštojo mokslo ir švietimo sektoriuose, tačiau Lietuvoje, savivaldybių administracijose pokyčių valdymo metu, ji beveik nenagrinėta.

Šio darbo naujumas atsiskleidžia keliomis kryptimis. Pirma, Lietuvoje empirinių tyrimų, nagrinėjančių neformalių lyderių vaidmenį savivaldybių administracijose pokyčių laikotarpiu, beveik nėra. Todėl šis darbas užpildo šią mokslinę spragą. Antra, tyrimas grindžiamas atvejo analize, kuri leidžia empiriškai atskleisti neformalios lyderystės formas, vaidmenis, poveikį ir sąveikas valdant pokyčius įstaigoje. Trečia, užsienio mokslininkų sukurti neformalios lyderystės modeliai (pokyčių agentų ar tarpininkų tarp grupių koncepcijos) pritaikomi Lietuvos savivaldoje, siekiant įvertinti jų taikymo galimybes ir ribas, papildyti esamas mokslines žinias. Ketvirta, darbo rezultatai leidžia pateikti praktines rekomendacijas, kurios gali būti naudingos savivaldybių administracijoms stiprinant pokyčių valdymo efektyvumą pasitelkiant neformalią lyderystę.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmajame skyriuje buvo atlikta lyderystės ir pokyčių organizacijoje teorinė analizė. Aptartas pokyčių valdymas, lyderystės koncepcijos, neformalios lyderystės fenomenas, formalios ir neformalios lyderystės sąveika ir formos viešojo sektoriaus organizacijose, neformalios lyderystės įtaka pokyčių valdymui. Antrajame skyriuje buvo pristatyta tyrimo metodologija (tikslas, uždaviniai, klausimai, tyrimo dizainas, metodai, imtis, etika ir ribotumai). Trečiajame skyriuje buvo pateikti empirinio tyrimo rezultatai apie neformalios lyderystės vaidmenį valdant pokyčius Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

1. TEORINĖ LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ ANALIZĖ

1.1 Pokyčių valdymo teorinės paradigmos ir modeliai

Pokyčiai organizacijose ne vien techniniai pertvarkymai, naujovės ar teisiniai sprendimai. Pirmiausia, tai socialiniai ir psichologiniai procesai, neatsiejami nuo žmonių elgsenos, gebėjimo prisitaikyti ir bendradarbiauti. Šiuos procesus kiekvienas darbuotojas supranta ir išgyvena skirtingai. Net ir geriausiai suplanuoti pokyčiai gali žlugti, jei darbuotojai nejaučia asmeninio įsitraukimo ir pokyčių prasmės. Todėl efektyvus pokyčių valdymas priklauso ne tik nuo teisingų sprendimų, bet ir nuo darbuotojų pasitikėjimo, komunikacijos, palaikymo, įsitraukimo, (Raipa ir kt., 2016).

Laikui bėgant, pokyčių valdymo teorijos kito. Pirmieji modeliai rėmėsi planavimo, kontrolės ir hierarchijos principais. Pokytis buvo suprantamas kaip linijinis procesas, kurį galima suplanuoti nuo pradžios iki pabaigos.

Vienas iš pagrindinių pokyčių valdymo teorijos pamatų yra K.Lewino (1947) trijų etapų pokyčių valdymo modelis. Autorius pabrėžia, kad organizacijai būtina keistis ir pereiti nuo senų veikimo metodų prie naujų. Nauji veikimo metodai turi tapti įprasti ir nuolatiniai reiškiniai organizacijoje. Šios teorijos esmė išlieka aktuali ir šiandien. Kotter (2012) siūlo vieną iš žinomiausių pokyčių valdymo modelių, tai Aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis. Šis modelis orientuotas į lyderystę, komunikaciją ir bendros vizijos kūrimą. Autorius teigia, kad pokyčių įgyvendinimo organizacijoje sėkmė priklauso nuo žmonių sutelktumo ir aiškaus tikslo supratimo įgyvendinant pokyčius. Viešojo sektoriaus organizacijoms šis modelis aktualus, dėl hierarchinės struktūros ir daugiapakopio sprendimų priėmimo.

Adaptacinio pokyčio paradigma, kurią plėtojo Heifetz ir Linsky (2017), akcentuoja gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, kartu įtraukti į bendrą mokymosi procesą organizacijos darbuotojus. Ji grindžiama požiūriu, kad vadovai negali tiesiogiai kontroliuoti visų pokyčių. Jų užduotis – padėti organizacijai pačiai prisitaikyti prie naujų sąlygų. Šis požiūris labai svarbus viešojo sektoriaus organizacijose, nes daugelis pokyčių atsiranda dėl išorinių aplinkybių (politinių sprendimų, visuomenės lūkesčių, finansavimo). Uhl–Bien ir Arena (2018) vadovaujasi kompleksinių adaptacinių sistemų samprata. Organizacija suprantama kaip savarankiškai besitvarkanti, dinamiška sistema, nuolat veikianti vidinių ir išorinių pokyčių. Šiuo atveju pokyčių valdymas tampa ne tik strateginis planavimas, bet ir socialinis procesas, kuriame svarbus tarpusavio bendravimas, reagavimas į naujas aplinkybes ir mokymasis iš patirties. Šiuolaikinis požiūris į pokyčių valdymą grindžiamas gebėjimu mokytis, atviru bendravimu, darbuotojų įtraukimu ir pasitikėjimu tarp darbuotojų. Pokyčių valdymas tampa vis mažiau formali procedūra, vis daugiau socialinis reiškinys, kuriame svarbiausia yra žmonių tarpusavio santykiai ir bendras darbas.

Iš pokyčių valdymo teorijų išryškėja tai, kad organizacijos turi gebėti inicijuoti pokyčius, kartu išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo ir kaitos. Burnes (2017) teigia, kad pokyčiai organizacijoje yra nuolatinis reiškinys. Pokyčių reiškiniui būdinga sąveika tarp planuotų ir spontaniškų sprendimų. Pasak autoriaus, klasikiniai pokyčių modeliai pabrėžia racionalų planavimą, tačiau šiuolaikinės teorijos akcentuoja lankstumą, mokymąsi ir prisitaikymą. Pokyčiai organizacijoje ne vienkartinis projektas, tai nuolatinis organizacijos gebėjimas mokytis.

Pokyčių valdymo teorijų raida atskleidžia kelias pagrindines kryptis:

Klasikinė teorija. Ši teorija grindžiama valdymo hierarchija ir planavimo logika t. y. pokyčius galima suplanuoti, kontroliuoti ir įgyvendinti vadovo sprendimu (Rainey, 2014). Šis požiūris tinka tuomet, kai organizacija siekia aiškos struktūros ir procedūrinių pakeitimų. Čia svarbiausia aiškus planas, terminai ir įgyvendinimas, kad pokytis vyktų nuosekliai. Jis labiau tinka tada, kai keičiamos procedūros ar struktūra.

Žmogiškųjų santykių teorija. Ši teorija aiškina darbuotojų motyvaciją, bendravimą ir pasitikėjimą. Pasak Schein (2017), pokyčiai įmanomi tik tuomet, kai žmonės juos supranta, palaiko ir įsitraukia į jų įgyvendinimą. Todėl didžiausias dėmesys skiriamas pokyčių komunikavimui ir kaip darbuotojai juos priima, kokia atmosfera kuriama organizacijoje.

Sisteminis požiūris. Vėlesnės pokyčių valdymo paradigmos, tarp jų ir sisteminis požiūris, mato organizaciją kaip tarpusavyje susijusių dalių visumą. Pokytis vienoje srityje daro poveikį kitoms sritims. Atsižvelgiant į Van Dooren ir kt. (2015) viešojo sektoriaus veiklos valdymo analizę, sisteminis požiūris sudaro prielaidas suvokti pokyčius kaip kompleksinį procesą, kuriame be vadovavimo reikia ir koordinavimo, pasitikėjimo, tinkamo informacijos perdavimo tarp visų organizacijos lygių. Šiuolaikinė Kompleksinių adaptacinių sistemų teorija teigia, kad organizacijos nėra statiškos struktūros, o dinamiškos sistemos, gebančios savarankiškai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių Uhl–Bien ir Arena, (2018). Šis požiūris artimas „minkštajam“ pokyčių valdymui, kur svarbiausia gebėjimas mokytis, dalintis informacija, reaguoti į naujus iššūkius, formali kontrolė tampa ne svarbiausiu veiksmu. Todėl pokyčių valdyme dalyvauja visa organizacija.

Tinklinio valdymo paradigma. Dar viena svarbi šiuolaikinė valdymo kryptis, ypač aktuali viešojo sektoriaus organizacijoms. Ji grindžiama mintimi, kad institucijų sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo, tarpusavio ryšių ir pasitikėjimo (Christensen ir kt., 2020). Tinklinio valdymo principus taikančiose organizacijose informacija perduodama greičiau, sprendimai priimami bendradarbiaujant, o atsakomybė dalijamasi tarp dalyvių. Šis požiūris artimas neformalios lyderystės sampratai. Nors ji plačiau nagrinėjama kituose poskyriuose, tinklinio valdymo modelis padeda suprasti, kaip neformalus ryšiai tampa pokyčių varomąja jėga.

Skirtingos pokyčių valdymo paradigmos parodo, kad pokyčiai nėra vien techninis procesas, tai yra sudėtingas organizacinis reiškiny. Jie priklauso nuo daugelio tarpusavyje susijusių veiksnių (lyderystės, komunikacijos, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo). Todėl svarbu išskirti pagrindines sąlygas, kurios lemia pokyčių sėkmę organizacijoje.

Pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo kelių svarbiausių sąlygų. Pokyčių valdymo tyrimai rodo, kad darbuotojų reakciją ir palaikymą lemia tai, kaip darbuotojai supranta pokyčių būtinumą, kaip tiki jų nauda organizacijai, kaip jaučiasi galintys juos įgyvendinti ir kokią asmeninę naudą mato (Rafferty, Jimmieson ir Armenakis, 2013; Oreg, Vakola ir Armenakis, 2011). Be šių elementų, pokyčių procesai dažnai susiduria su pasipriešinimu, kurį lemia baimė prarasti statusą, nežinomybės jausmas ar nepasitikėjimas vadovybe. Pasak Burnes (2017), vadovai turi ne tik inicijuoti pokyčius, bet ir kurti emocinį saugumą, tik tada darbuotojai priima naujoves kaip galimybę, o ne grėsmę.

Pokyčių valdymas taip pat glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra. Schein (2017) pabrėžia, kad kultūra gali būti pokyčių varomoji jėga arba stabdis. Organizacijos, kurios skatina atvirumą, mokymąsi ir pasitikėjimą, pokyčius įgyvendina sėkmingiau. Priešingai – ten, kur dominuoja kontrolė,

baimė ir formalizmas, dažnai susiduriama su pasipriešinimu naujovėms. Todėl organizacinės kultūros stiprinimas yra neatsiejama pokyčių valdymo dalis.

Taigi, pokyčių valdymo teorinės paradigmos atskleidžia, kad organizacijos pokyčių sėkmė priklauso ne tik nuo vadovų ar strategijų, bet ir nuo žmonių gebėjimo bendradarbiauti, pasitikėti ir prisitaikyti prie naujų sąlygų. Pokytis tampa realus tik tuomet, kai pereina iš dokumentų ir sprendimų lygmens į praktinį lygmenį. Todėl pokyčių valdymas turi apimti ne vien veiksmų planą, bet ir santykių kūrimą, nuolatinį dialogą bei grįžtamąjį ryšį.

Viešojo sektoriaus organizacijose pokyčiai dar sudėtingesni nei privačiame sektoriuje. (Christensen ir kt., 2020) pažymi, kad viešojo sektoriaus institucijos veikia daugiapakopėje valdymo sistemoje, kurioje pokyčius lemia politiniai sprendimai, teisiniai reikalavimai, interesų grupių spaudimas ir visuomenės lūkesčiai. Dėl to pokyčiai vyksta lėčiau, dažnai fragmentiškai, jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo derinti stabilumą, atsakomybę, atskaitomybę ir naujovių poreikį. Pokyčių valdymą komplikuoja papildomi veiksniai, tokie kaip biurokratinė struktūra, politinis spaudimas, riboti ištekliai bei nuolatiniai teisės aktų pokyčiai. Tai lemia, kad viešajame sektoriuje pokyčių procesai dažnai būna lėti, fragmentiški, o rezultatai sunkiau pamatuojami (Van Dooren ir kt., 2015). Kita vertus, šios organizacijos pasižymi stipriomis profesionalų bendruomenėmis ir vertybėmis grįstu bendradarbiavimu, kuris padeda kompensuoti formalios valdžios ribotumus. Todėl čia ypač svarbus tampa gebėjimas derinti formalų ir neformalų bendravimą ir kurti pasitikėjimą grįstą aplinką.

Pokyčių teorijų autoriai pabrėžia, kad viešajame sektoriuje kaita dažniausiai kyla iš išorinių veiksnių, tokių kaip politinės reformos, ekonominiai svyravimai ar nauji teisės aktai. Vidiniai procesai, tokie kaip organizacijos kultūra, darbuotojų įsitraukimas ir lyderystė, nulemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą (Rainey, 2014; Schein, 2017). Viešojo valdymo literatūros autoriai (Osborne, 2020; Rainey, 2014) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su „dvigubu spaudimu“: iš vienos pusės reikalaujama stabilumo ir teisinio nuoseklumo, iš kitos pusės – lankstumo ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų. Dėl šios priežasties pokyčiai savivaldybių administracijose dažnai įgauna mišrią formą, dalis jų inicijuojama „iš viršaus“ (reformos, strateginiai sprendimai), kita dalis kyla „iš vidaus“ (procesų tobulinimas, darbuotojų iniciatyvos, neformalūs sprendimai). Pokyčiai gali būti labai įvairūs – nuo nedidelių procesinių pertvarkymų iki plačių struktūrinių reformų, apimančių visą organizacijos veiklą. Pokyčių teorijos leidžia juos klasifikuoti pagal mastą, trukmę, priežastis ir poveikį (Burnes, 2017).

Pokyčiai skiriasi ir pagal jų gylį, vieni keičia paviršinius procesus, kiti pakeičia visą organizacijos veikimo logiką. Paviršiniai pokyčiai dažniausiai susiję su tvarkų, procedūrų, darbo eigos pakeitimu, todėl jie greičiau įgyvendinami ir lengviau pamatuojami. Gilesni pokyčiai dažniausia susiję su sprendimų priėmimu, atsakomybių pasidalijimu, bendravimo kultūra. Todėl šių pokyčių įgyvendinimas reikalauja daugiau laiko ir darbuotojų įsitraukimo. Todėl savivaldybių administracijose itin svarbu suprasti, kokio tipo pokyčiai vyksta ir kokį poveikį jie daro organizacijos dinamikai, darbuotojams bei paslaugų kokybei. 1.1.1 lentelėje pateikiami dažniausiai savivaldybių administracijose pokyčių tipai, jų apibūdinimas, pavyzdžiai ir poveikis organizacijos veiklai.

Pokyčių tipai savivaldybių administracijose

Pokyčio tipas	Apibūdinimas	Pavyzdžiai	Poveikis organizacijos dinamikai
Struktūriniai pokyčiai	Organizacijos struktūros keitimas. Pavaldumo keitimas. Atsakomybės persikirstymas.	Naujų skyrių steigimas ar panaikinimas. Administracijos direktoriaus pavaldumo keitimas po savivaldos reformos.	Keičiasi valdžios hierarchija, atsakomybių pasiskirstymas. Atsiranda neapibrėžtumas dėl vaidmenų ir funkcijų ribų.
Procesiniai pokyčiai	Darbo organizavimo keitimas. Dokumentų valdymo pertvarkymas.	Naujų vidaus tvarkų kūrimas. Kokybės valdymo sistemų diegimas. Standartų diegimas.	Pradžioje didėja darbo krūvis, laikui bėgant gerėja veiklos efektyvumas.
Technologiniai pokyčiai	Naujų technologijų, informacinių sistemų diegimas organizacijos viduje.	Elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimas, dirbtinio intelekto naudojimas aptarnaujant klientus. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę.	Atsiranda naujovės, kurios reikalauja naujų darbuotojų kompetencijų. Darbuotojai gali patirti stresą, nes reikia mokytis ir prisitaikyti prie naujovių.
Kultūriniai pokyčiai	Elgesio normų, vertybių, pasitikėjimo, komunikacijos kaita.	Nauji elgesio standartai. Atsinaujina bendravimo kultūra.	Darbuotojai keičia požiūrį į darbą, vadovus, kolegas. Stiprėja arba silpnėja pasitikėjimas ir įsitraukimas.
Politiniai pokyčiai	Nauji politiniai sprendimai ir reformos.	Savivaldos reformos, nauji įstatymai, finansavimo galimybių pakeitimai.	Veikia organizacijos strateginę kryptį ir struktūrą, sukuriama poveikis vidiniams prisitaikymo procesams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal pagal Christensen ir kt. (2020), Schein (2017), Rainey (2014), Van Dooren ir kt. (2015), Northouse (2021).

Kaip matyti iš lentelės, pokyčiai apima vidinius ir išorinius procesus. Politiniai sprendimai dažniausiai skatina struktūrinius pokyčius. Tuo tarpu struktūriniai pokyčiai lemia procesinius, technologinius ir kultūrinius pokyčius. Susidaro tarpusavyje susijusi pokyčių sistema, kurioje vieno tipo pokytis dažnai tampa prielaida kitiems. Viešojo sektoriaus organizacijose ši sistema yra labai sudėtinga, nes pokyčiai veikia daugybę vidinių ir išorinių veiksnių. Tai reiškia, kad pokyčiai nėra vienkartinis įvykis, o nuolatinis procesas, reikalaujantis organizacijos gebėjimo prisitaikyti ir išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo ir kaitos (Christensen ir kt., 2020; Van Dooren ir kt., 2015). Pokyčių sistemą savivaldybių administracijose lemia keli aspektai. Pirma, didelė dalis pokyčių yra reaktyvūs, t. y. atsakas į teisės aktų ar politinės aplinkos pasikeitimus. Antra, savivaldybių administracijos privalo užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą ir pokyčių laikotarpiu, todėl bet koks struktūrinis ar technologinis pertvarkymas turi būti derinamas su veiklos stabilumu. Trečia, savivaldybių pokyčiai dažnai priklauso nuo darbuotojų gebėjimo bendradarbiauti, mokytis ir adaptuotis. Kaip pažymi Rainey (2014), būtent darbuotojų įsitraukimas, jų požiūris ir motyvacija tampa lemiamu veiksnium sėkmingam pokyčių įgyvendinimui ir atvirkščiai.

Šiame kontekste ypač svarbus tampa lyderystės vaidmuo. Pokyčiai reikalauja ne tik aiškos strateginės krypties, bet ir gebėjimo įtraukti žmones, paaiškinti pokyčių prasmę bei sustiprinti pasitikėjimą. Lyderystė padeda sujungti skirtingus pokyčių procesus į vientisą sistemą, palaikyti

komunikaciją ir skatinti kolektyvinį įsitraukimą (Northouse, 2021). Todėl tolimesniame poskyryje analizuojamos pagrindinės lyderystės koncepcijos ir teorijos, kurios leidžia geriau suprasti, kaip vadovai ir neformalūs lyderiai formuoja pokyčių valdymo sėkmę viešajame sektoriuje.

1.2 Lyderystės koncepcija ir lyderystės teorijos

Lyderystė – svarbiausias ir labiausiai prisidedantis veiksnys prie veiksmingos organizacijos veiklos ir pokyčių įgyvendinimo. Tai ypač svarbu viešajame sektoriuje, kur nuolat susikerta skirtingi politiniai, socialiniai ir administraciniai interesai. Čia lyderis tampa svarbus vadovaujant komandai ir padedant judėti ta pačia kryptimi. Mokslinėje literatūroje lyderystė aiškinama įvairiai. Vieni autoriai (Day ir Antonakis, 2012; Judge, Bono, Ilies ir Gerhardt, 2002) lyderystę sieja su asmeninėmis savybėmis, kiti autoriai pabrėžia, kad lyderystė atsiranda iš žmonių tarpusavio sąveikos, pasitikėjimo, bendradarbiavimo (Yukl, 2013; Uhl–Bien ir kt., 2014). Tai rodo, kad lyderystė yra ne tik vadovo charakterio bruožai, bet ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, santykiai, bendro tikslo supratimas.

Tyrėjai pabrėžia, kad lyderiavimas yra dinamiškas ir kūrybiškas procesas, kurio negalima įsprausti į rėmus. Pasak Northouse (2021), lyderis daro poveikį komandai ne tik per sprendimų priėmimą, bet ir per gebėjimą aiškiai suformuoti viziją bei parodyti bendrą kryptį. Avolio ir Yammarino (2013) teigia, kad lyderio įtaka skatina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, nes darbuotojai aiškiau supranta savo vaidmenį pokyčių procese. Goleman, D., ir Boyatzis, R. (2017) pabrėžia, kad lyderio emocinis intelektas padeda išlaikyti komandos emocinį stabilumą, palaikyti gerus santykius su darbuotojais net ir permainų laikotarpiu. Uhl–Bien ir Arena (2018) pažymi, kad lyderiai turi ne tik kontroliuoti procesus, bet ir kurti sąlygas organizacijai prisitaikyti sudėtingoje ir nuolat nesikeičiančioje aplinkoje, skatinti bendradarbiavimą ir mokymąsi. Vis daugiau dėmesio skiriama lyderystės, kaip nuolat besikeičiančio reiškinio, sampratai. Northouse (2021) pastebi, kad jos suvokimas evoliucionuoja kartu su visuomenės poreikiais ir organizacijų kultūra. Todėl šios sąvokos negalima apibrėžti vienareikšmiškai. Day, Fleenor ir bendraautoriai (2014) akcentuoja, kad lyderystė suprantama kaip kolektyvinis procesas, grįstas mokymusi, tarpusavio pasitikėjimu ir dalijimusi atsakomybe. Tai leidžia manyti, jog vadovavimo tyrimų sritis išlieka dinamiška, apimanti asmeninius, bendruomeninius, organizacinius aspektus. Northouse (2021) pasitelkdamas B.M. Bass (2008) klasifikavimo schema pasiūlo dar detalesnį požiūrį į lyderystės apibrėžimus. Jis išskiria dvi pagrindines lyderystės apibrėžimų grupes. Viena orientuota į grupių procesus. Šioje grupėje lyderis yra pagrindinis asmuo, per kurį koordinuojami pokyčiai ir priimami sprendimai. Ši koncepcija glaudžiai siejasi su organizaciniu valdymu, darbuotojų tarpusavio sąveika ir ryšiais. Kita grupė lyderystę supranta per asmenybės bruožų prizmę. Lyderis čia yra žmogus, pasižymintis savybėmis, kurios įkvepia, telkia ir skatina kitus sekti jo pavyzdžiu. Tokios savybės, kaip charizma, atkaklumas ar strateginis mąstymas, tampa lemiamais veiksniais formuojant lyderio autoritetą. Pasak Stonerio, Freeman ir Gilberto (2000), lyderystė yra sąmoningas grupės narių veiklos organizavimas ir jų nukreipimas konkrečių užduočių vykdymui. Svarbus šio apibrėžimo aspektas yra galios lygmuo. Lyderis čia nėra lygus kitiems grupės nariams. Jis turi didesnę poveikį sprendimų priėmimui, bendros veiklos koordinavimui. Tai reiškia, kad lyderystė siejama su gebėjimu daryti įtaką. Įtaka siejama su oficialiomis pareigomis (formali lyderystė) arba autoritetu (neformali lyderystė). Ši koncepcija artima šiuolaikiniam požiūriui, kurį akcentuoja Robbins ir Judge (2020), pabrėždami lyderystės kaip žmonių

veikimo skatinimo svarbą komandų valdymui. Northouse (2021) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmuo daro įtaką grupės nariams, kad šie siektų bendrų tikslų. Todėl lyderis nėra tik vykdytojas ar administruojantis vadovas, bet ir aktyvus grupės elgesio formuotojas. Jo vaidmuo yra skatinti, nukreipti ir palaikyti veiklą tikslų link. Tokia pozicija leidžia suprasti lyderystę kaip socialinį reiškinį, kuris yra orientuotas į bendradarbiavimą ir veiklos kryptingumą.

Zaleznik (1977) vienas pirmųjų aiškiai atskyrė vadybą ir lyderystę ir pabrėžė, kad lyderystė siejama ne tik su formaliomis pareigomis, bet ir su asmens vizija, emocijomis, gebėjimu įkvėpti kitus. Pirmuoju atveju lyderiavimas suprantamas kaip poveikio mechanizmas. Lyderis be prievartos siekia paveikti ir nukreipti grupės veiklą taip, kad būtų pasiektas tikslas. Antruoju atveju lyderystė siejama su asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip pasitikėjimu savimi, komunikabilumu, gebėjimu telkti kitus. Ši Zaleznik pozicija vėliau buvo išplėtota šiuolaikinėje literatūroje (Northouse, 2021; Yukl, 2013), kur pabrėžiama, kad lyderystė apima ne tik asmenines savybes, bet ir gebėjimą kurti socialinius ryšius, daryti įtaką pokyčių procesams.

Valuckienė ir kt. (2015) pabrėžia, kad lyderystę būtina suvokti ne tik kaip asmens savybių rinkinį, bet ir kaip socialinį procesą, kuriame itin svarbūs tarpusavio santykiai ir bendruomenės įsitraukimas. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S. ir Petukienė, E., (2019) savo tyrimuose akcentuoja kolektyvinės arba pasidalytosios lyderystės svarbą, kai sprendimų priėmimas grindžiamas horizontaliu bendradarbiavimu, o ne vien hierarchine struktūra. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus organizacijoms, kuriose svarbu užtikrinti bendruomeniškumą, dalyvavimą ir tarpusavio pasitikėjimą. Kaip pažymi Liukinevičienė (2013), viešajame sektoriuje lyderystė yra būtina veiksmingo valdymo ir pokyčių įgyvendinimo sąlyga ir glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra bei darbuotojų įsitraukimu. Čia lyderiai atlieka svarbų vaidmenį skatindami pokyčius ir organizacijos kultūros kaitą. Papildomai Lietuvos valstybės tarnyboje tirta lyderystės raiška (Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas, 2009), pabrėžiant jos reikšmę administracinių sprendimų kokybei ir bendradarbiavimo kultūrai ir veiklos efektyvumui.

Lyderystės sampratos raida atskleidžia perėjimą nuo bruožų akcentavimo prie procesų ir santykių analizės. Tai sudarė pagrindą klasikinių (bruožų, elgesio, situacinių) bei šiuolaikinių (transakcinės, transformacinės) teorijų susiformavimui. Šios teorijos atspindi vis platesnį požiūrį į lyderystę kaip į sudėtingą socialinį procesą, kuriame svarbūs individualūs gebėjimai, gebėjimas prisitaikyti prie organizacijos struktūros, kultūros ir konkrečių aplinkybių, turinčių įtakos vadovavimui. Šiame skyriuje nagrinėjamos kelios lyderystės teorijos. Pirmiausia teorija, kurioje išdėstomas klasikinis požiūris į lyderio asmenines savybes.

Bruožų teorija susiformavo XX a. pirmojoje pusėje. Ši teorija buvo viena pirmųjų mokslškai grindžiamų pastangų paaiškinti lyderystės reiškinį. Ji grindžiama prielaida, kad tam tikri įgimti ir išsiugdyti asmens bruožai lemia lyderio gebėjimą veiksmingai vadovauti (Stogdill, 1974; Northouse, 2021). Tarp tokių bruožų dažniausiai minimi intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, sąžiningumas ir socialiniai įgūdžiai. Ši teorija sulaukė kritikos, nes daugybė atliktų tyrimų neparodė vienareikšmių ryšių tarp konkrečių bruožų ir sėkmingos lyderystės. Vis dėlto bruožų teorija išlieka reikšminga, nes padėjo pamatus vėlesnėms asmenybės ir lyderystės ryšių analizėms.

Elgesio teorijos išplėtė lyderystės koncepciją, nukreipdamos dėmesį nuo to, koks lyderis „yra“, į tai, ką jis „darė“. Šios teorijos tyrė lyderių elgseną ir jos poveikį darbuotojams ir organizacijos veiklai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Dažniausiai skiriami du pagrindiniai elgesio tipai: orientacija į užduotis ir orientacija į žmones. Akcentuojamas lyderio gebėjimas derinti užduočių įgyvendinimą su

darbuotojų palaikymu. Tai padeda išlaikyti darbuotojų įsitraukimą permainų metu. Elgesio teorijos laikomos svarbiu žingsniu lyderystės tyrimuose, nes pabrėžia, kad lyderystės įgūdžių galima išmokyti, kad tai nėra vien žmogaus įgimtos savybės. Vis tik elgesio teorijos nesugebėjo paaiškinti, kodėl tas pats vadovavimo stilius vienose situacijose būna veiksmingas, o kitose ne. Tai lėmė situacinių teorijų atsiradimą. Tyrėjai siekė paaiškinti, kodėl lyderio elgesio poveikis skirtingose organizacinėse aplinkose yra nevienodas. Situaciniai modeliai parodė, kad veiksmingas vadovavimas priklauso ne tik nuo lyderio savybių ar elgesio, bet ir nuo darbuotojų brandos, užduočių pobūdžio bei organizacinės aplinkos.

Situacinės lyderystės teorijos autoriai teigia, kad efektyvus vadovavimas priklauso nuo konkrečios situacijos, kurioje veikia lyderis. Pagrindinė šių teorijų prielaida yra ta, kad nėra nė vieno geriausio lyderystės stiliaus, tinkamo visoms aplinkybėms (McCleskey, 2014). Viena žymiausių *Hersey ir Blanchard* situacinės lyderystės teorija siūlo derinti vadovavimo stilių prie darbuotojų kompetencijos ir motyvacijos lygio. Kitas pavyzdys yra Fiedlerio situacinis modelis, kuris teigia, kad lyderio efektyvumą lemia jo asmeninis stilius, vadovo ir grupės santykiai, užduoties tikslumas, vadovo turima formali galia. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus institucijoms, nes pokyčiai dažnai priklauso nuo išorinių aplinkybių (reformų, naujų procesų diegimo). Situacinės teorijos dažnai kritikuojamos dėl sudėtingo taikymo praktikoje. Jos reikalauja nuolatinio situacijos vertinimo, todėl gali būti sunkiai įgyvendinamos dinamiškose organizacijose. Situacinės teorijos tapo pagrindu vėlesniems lyderystės modeliams, kuriuose buvo bandoma suderinti struktūruotą vadovavimą ir žmogišką, įkvepiantį poveikį. Būtent iš situacinės teorijos kilo transakcinė ir transformacinė lyderystės. Šios lyderystės teorijos akcentavo vadovų ir pavaldinių partnerystę, dalijimąsi atsakomybe kartu, o ne griežtos ribos brėžimą tarp vadovų ir pavaldinių.

Klasikinės teorijos padėjo pamatus lyderystės, kaip bruožų, elgesio ir situacijos sąveikos analizei, tačiau nepaaiškino, kodėl skirtingose situacijose tas pats vadovavimo stilius duoda nevienodus rezultatus. Tai sudarė prielaidas šiuolaikinių modelių raidai, kurie daugiau dėmesio skiria kontekstui, lyderio ir pavaldinių santykiams, pokyčių valdymui. Šių teorijų reikšmė ypač išryškėja viešojo sektoriaus organizacijose, kur pokyčiai nuolat keičia prioritetus ir reikalauja iš lyderių lankstumo bei gebėjimo telkti komandą.

Transakcinė lyderystė atsirado kaip klasikinis valdymo modelis, grindžiamas mainų principu tarp vadovo ir pavaldinio. Vadovas nustato užduotis ir tikslus, o darbuotojai gauna atlygį už jų įvykdymą (Bass, 2006). Ši lyderystės forma grindžiama griežta struktūra, aiškiais standartais ir grįžtamuju ryšiu, atlygiu arba bausme (Chaudhry ir Javed, 2012). Transakcinė lyderystė dažnai efektyvi trumpalaikiuose projektuose, formalizuotose, standartizuotose aplinkose, kur svarbus tikslus užduočių įgyvendinimas. Tačiau transakcinė lyderystė kritikuojama dėl to, kad ji mažiau skatina kūrybiškumą, inovacijas ir ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą.

Skirtingai nei transformacinė lyderystė, kuri orientuojasi į įkvėpimą ir ilgalaikių pokyčių kūrimą, transakcinė lyderystė labiau siekia išlaikyti stabilumą ir užtikrinti užduočių atlikimą. Dėl transakcinės lyderystės ribotumo, jos polinkio palaikyti dabartinę situaciją ir menko kūrybiškumo skatinimo pradėjo formuotis transformacinė lyderystė.

Transformacinė lyderystė išsiskiria tuo, kad akcentuoja lyderio gebėjimą įkvėpti pavaldinius, motyvuoti juos viršyti lūkesčius ir siekti aukštesnių tikslų (Bass ir Bass, 2008; Northouse, 2021). Šie lyderiai veikia kaip pavyzdys, ugdo darbuotojų kūrybiškumą, skatina asmeninį tobulėjimą ir organizacinį įsitraukimą. Šiai lyderystei būdingi keturi komponentai: vadovo gebėjimas būti

pavyzdžiu ir autoritetu, įkvepianti motyvacija, intelektualinis skatinimas ir individualus dėmesys (Breevaart ir kt., 2014). Transformacinė lyderystė laikoma šiuolaikiniu vadovavimo standartu. Ji yra svarbi dinamiškose organizacijose, kurios siekia pokyčių ir naujovių. Vis dėlto transformacinė lyderystė kritikuojama dėl to, kad reikalauja išskirtinių lyderio asmeninių savybių (charizma, gebėjimas motyvuoti, suprasti savo ir kitų emocijas, drąsa), todėl jos taikymas visose organizacijose gali būti sudėtingas.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad mokslininkų požiūris į lyderystę nuo klausimo „kokios savybės daro žmogų lyderiu?“ perėjo prie klausimo „kokiomis sąlygomis ir kaip veikia lyderis?“. Tai perėjimas nuo bruožų ir elgesio analizės prie praktinių ir situacinių lyderystės modelių. Lyderystė apima stabilumo palaikymą, gebėjimą inicijuoti ir valdyti pokyčius. Viešojo sektoriaus organizacijose, ypač savivaldybių administracijose, pokyčių laikotarpiu lyderis turi gebėti derinti taisyklių laikymąsi (transakcinis požiūris), situacinį lankstumą ir ilgalaikių pokyčių skatinimo dimensiją (transformacinis požiūris). Tokiu būdu jis telkia bendruomenes ir tarpininkauja tarp skirtingų interesų grupių. Ši teorinė raida sudaro pagrindą suprasti, kaip lyderystė pasireiškia vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiuose. Kitame poskyryje analizuojamas neformalios lyderystės fenomenas, kuris atsiranda iš socialinės įtakos ir pasitikėjimo. Ši analizė atskleis, kaip neformalūs lyderiai organizacijoje veikia pokyčių metu ir kaip papildo formalų vadovavimą.

1.3 Neformalios lyderystės fenomenas

Lyderystė organizacijoje dažniausiai suprantama kaip formali funkcija, susijusi su oficialiai paskirtu vadovu. Vadovas yra atsakingas už veiklos planavimą, sprendimų priėmimą ir komandos valdymą. Ne mažiau svarbus reiškinys organizacijoje – neformali lyderystė, kuri grindžiama ne pareigomis ar įgaliojimais, bet socialine įtaka, pasitikėjimu ir asmeninėmis savybėmis.

Neformalus lyderis – asmuo, neturintis oficialios vadovaujančios pozicijos, tačiau gebantis daryti reikšmingą įtaką kitų asmenų nuostatoms, elgesiui ir sprendimams per pasitikėjimą bei profesinį autoritetą (Pearce ir Conger, 2003). Toks lyderis tampa įtakingas dėl savo kompetencijos, komunikacinių gebėjimų, patirties ir gebėjimo palaikyti bendradarbiavimo kultūrą. Jo autoritetas kyla ne iš formalios valdžios, bet iš tarpasmeninių santykių, pagrįstų pasitikėjimu ir gebėjimo sutelkti kitus bendram tikslui.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad neformali lyderystė dažnai pasireiškia besikeičiančiose arba neapibrėžtose situacijose, kai vadovai negali greitai reaguoti ar prisitaikyti prie pokyčių, kurie reikalauja efektyvių sprendimų (Zohar ir Tenne–Gazit, 2008). Tokiais atvejais neformalūs lyderiai prisiima iniciatyvą, imasi atsakomybės ir padeda užtikrinti veiklos tęstinumą. Ji skatina kolegų įsitraukimą bei tarpusavio pasitikėjimą. Tai ypač pastebima projektinėse komandose, savivaldybių darbo grupėse ar organizacijose, kur vaidmenys ir atsakomybės pasiskirsto lanksčiai, o sprendimai priimami bendradarbiaujant.

Tyrimai (Kouzes ir Posner, 2017; Liu ir Lv, 2022; Cross ir Parker, 2004; Uhl–Bien ir Arena, 2018) rodo, kad neformalių lyderių asmeninės savybės ir elgsena dažniausiai grupuojamos į kelias pagrindines sritis: komunikacijos gebėjimus, gebėjimą suprasti kitų emocijas, palaikyti gerą mikroklimatą, telkti kitus.

Šių autorių išskirti svarbūs bruožai pateikiami 1.3.1 lentelėje, kuri leidžia palyginti skirtingų tyrėjų požiūrius į neformalių lyderių savybes.

1.3.1 lentelė

Neformalių lyderių bruožai

Autorius (–iai)	Pagrindiniai bruožai
Kouzes ir Posner (2017)	Geba telkti komandą, mąsto strategiškai, sąžiningi, patikimi, prisitaiko prie situacijų.
Baghurst ir kt. (2014)	Aktyvūs, savimi pasitiki, imasi iniciatyvos, geba sutelkti žmones bendram tikslui.
Cross ir Parker (2004)	Bendraujantys, palaiko gerus santykius su kolegomis, padeda spręsti nesutarimus tarp grupių.
Liu ir Lv (2022)	Empatiški, kuria pasitikėjimą ir palaiko gerą darbo atmosferą.
Jung ir Ma (2019)	Skatina bedradarbiavimą, jungia skirtingas organizacijos dalis, bendrauja su įvairiomis grupėmis.
Rosser ir kt. (2020)	Padedą darbuotojams jaustis saugiai, būti atsakingiems už bendrus rezultatus, empatiškiems.
Uhl – Bien ir Arena (2018)	Greitai prisitaiko prie pokyčių, platus mąstymas, palaiko ryšius tarp darbuotojų skirtingose grupėse.
Wang, Law ir Liang (2023)	Skatina pasitikėjimą, palaiko artimus darbinius santykius, įtraukia kitus į sprendimų priėmimą.
Coughlan, Muenjohn ir McMurray (2021)	Priima sprendimus kartu su kitais, atviri, patikimi ir sąžiningi.
Hannah ir Lester (2009)	Vadovaujasi vertybėmis, užsitarnauja pagarbą rodydami pavyzdį savo elgesiu.
Carsten ir Uhl – Bien (2012)	Skatina bendrą atsakomybę, įtraukia kitus į veiklą ir siekia, kad visi jaustųsi komandos dalimi.
Zhu ir Sosik (2020)	Vadovaujasi vertybėmis, daro įtaką be prievartos ir vadovavimo, sąžiningi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kouzes ir Posner (2017), Baghurst ir kt. (2014), Cross ir Parker (2004), Liu ir Lv (2022), Jung ir Ma (2019), Rosser ir kt. (2020), Uhl–Bien ir Arena (2018), Hannah ir Lester (2009), Carsten ir Uhl–Bien (2012), Zhu ir Sosik (2020).

Analizuojant autorių požiūrius į neformalių lyderių bruožus matyti, kad terminai ir pabrėžiami aspektai šiek tiek skiriasi, tačiau dauguma autorių neformalią lyderystę sieja su pasitikėjimu, empatija, tarpasmenine įtaka ir vertybėmis pagrįstu elgesiu.

Kouzes ir Posner (2017), Liu ir Lv (2022), Hannah ir Lester (2009) bei Zhu ir Sosik (2020) sutaria, kad pagrindiniai neformalaus lyderio bruožai yra pasitikėjimo kūrimas ir gebėjimas telkti žmones bendram tikslui. Autoritetas įgyjamas per sąžiningumą, moralinį pavyzdį ir pasitikėjimą. Empatiją ir emocinį intelektą įvardija Liu ir Lv (2022), Rosser ir kt. (2020) bei Jung ir Ma (2019). Tyrėjai pabrėžia, kad neformalus lyderis supranta kitų emocijas, kuria saugią ir teigiamą be įtampos aplinką. Beveik visi autoriai Cross ir Parker (2004); Uhl – Bien ir Arena (2018); Carsten ir Uhl–Bien (2012); Jung ir Ma (2019) pažymi, kad neformalus lyderis tarpininkauja tarp skirtingų grupių ar įstaigų, jungia žmones ir skleidžia informaciją mažindamas atotrūkį tarp vadovų ir darbuotojų, trumpindamas problemų sprendimų laiką. Hannah ir Lester (2009) bei Zhu ir Sosik (2020) teigia, kad vertybės ir moralinis tvirtumas neatsiejama neformalaus lyderio elgesio dalis. Jie yra teisingi, atsakingi, jų įtaka grindžiama pagarba, ne baime.

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad požiūrių į neformalų lyderį panašumus išryškina keturios bendros dimensijos: pasitikėjimas, empatija, bendradarbiavimas, elgesys pagrįstas vertybėmis.

Skirtumai tarp autorių daugiausia išryškėja tame, kokį aspektą jie iškelia kaip svarbiausią. Kouzes ir Posner (2017) pabrėžia strateginį mąstymą ir moralinį autoritetą, todėl jų požiūris labiau orientuotas į vizijos kūrimą. Liu ir Lv (2022); Rosser ir kt. (2020) daugiau dėmesio skiria empatijai, todėl jų požiūris daugiau orientuotas į psichologiją. Baghurst ir kt. (2014) išskiria tarpininkavimą ir aktyvumą, todėl jų požiūris orientuotas į lyderystę. Uhl – Bien ir Arena (2018); Carsten ir Uhl – Bien (2012) pabrėžia įtakos atsiradimą iš sistemos, ne iš vieno asmens. Šis požiūris labiau organizacinis. Hannah ir Lester (2009); Zhu ir Sosik (2020) susitelkia į moralinės lyderystės principus ir išskiria sąžiningumą ir nuoseklumą. Jung ir Ma (2019) daugiau dėmesio skiria neformalių lyderių skirtingų padalinių ar institucijų jungimui.

Nepaisant požiūrių skirtumų, autoriai sutaria, kad neformalios lyderystės esmė yra įtaka be formalaus statuso, grindžiama pasitikėjimu, vertybėmis ir žmogiškais santykiais. Tikslas – skatinti bendradarbiavimą, padėti žmonėms veikti net ir sudėtingomis sąlygomis. Skirtingi akcentai praplečia šio reiškinio suvokimą, kad neformali lyderystė nuolat besikeičiantis ir svarbus bendradarbiavimo būdas svarbus tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose.

Vis daugiau dėmesio skiriama neformalios lyderystės vaidmeniui pokyčių metu. Tyrėjai Oreg ir Berson (2019) akcentuoja, kad būtent neformalūs lyderiai tampa pagrindiniais dalyviais kintančioje aplinkoje. Jų atliktas tyrimas parodė, kad neformalūs lyderiai, turėdami kolegų pasitikėjimą, gali daryti pokyčius ilgalaikius ir mažinti organizacinį pasipriešinimą. Tokie lyderiai veikia kaip tarpininkai tarp vadovų ir darbuotojų, padeda palaikyti stabilumą, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, aiškina pokyčių prasmę ir taip stiprina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Be to, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad neformalūs lyderiai geba atpažinti, suprasti ir valdyti emocijas, spręsti konfliktus bei palaikyti teigiamą darbo atmosferą. Todėl neformali lyderystė laikoma svarbia pokyčių valdymo jėga, kuri užtikrina, kad pokyčiai būtų įgyvendinami ne per spaudimą, o per įsipareigojimą ir pasitikėjimą.

Svarbu pabrėžti, kad priklausomai nuo asmenų motyvų ir poveikio, neformali lyderystė gali būti tiek teigiama, tiek neigiama. Teigiamu atveju ji papildo formalų vadovavimą, stiprina komandą ir įgalina kolegas. Esant manipuliaciniam ar neetiškam elgesiui, neformalus lyderis gali tapti vidinių konfliktų, pasipriešinimo pokyčiams ar destruktivių nuostatų šaltiniu.

Moksliniai tyrimai rodo, kad lyderystė viešajame sektoriuje yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijų gebėjimą išlikti atsparioms ir veiksmingoms dinamiškoje aplinkoje (Smaliukienė, 2010). Viešojo sektoriaus kaip ir švietimo organizacijose vis dažniau pabrėžiama pasidalytosios lyderystės reikšmė, lyderio vaidmuo pasiskirsto tarp kelių asmenų, o iniciatyvą perima ir darbuotojai, neturintys formalaus vadovaujančio statuso (Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas, 2019; Dambrauskienė, 2021). Tokiame kontekste neformalūs lyderiai gali atlikti organizacijos „sujungiančiosios grandies“ vaidmenį, jie palaiko kasdienius bendradarbiavimo ryšius, padeda išsaugoti sukauptas žinias ir neformalų bendravimą, stiprina tarpusavio pasitikėjimą ir prisideda prie veiklos tęstinumo bei stabilumo politinės ar administracinės kaitos laikotarpiams.

Viešojo administravimo kontekste neformali lyderystė grindžiama ne tik individualia įtaka, bet ir socialinių ryšių stiprinimu. Kaip pažymi Kezar (2020), organizacijose veiksmingas neformalus lyderiavimas grindžiamas pasitikėjimu, dalijimusi informacija ir bendradarbiavimu. Neformali lyderystė suvokiama kaip tarpasmeninių sąveikų sistema, o ne vien asmens savybių visuma. Tokia

lyderystė skatina horizontalią komunikaciją, sudaro prielaidas greitesniam sprendimų priėmimui, mažina biurokratinių barjerų įtaką.

Neformali lyderystė glaudžiai siejasi su pasidalytosios lyderystės koncepcija, kai atsakomybė už sprendimų priėmimą ir pokyčių įgyvendinimą pasidalijama tarp kelių asmenų, nepriklausomai nuo jų formalaus statuso. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S. ir Petukienė, E., (2019) pažymi, kad tokia lyderystės forma stiprina organizacijos gebėjimą įtraukti darbuotojus, skatinti savarankiškumą ir kolektyvinę atsakomybę už rezultatus. Tai ypač pastebima savivaldybių administracijose, kur veiklos sėkmė priklauso nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir gebėjimo koordinuoti įvairių interesų grupių veiksmus (Liukinevičienė, 2022).

Svarbus neformalaus lyderio bruožas yra emocinio klimato ir psichologinio saugumo kūrimas. Tyrimai rodo, kad tokie lyderiai, gebėdami palaikyti atvirą dialogą, pagarbų bendravimą ir tarpusavio pasitikėjimą, padeda mažinti įtampą bei skatina darbuotojų iniciatyvumą (Liu ir Lv, 2022). Jie tampa ne tik tarpininkais tarp formalų vadovų ir kolektyvo, bet ir organizacijos emocinės pusiausvyros palaikytojais. Psichologinio saugumo kūrimas labai svarbus kintančioje aplinkoje. Darbuotojai patiria stresą dėl naujų užduočių, neaiškumo ir atsakomybės pasikeitimo. Neformalus lyderiai padeda išsaugoti emocinę pusiausvyrą. Jie padeda vadovams suprasti darbuotojų nuotaikas ir reakcijas į pokyčius. Tokiu būdu neformali lyderystė stiprina vidinę komunikaciją. Tai užtikrina sklandesnį pokyčių priėmimą ir mažina darbuotojų pasipriešinimą naujovėms. Tai labai svarbu politinių ar struktūrinių pokyčių laikotarpiu, kai neapibrėžtumas didina darbuotojų nesaugumo jausmą.

Tarptautiniai tyrimai rodo, kad neformalus lyderiai tampa esminiais „pokyčių agentais“ (angl. *Change agents*), tokiose aplinkose, kuriose labai svarbūs greiti sprendimai ir žmogiškieji ryšiai. Jung ir Ma (2019) atlikta apžvalga parodė, kad „tarpininkai“ (angl. *Boundary spanners*) tai asmenys, sugebantys jungti skirtingas organizacijos kultūras ir padedantys stiprinti bendradarbiavimą savivaldos institucijose. Jie padeda užmegzti bendradarbiavimą ir palengvina informacijos sklaidą. Tarptautiniai tyrimai patvirtina, kad įvairios lyderystės formos viešajame sektoriuje yra tiesiogiai susijusios su didesniu organizacijų efektyvumu, didesniu darbuotojų įsitraukimu bei mažesne kaita.

Viešojo sektoriaus organizacijose neformali lyderystė ypač svarbi dėl sudėtingų sprendimų procesų ir poreikio greitai reaguoti į pokyčius. Ji pasireiškia per kasdienį bendravimą, pasitikėjimą ir pagalbą tarp darbuotojų, padėdama palaikyti darnų darbą ir mažinti įtampą vykstant pokyčiams. Jie tarpininkauja tarp vadovų ir specialistų, padeda išvengti nesusikalbėjimų. Į šiuos žmones kolegos kreipiasi patarimo, nes jais labiau pasitiki nei oficialiais vadovais. Todėl neformali lyderystė padeda palaikyti gerą mikroklimatą, užtikrina sklandų sprendimų įgyvendinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad neformali lyderystė yra natūraliai kylantis vadovavimas, paremtas pasitikėjimu, socialiniu pripažinimu ir įtaka, bet ne oficialia valdžia. Ji papildo formalų vadovavimą ir dažnai tampa esmine organizacinės kultūros ir tarpasmeninių santykių šerdimi. Neformalių lyderių identifikavimas ir sąmoningas įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus gali turėti reikšmingą poveikį organizacijos sėkmei. Viešojo sektoriaus organizacijose šis reiškinys ypač svarbus, nes padeda išlaikyti veiklos tęstinumą ir socialinį ryšį net esant politinei kaitai. Todėl neformalios lyderystės atpažinimas ir sąmoningas įtraukimas į sprendimų priėmimą tampa svarbia sąlyga organizacijos atsparumui, efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui.

Kadangi neformali lyderystė papildo formalų vadovavimą ir daro įtaką organizacijos veiklai, toliau bus aptarta šių dviejų lyderysčių tarpusavio veikla.

1.4 Formalios ir neformalios lyderystės sąveika ir formos viešajame sektoriuje

Lyderystė organizacijoje gali pasireikšti formaliomis ir neformaliomis formomis. Formali lyderystė siejama su oficialia vadovo pozicija, kuriai suteikti įgaliojimai yra apibrėžti teisiniais dokumentais, hierarchine struktūra ar organizacijos vidaus taisyklėmis. Neformali lyderystė, neturinti statuso, siejama su pasitikėjimu, komunikacija, asmeninėmis savybėmis, gebėjimu sutelkti kitus (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Viešajame sektoriuje abi lyderystės formos yra būtinos, nes jos atlieka skirtingas funkcijas. Atlikdamos skirtingas funkcijas abi formos papildo viena kitą, formalūs vadovai užtikrina teisėtumą struktūrą, neformalūs lyderiai – pasitikėjimą ir įsitraukimą.

Formalios ir neformalios lyderystės sąveika sudaro prielaidas efektyvesniam viešojo sektoriaus valdymui. Pasak Yukl (2013) organizacijose, kuriose formalūs vadovai vadovavimą derina su neformalia lyderyste, sprendimų priėmimas tampa lankstesnis, pokyčių valdymas sklandesnis. Neformalūs lyderiai padeda formaliems vadovams suprasti darbuotojų nuotaikas, įsitraukimo lygį ir galimą pasipriešinimą pokyčiams. To pasekoje užtikrinamas skaidresnis komunikacijos procesas, t. y. informacija perduodama atvirai, o ne per gandus ar slaptus susitarimus, bei mažėja įtampas tarp vadovybės ir pavaldinių.

Formali ir neformali lyderystė dažnai laikomos priešingybėmis. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad jos veikiau papildo viena kitą nei konkuruoja tarpusavyje (Pielstick, 2000). Formali lyderystė organizacijoje nustato darbo tavrkos taisykles, aiškiai apibrėžia atsakomybę. Visi žino, kas vadovauja, kas vykdo ir kaip priimami sprendimai. Tačiau to nepakanka siekiant užtikrinti lankstumą ir greitą prisitaikymą prie pokyčių. Skirtingai nei formalūs vadovai, kurių kaita tiesiogiai priklauso nuo politinių sprendimų, pokyčių ar atsakomybių, neformalūs lyderiai dažnai išlieka organizacijoje ilgesnį laiką. Neformalūs lyderiai užpildo šią spragą, tapdami tarpininkais tarp vadovybės ir darbuotojų. Padeda mažinti pasipriešinimą pokyčiams, stiprina komunikaciją ir skatina bendradarbiavimą, užtikrina veiklos tęstinumą, žinių perdavimą. (Batraš, Duff ir Smith, 2016).

Viešajame sektoriuje formalios lyderystės reikšmė yra ypač didelė dėl teisinių ir administracinių atsakomybių. Savivaldybių administracijose formali lyderystė būtina užtikrinant teisėtą sprendimų priėmimą, viešųjų išteklių panaudojimą ir politinės atsakomybės vykdymą. Kita vertus, dėl nuolatinių pokyčių, prioritetų keitimo ir vadovų rotacijos, formalūs vadovai dažnai negali operatyviai reaguoti į kasdienes iššūkius (Christensen ir Laegreid, 2020). Tokiose situacijose išryškėja neformalių lyderių reikšmė. Jie tampa „minkštąja infrastruktūra“, palaikančia organizacijos stabilumą ir užtikrinančia pokyčių įgyvendinimą (Whetsell, Kroll ir DeHart–Davis, 2021).

Siekiant išsamiau atskleisti formalios ir neformalios lyderystės charakteristikas, mokslinėje literatūroje dažnai taikoma lyginamoji analizė. Tokia analizė leidžia identifikuoti, kuo skiriasi formalių vadovų įtaka nuo įtakos, kuri kyla iš žmonių kompetencijos, patirties ir autoriteto. Šie skirtumai yra svarbūs norint suprasti, kaip organizacijoje priimami sprendimai ir kaip realiai veikia žmonių tarpusavio santykiai. 1.4.1 lentelėje pateikiamas pagrindinių formalios ir neformalios lyderystės bruožų palyginimas. Palyginimas atskleidžia jų vaidmenis viešojo sektoriaus organizacijose ir kaip šios lyderystės formos pasireiškia per formalių ir neformalių lyderių veiklą viešajame sektoriuje.

Formalios ir neformalios lyderystės bruožų palyginimas viešajame sektoriuje

Kriterijus	Formalus lyderis	Neformalus lyderis
Pozicija	Grindžiamas oficialiomis pareigomis, apibrėžtomis organizacijos struktūroje.	Įtaka kyla iš asmens autoriteto, pasitikėjimo, kompetencijos.
Galios šaltinis	Teisiniai įgaliojimai, organizacinė valdžia.	Asmeninis autoritetas, reputacija, tarpusavio pasitikėjimas.
Įtakos formos	Įsakymai, taisyklės.	Tarpininkavimas, įtikinėjimas, asmeninis pavyzdys.
Tikslų nustatymas	Strateginiai dokumentai ir formalūs sprendimai.	Kolektyvinės nuostatos.
Kontrolės priemonės	Oficialios taisyklės, atskaitomybė.	Neformalus sprendimai, bendruomeninis palaikymas.
Komunikacija	Hierarchinė, dažnai vienpusė (iš viršaus į apačią), vertikali.	Horizontali, grindžiama bendradarbiavimu.
Rizikos	Nelankstumas, formalizmas, biurokratija.	Galimas „šešėlinės valdžios“ formavimasis, galimas siaurų interesų dominavimas, skaidrumo stoka.
Privalumai	Aiški atsakomybė, stabilumas, formalus legitimumas	Greitas prisitaikymas, lankstumas, tarpininkavimas tarp formalaus vadovo ir kolektyvo.
Poveikis pokyčiams	Užtikrina formalų sprendimų įgyvendinimą.	Skatina pokyčių priėmimą ir mažina pasipriešinimą.
Tikslų siekimas	Strateginis, orientuotas į rezultatus.	Orientuotas į įsitraukimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Pielstick (2000), Whetsell ir kt. (2020), Šilingienė (2012), Northouse (2021), Yukl (2013).

Kaip matyti iš lentelės, formali lyderystė suteikia organizacijai aiškią struktūrą ir atsakomybės ribas, veiklos tęstinumą, atsakomybę visuomenei. Tuo tarpu neformali lyderystė užtikrina lankstumą ir pasitikėjimą. Abi šios lyderystės formos yra būtinos, nes papildo viena kitą. Formalūs vadovai palaiko stabilumą, o neformalus lyderiai užtikrina darbuotojų įsitraukimą. Šių formų derinimas leidžia organizacijai palaikyti stabilumą ir kartu efektyviai reaguoti į pokyčius. Formalūs vadovai vadovaujasi įstatymais, užtikrina sprendimų priėmimą ir jų teisėtumą, taip pat politinę atsakomybę. Tačiau, formalūs vadovai stokoja emocinio įsitraukimo ir ryšio su darbuotojais. Būtent šią spragą užpildo neformali lyderystė, kurios veikla grindžiama pasitikėjimu, patirtimi ir tarpasmeniniais ryšiais su darbuotojais. Neformalių lyderių veikla prisideda prie organizacinės kultūros formavimo. Kaip pažymi Šilingienė (2012), jie palaiko bendruomeniškumą, pasitikėjimą ir iniciatyvumą. Net griežtai reglamentuotose viešojo sektoriaus įmonėse galima sukurti bendradarbiavimu paremtą kultūrą. Tai priklauso nuo formalių vadovų požiūrio į neformalius lyderius. Kai formalūs vadovai priima neformalius lyderius ir su jais bendradarbiauja, organizacijoje mažėja įtampa, darbuotojai labiau įsitraukia į pokyčius, sprendimų priėmimas tampa sklandus (Rigby, Sutherland ir Takeuchi 2017; Potluka, 2021). Organizacijoje kuriama pasitikėjimo atmosfera, darbuotojai jaučiasi girdimi, pokyčiai įgyvendinami kartu, ne primetami.

Tačiau formali ir neformali lyderystė gali kelti ir įtampų. Jei formalūs vadovai neįvertina neformalių lyderių įtakos, organizacijoje gali kilti konfliktai, nepasitikėjimas ar net pasipriešinimas pokyčiams. Kyla rizika, kad organizacijoje susiformuos „šešėlinė valdžia“, kuri demotyvuos darbuotojus, bus

pateikiama netiksli informacija. Tokia per stipri neformali įtaka nesuderinama su organizacijos tikslais. Ji gali sukelti chaosą, mažinti darbuotojų motyvaciją ir atsakomybę. Todėl labai svarbu išlaikyti formalių vadovų autoritetą, bet kartu skatinti neformalią lyderystę grįstą pasitikėjimu. Kai formaliems vadovams pavyksta įtraukti neformalius lyderius į sprendimų priėmimą, organizacijos valdymas tampa efektyvesnis, o darbuotojų motyvacija didėja (Rigby, Sutherland ir Takeuchi, 2017). Tai ypač svarbu viešojo sektoriaus organizacijose. Atlikti tarptautiniai tyrimai rodo, kad viešajame sektoriuje efektyvus vadovai geba formaliai vadovauti ir neformaliai įkvėpti Northouse, (2021). Tokiose viešojo sektoriaus organizacijose sukuriamą organizacinę tvarką ir emocinę erdvę, kur darbuotojai jaučiasi vertinami, sprendimai yra atsakingi ir prasmingi.

Be neformalios ir formalios lyderystės sąveikos svarbu išskirti neformalios lyderystės formas, kurios viešajame sektoriuje pasireiškia įvairiais būdais, priklausomai nuo organizacijos kultūros, vadovų požiūrio ir darbuotojų santykių (Cross ir Parker, 2004; Jung ir Ma 2019).

Neformalios lyderystės formos viešajame sektoriuje apima šias formas:

- a) **tarpininkavimo**, kai neformalus lyderiai palaiko komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, stiprina pasitikėjimą ir mažina informacijos skirtumą tarp to, ką žino vadovai ir ką žino darbuotojai. Šie asmenys tampa tarpininkais tarp vadovų ir darbuotojų (Whetsell, Kroll ir DeHart–Davis, 2021);
- b) **naujovių skatinimo**, kai neformalus lyderiai inicijuoja naujas idėjas ir gerina procesus, veikia kaip „vidiniai naujovių skatintojai“ (Jung ir Ma (2019));
- c) **kultūros palaikymo**, kai neformalus lyderiai padeda išsaugoti organizacijos vertybes ir bendruomeniškumą, formuoja pasitikėjimą grįstą darbo aplinką ir palaiko socialinį stabilumą ir taip prisideda prie organizacinės kultūros tęstinumo (Schein, 2017).

Neformalios lyderystės formos papildo formalią lyderystę padėdamos užtikrinti didesnę darbuotojų įsitraukimą, sėkmingą organizacijos veikimą. Viešojo sektoriaus institucijose šių formų reikšmė itin svarbi dėl dažnų politinių, struktūrinių, administracinių pokyčių. Neformalus lyderiai padeda užtikrinti veiklos tęstinumą, išlaikyti organizacinę pusiausvyrą, prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Neformalus lyderiai tampa tarsi „socialinė sanglauda“, kurie jungia skirtingus organizacijos lygmenis ir padeda įveikti formalių vadovų suvaržymus (Jung ir Ma (2019)).

Formalios ir neformalios lyderystės sąveika viešajame sektoriuje yra būtina organizacinio stabilumo ir efektyvumo sąlyga. Formali lyderystė užtikrina struktūrą ir atsakomybę, o neformali – lankstumą, įtraukimą ir pasitikėjimą. Derinant formalią ir neformalią lyderystę viešojo sektoriaus institucijos gali kurti gerosios valdysenos pagrindus (skaidrumą, atsakomybę, dalyvavimą), (OECD, 2019). Savivaldybių administracijose, kuriose nuolat kinta aplinka, šių dviejų formų sąveika tampa esminiu veiksnium, leidžiančiu organizacijoms sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Neformalios lyderystės formos (tarpininkavimo, naujovių skatinimo ir kultūros palaikymo) yra esminiai elementai, padedantys užtikrinti veiklos tęstinumą, organizacinę darną ir pasitikėjimą grindžiamą darbo aplinką. Jos padeda sušvelninti problemas, kurios kyla, dėl suvaržytų taisyklių ar pareigybų, užtikrina sklandesnę komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų bei sudaro sąlygas konstruktyviems pokyčiams.

Todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus institucijų veiklos sėkmė priklauso nuo gebėjimo derinti formalių vadovų valdžią su neformalia darbuotojų įtaka. Toliau bus analizuojama, kaip neformalios

lyderystės sąveika su organizacijos pokyčiais veikia institucijų veiklos dinamiką ir pokyčių įgyvendinimo sėkmę.

1.5 Neformalios lyderystės sąveika su organizacijos pokyčiais

Kaip jau minėta anksčiau, pokyčiai organizacijose ne vien techniniai pertvarkymai ar tam tikri teisiniai sprendimai. Pirmiausia, tai socialiniai ir psichologiniai procesai. Pokyčių procesai neatsiejami nuo žmonių elgsenos, gebėjimo prisitaikyti ir bendradarbiauti. Šiuos procesus kiekvienas darbuotojas išgyvena skirtingai. Net ir geriausiai ir tiksliausiai suplanuoti pokyčiai gali žlugti, jei darbuotojai nejaučia asmeninio įsitraukimo ir pokyčių prasmės. Todėl rezultatyvus pokyčių valdymas priklauso ne tik nuo teisingų sprendimų, bet ir nuo darbuotojų pasitikėjimo, komunikacijos, palaikymo, įsitraukimo (Raipa, 2016). Pokyčių metu labai svarbų vaidmenį atlieka neformalūs lyderiai. Neformalūs lyderiai tampa tarpininkais tarp vadovų ir darbuotojų, padeda užtikrinti pokyčių priėmimą ir įgyvendinimą.

Neformalios lyderystės ir pokyčių sąveika yra kompleksinis reiškiny. Šis reiškiny apima socialinę įtaką ir organizacinį prisitaikymą. *Socialinė įtaka* – tai gebėjimas daryti poveikį kitų žmonių elgsenai, nuostatoms ir motyvacijai per pasitikėjimą, autoritetą ir bendravimą (Yukl, 2013). *Organizacinis prisitaikymas* – tai organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių keičiant struktūrą, procesus ir kultūrą (Schein, 2010). Šie procesai sudaro pagrindą, kuriame neformalūs lyderiai padeda žmonėms prisitaikyti prie pokyčių. Neformalūs lyderiai, veikdami per bendravimą ir pasitikėjimą, palengvina darbuotojų psichologinį prisitaikymą. Tokiu būdu pokyčiai ir neformali lyderystė yra glaudžiai tarpusavyje susiję, t. y. vienas reiškiny palaiko ir formuoja kitą. Organizacijose, kuriose pokyčiai tampa nuolatiniu reiškiniu, vien formalaus vadovavimo nepakanka. Tyrimai rodo, kad neformali lyderystė pokyčių metu glaudžiai susijusi su emociniu intelektu. Goleman, D., ir Boyatzis, R. (2017) teigia, kad emocinis intelektas leidžia lyderiui suprasti darbuotojų nuotaikas ir baimes. Todėl pokyčių sąlygomis emocinis intelektas tampa svarbiu įrankiu palaikant stabilumą. Viešojo sektoriaus organizacijose, kai vyrauja neapibrėžtumas ir biurokratinis spaudimas, emocinis jautrumas padeda išlaikyti pasitikėjimą, mažina įtampą, skatina bendrą atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą.

Organizacijų konkurencingumas ir veiksmingumas vis labiau priklauso nuo darbuotojų bendradarbiavimo, įsitraukimo ir lyderystės pasireiškimo įvairiuose organizacijos lygmenyse. Pasak Kezar (2020), šiuolaikinė lyderystė grindžiama ne griežta pavaldumo sistema, o gebėjimu prisiimti bendrą atsakomybę už pokyčius ir rezultatus. Ši samprata padeda geriau suprasti, kodėl neformalūs lyderiai tampa svarbiais pokyčių proceso dalyviais.

Tai išsamiau paaiškina transformacinė lyderystė (Northouse, 2021), kuri pabrėžia bendros vizijos ir įtraukimo svarbą, todėl ji natūraliai pasireiškia neformalioje erdvėje, kur santykiai grindžiami pasitikėjimu. Nors transformacinė lyderystė dažnai siejama su formalia vadovo pozicija, jos principai (vizijos kūrimas, įkvėpimas ir įtraukimas) reiškiasi ir neformalioje lyderystėje, kur santykiai grindžiami savanorišku pasitikėjimu ir tarpusavio pripažinimu. Cross ir Parker (2004) pabrėžia, kad tarpasmeniniai ryšiai organizacijose turi didesnę galimybę skleisti informaciją ir formuoti požiūrį nei oficialūs informacijos perdavimo būdai. Lewin (1947); Kotter (2012) vieningai pažymi, kad pokyčiai yra ne vien struktūrinis, bet ir psichologinis procesas. Šiame procese lemiamą vaidmenį atlieka žmonių pasirengimas keistis. Armenakis ir Harris (2009) teigia, kad vadovai, kurie nori sėkmingai įgyvendinti pokyčius, turi sukurti organizacinę „*parengtį keistis*“. Ji atsiranda tuomet, kai darbuotojai tiki pokyčių būtinybe ir pasitiki jų sėkme. Tai dera su pasidalytosios lyderystės požiūriu, kai atsakomybe dalijamasi tarp formalų ir neformalių lyderių už sprendimus ir jų įgyvendinimą (Pearce

ir Conger 2003). Būtent neformalus lyderiai savo asmeniniu pavyzdžiu ir tarpasmeniniu poveikiu formuoja kolektyvo požiūrį į pokyčius. Kotter (2012) pabrėžia, kad organizacijos pokyčiai retai būna sėkmingi be „*palaikančios koalicijos*“, sudarytos iš formalių ir neformalių lyderių. Neformalus lyderiai veikia kaip pokyčių ambasadoriai. Tokiu būdu neformalus lyderiai susieja strateginį pokyčių planavimą su jų įgyvendinimu. Schein (2017) akcentuoja, kad organizacinės kultūros keitimas yra vienas iš sudėtingiausių pokyčių valdymo uždavinių. Jis susijęs su žmonių vertybėmis, įsitikinimais, elgesio normomis. Neformalus lyderiai šiuo atveju atlieka kultūrinių „*vertėjų*“ vaidmenį. Jie padeda kolektyvui priimti, perprasti ir pritaikyti praktikoje naujas vertybes. Bridges (2009) teigia, kad pokyčiai žmogui dažnai reiškia atsisveikinimą su tuo, kas įprasta, ir prisitaikymą prie naujos realybės ir savo naujo vaidmens supratimą.

Neformalus lyderiai daro poveikį pokyčių eigai, bet ir patys tuo metu keičiasi. Kai keičiasi organizacijos struktūra, technologijos, darbo metodai, kinta ir žmonių tarpusavio santykiai ir neformalus ryšiai. Schein (2017) pažymi, kad pokyčių laikotarpiu esami autoritetai gali prarasti įtaką, atsiranda naujų lyderių. Tokiu būdu pokyčiai tampa ne tik valdymo, bet ir žmonių tarpusavio santykių ir įtakos persiskirstymo procesu. Yukl (2013) teigia, kad efektyviausias lyderystės modelis yra tas, kuriame oficialūs vadovai ir neformalus lyderiai veikia darniai. Formalūs vadovai nustato strateginę kryptį ir priima sprendimus. Neformalus lyderiai per įsitraukimą ir pasitikėjimą padeda šiuos sprendimus priimti kolektyvui. Tokia lyderių sąveika padeda organizacijai išlaikyti pusiausvyrą tarp tvarkos organizacijoje ir žmonių gebėjimo prisitaikyti. Viešojo sektoriaus organizacijose ši pusiausvyra labai reikšminga, nes viešojo sektoriaus organizacijų veikla grindžiama griežtomis taisyklėmis, hierarchine sprendimų priėmimo tvarka ir lėtesniu pokyčių procesu nei verslo įmonėse. Kezar (2020) pabrėžia, kad neformalus lyderiai labai dažnai tampa inovacijų, bendravimo ir darbuotojų įsitraukimo varikliu. Tai padeda viešojo sektoriaus organizacijoms išlikti gyvybingoms.

Savivaldybių administracijų veikloje neformali lyderystė yra itin reikšminga. Viešojo sektoriaus organizacijos pasižymi aiškia pavaldumo struktūra ir nustatyta tvarka, tačiau jų efektyvus darbas priklauso nuo žmonių tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., ir Nefas, S. (2016) teigia, kad darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas lemia, kaip bus priimti pokyčiai. Neformalus lyderiai šiuo atveju padeda palaikyti bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų. Jie užtikrina, kad informacija apie pokyčius būtų aiškiai perduota ir visi suprastų. Savivaldybių administracijose dažnai būtiną pokyčiams atsiranda dėl išorinių priežasčių: naujų įstatymų, finansavimo, projektų, valstybės reformų. Šie pokyčiai ne visada atitinka įprastą savivaldybės darbo tvarką ir susiformavusią praktiką. Darbuotojams gali būti sunku suprasti pokyčių esmę ir prasmę. Tokiose situacijose būtent neformalus lyderiai paaiškina, kodėl jie reikalingi, kaip jie paveiks darbą, padeda rasti tinkamiausią būdą prisitaikyti. Neformalus lyderiai padeda išvengti nesusikalbėjimo. Jie geba paaiškinti vadovų sprendimus suprantamai, įvardindami jų naudą. Tai stiprina darbuotojų įsitraukimą. Neformalus lyderiai vieni iš pirmųjų pajunta kolegų nerimą ar nepasitenkinimą, todėl gali laiku padėti išvengti konfliktų. Tokia pagalba labai svarbi viešajame sektoriuje, nes darbo atmosfera turi įtakos gyventojų aptarnavimo kokybei.

Kaip minėta 1.1 poskyryje, pokyčiai organizacijose apima struktūrinius, socialinius ir psichologinius procesus. Neformalios lyderystės vaidmuo pokyčių procese savivaldybių administracijose susijusi su žmonių bendravimu, pasitikėjimu ir prisitaikymu. Neformalus lyderiai padeda įgyvendinti pokyčius, palaiko organizacijos stabilumą, užtikrina, kad naujovės būtų priimanamos natūraliai ir noriai, o ne kaip prievarta. Taip pat užtikrina, kad naujovės būtų ne priverstinės, o natūraliai priimtose. Todėl savivaldybių administracijos išlieka stabilios, geba keistis ir gerinti savo veiklos kokybę. Siekiama

išlaikyti pagarbą žmonėms ir viešajam interesui. Ilgalaikėje perspektyvoje tokia sąveika kuria pagrindą nuosekliam organizacijos vystymuisi. Neformalus lyderiai ne vien prisitaiko prie pokyčių, bet ir siūlo idėjas. Neformalių lyderių įsitraukimas padeda išlaikyti pokyčių tęstinumą tuomet, kai keičiasi politinė valdžia, administracijos vadovai. Tai svarbu savivaldybių administracijoms, nes reformos dažnai priklauso nuo politinių sprendimų, o ne nuo pačių noro tobulėti. Ilgainiui tokia sąveika tarp formalių vadovų ir neformalių lyderių kuria pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą. Darbuotojai jaučiasi vertinami ir atsakingi už bendrą rezultatą, reiškia idėjas drąsiau.

Apibendrinant galima teigti, kad neformalios lyderystės ir organizacijos pokyčių sąveika stiprina institucijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos, padeda kurti pasitikėjimu, bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą. Toks ryšys tampa pagrindu ilgalaikiam viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumui ir darbuotojų įsitraukimui. Patys pokyčiai organizacijoje keičia neformalių lyderių vaidmenį, atsiranda naujų lyderių, naujų bendravimo būdų, kitaip pasiskirstoma atsakomybė. Tai padeda organizacijai augti ir tobulėti, nes tai jungia formalų valdymą su žmonių tarpusavio santykiais, bendromis vertybėmis.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo dizainas

Šiame skyriuje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindimas. Jis apima tyrimo dizainą, duomenų rinkimo ir analizės metodus, tyrimo organizavimą ir etikos principus. Tyrimo metodologija pasirinkta atsižvelgiant į darbo tikslą – išanalizavus neformalios lyderystės vaidmenį valdant pokyčius organizacijoje, nustatyti neformalių lyderių įtaką pokyčių įgyvendinimui.

Pirmajame skyriuje atlikta teorinė analizė atskleidė, kad neformalios lyderystės fenomenas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose menkai ištirtas. Būtent šie lyderiai labai dažnai daro įtaką sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Tai leidžia suformuluoti **tyrimo problemą** – kaip neformalūs lyderiai viešojo sektoriaus organizacijose prisideda prie pokyčių valdymo.

Tyrimo objektas – neformalių lyderių vaidmuo organizacinių pokyčių valdyme.

Tyrimo dalykas – neformalios lyderystės raiška valdant pokyčius viešojo sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti neformalių lyderių raiškos ypatumus lyginant skirtingų informantų požiūrius ir patirtis viešojo sektoriaus organizacijoje.
2. Išanalizuoti neformalių lyderių dalyvavimą priimant sprendimus.
3. Nustatyti, kokią įtaką daro neformalūs lyderiai organizacijos pokyčių valdymui.
4. Ištirti, kaip neformalūs lyderiai veikia pokyčių valdymo procesus ir prisideda prie sėkmingo jų įgyvendinimo.

Tyrimo metodo pasirinkimas turi būti tiesiogiai siejamas su tyrimo tikslais ir uždaviniais. Tik tuomet užtikrinamas rezultatų patikimumas. Tyrimai gali būti kokybiniai ir kiekybiniai, tai priklauso nuo tyrinėjamo „gylio“. Kokybiniai tyrimai leidžia giliau suprasti tyrinėjamą reiškinį, jo prasmę ir dalyvių patirtis, požiūrį, emocijas bei vertybines nuostatas, kurios formuoja jų elgesį organizacijoje. Kaip pažymi Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybiniai tyrimai padeda aprašyti ir suprasti socialinius reiškinius per tiriamųjų patirtį ir interpretacijas. Todėl šiame darbe pasirinktas **kokybinis tyrimas**. Kokybinis tyrimas pasirinktas ir dėl to, kad neformalios lyderystės reiškinys negali būti tinkamai paaiškintas vien kiekybiniais duomenimis, nes jis susijęs su žmonių elgesiu, tarpusavio santykiais, pasitikėjimu. Tyrimas remiasi aiškinamąja prieiga, kuri leidžia suprasti nagrinėjamą reiškinį per dalyvių patirtis, jų suvokimą ir prasmes (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

2.2 Tyrimo metodai

Tyrimo strategija ir duomenų rinkimo būdas. Atsižvelgiant į tai, kad neformali lyderystė yra kompleksinis ir vis dažniau pasireiškiantis reiškinys organizacijose, šiame tyrime pasirinktas kokybinis metodas, kaip labiausiai tinkantis tyrimo tikslui. Kaip teigia Savolainen (2014), pagrindinis kokybinių tyrimų tikslas yra geriau suprasti sudėtingas, platesnio konteksto nagrinėjimo reikalaujančią ar retai nagrinėjamą problemą, temų ar fenomenų pažinimas. Jie leidžia nagrinėti žmonių patirtis, nuomones, suvokimą, įsitikinimus asmenų ir organizacijų realaus gyvenimo kontekstuose, jais nesiekama pateikti statistiškai generalizuojamų rezultatų ir hipotezėmis grįstų paaiškinimų. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę gilintis į tiriamųjų nuomonės ar tiriamojo reiškinio priežastis, kontekstus, sąlygas ir pasekmes (Kvale, 2007). Šį tyrimą tikslinga atlikti pasitelkiant kokybinę prieigą, nes neformali lyderystė yra grindžiama įtaka (poveikiu), ekspansyviais santykiais

ir/ar bendradarbiavimu pagrįstu sprendimų priėmimu. Skirtingai nei formali lyderystė, orientuota į autoritetą, ribotus tarpusavio santykius ar/ir individualius sprendimų priėmimus (Leino, 2022). Šį skirtumą svarbu atskleisti, todėl vykdytas kokybinis tyrimas – *pusiau struktūruotas interviu* su organizacijos darbuotojais. Tokia interviu forma leidžia išsiaiškinti darbuotojų perspektyvas, patirtis, emocijas, galbūt net tam tikras socialines situacijas neformalios lyderystės kontekste ir pokyčių valdyme. Kad būtų lengviau suprasti darbuotojų požiūrius į tiriamą problemą, pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo sudaryti pagal tyrimo uždavinius ir parengtą interviu klausimyną, kuris leido lanksčiai plėtoti pokalbio temas pagal informantų atsakymus. Tuo pačiu buvo suteikta galimybė dalyviams išplėtoti atsakymus, kai tai buvo svarbu analizei. Klausimų blokai apėmė šias sritis:

1. Pokyčių valdymo sąlygos ir aplinka organizacijoje.
2. Neformalios lyderystės raiška savivaldybėje.
3. Neformalių lyderių vaidmuo sprendimų priėmimo procese.
4. Neformalių lyderių įtaka organizaciniams pokyčiams ir jų valdymui.

Interviu klausimai buvo sudaryti pagal pirmojo skyriaus teorinę dalį ir tyrimo uždavinius. Klausimų struktūra atitinka teorinių temų eiliškumą t. y. nuo pokyčių valdymo sampratos ir patirčių prie neformalios lyderystės raiškos, įtakos sprendimų priėmimui ir pokyčių valdymui. Klausimų išdėstymas užtikrina tyrimo logiškumą ir suteikia galimybę gautus atsakymus susieti su teorinėmis įžvalgomis.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo duomenims analizuoti taikyta teminė analizė, kuri pasak Braun ir Clarke (2012), leidžia išskirti pasikartojančias temas ir pagrindines mintis. Siekiant išlaikyti analizės nuoseklumą naudoti kokybinės turinio analizės principai. Jie leidžia suskirstyti interviu duomenis į kategorijas ir subkategorijas pagal tyrimo klausimus ir dalyvių atsakymus (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šio tyrimo metu surinktus duomenis planuojama suskirstyti į atitinkamas kategorijas ir subkategorijas atsižvelgiant į interviu klausimus bei tyrimo dalyvių atsakymus. Visos identifikuotos subkategorijos pagrindžiamos interviu metu tyrimo dalyvių minimais teiginiais. Visa informacija pateikiama struktūruotose lentelėse, kad būtų galima aiškiau matyti pagrindiniai aspektai susiję su tiriamą problema.

Siekiant tyrimo patikimumo buvo taikyta tyrėjo refleksija ir tiesioginis citavimas, kurie leidžia atskleisti išskirtines tyrimo dalyvių patirtis ir tyrimą atlikti objektyviai, etiškai ir moksliškai (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Analizė buvo vykdoma keliais etapais. Pirmiausia interviu įrašai buvo perrašyti pažodžiui, siekiant įsigilinti į turinį, kelis kartus perskaityti. Vėliau buvo atliekamas kodavimas išskiriant reikšmingus teiginius ir prasmes, kurie vėliau buvo sujungti į kategorijas ir temas. Galiausiai suformuotos temos buvo siejamos su teorinėmis įžvalgomis ir tyrimo tikslais, vertinant, kaip jos atskleidžia neformalios lyderystės vaidmenį pokyčių valdyme.

Tyrimo instrumento pagrįstumas. Klausimynas parengtas atsižvelgiant į pirmojo skyriaus teorines įžvalgas ir tyrimo uždavinius. Klausimai formuoti taip, kad atsiskleistų dalyvių požiūris, patirtis, įžvalgos apie neformalią lyderystę, jos vaidmenį pokyčių valdyme. Interviu klausimyną sudaro 16 klausimų. Klausimai atviri, formuluoti taip, kad būtų kuo mažiau paveikiami dalyvių atsakymai. Siekiant sudaryti palankias sąlygas pasidalijimui patirtimi, klausimai buvo sudėlioti nuo bendresnių (pokyčių kontekstas) iki specifiškesnių (neformalių lyderių įtaka, asmeninė refleksija). Klausimynas pateikiamas **2 priede**.

Tyrimo patikimumas ir pagrįstumas. Tyrimo rezultatų patikimumo užtikrinimui buvo taikomi keli metodologiniai principai. Pirmiausia, buvo atliekami interviu laikantis vienodos struktūros,

neutralumo, užtikrinant, kad visi dalyviai viešai galėtų išsakyti savo nuomonę. Tyrimo duomenys buvo atsakingai perrašyti, perskaityti kelis kartus. Išskirtos temos ir kategorijos susietos su tyrimo tikslu ir uždaviniais. Tyrimo rezultatų interpretacijai taikyta teminės analizės logika, lyginant skirtingų informantų požiūrius, nustatant pasikartojančias prasmes ir dėsningumus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Empirinio tyrimo instrumento pagrindimas pateikiamas 2.1.1 lentelėje, kurioje nurodytos temos, klausimai, siekiami rezultatai ir teoriniai šaltiniai, naudoti rengiant klausimyną.

2.1.1 lentelė

Empirinio tyrimo instrumento pagrindimas

Tema	Klausimai	Ką siekiama sužinoti	Naudoti šaltiniai sudarant klausimus
1. Pokyčių valdymo sąlygos ir aplinka organizacijoje	1. Kokie reikšmingiausi pokyčiai vyko Jūsų organizacijoje per pastaruosius kelerius metus? 2. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius? Kokie veiksniai skatina ar mažina jų priėmimą?	Suprasti, kokio pobūdžio pokyčiai vyksta organizacijoje. Kaip jie paveikia darbuotojus ir kokie veiksniai lemia pasipriešinimą ar atvirumą pokyčiams.	Kotter (2012), Armenakis ir Harris (2009), Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017)
2. Neformalios lyderystės raiška organizacijoje	3. Kaip Jūs suprantate neformalios lyderystės reiškinį darbo aplinkoje? 4. Kaip atpažįstate neformalius lyderius organizacijoje? 5. Kokiais elgesio ar bendravimo bruožais jie išsiskiria iš kitų darbuotojų? 6. Kaip neformali lyderystė veikia komandinį bendradarbiavimą ir emocinį klimatą pokyčių metu?	Atskleisti, kaip darbuotojai suvokia neformalios lyderystės reiškinį, kokiais požymiais pasireiškia neformali lyderystė ir kaip ji veikia kolektyvo tarpusavio santykius pokyčių metu.	Leino (2022), Northouse (2021), Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017),
3. Neformalių lyderių vaidmuo sprendimų priėmime	7. Kaip neformalūs lyderiai dalyvauja priimanč ar įgyvendinant pokyčių sprendimus organizacijoje? 8. Kokiose situacijose labiausiai išryškėja jų įtaka? 9. Kaip jų nuomonė ar palaikymas veikia kitų darbuotojų požiūrį į pokyčius? 10. Kaip vadovybė vertina neformalių lyderių įtaką pokyčių procese? Ar kyla įtampos tarp formalių ir neformalių lyderių?	Nustatyti, kaip neformalūs lyderiai įsitraukia į sprendimų priėmimą ir pokyčių įgyvendinimą. Kokiais būdais jie daro įtaką kolegoms bei vadovų sprendimams. Kokios įtampos ar sinergijos atsiranda tarp formalių ir neformalių lyderių.	Leino (2022), Bingham (2023), Yukl (2013), Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017)
4. Neformalių lyderių įtaka pokyčių valdymui	11. Kaip neformalūs lyderiai prisideda prie pokyčių priėmimo arba pasipriešinimo jiems? 12. Kokias pasekmes neformalių lyderių veikla turi pokyčių rezultatams organizacijoje? 13. Kaip organizacija galėtų konstruktyviau išnaudoti neformalių lyderių potencialą valdant pokyčius?	Išnagrinėti neformalių lyderių poveikį pokyčių rezultatams ir nustatyti būdus, kaip organizacija galėtų tikslingiau pasitelkti jų įtaką kuriant pokyčių kultūrą.	Yukl (2013), Northouse (2021), Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017)
5. Asmeninė refleksija apie neformalios lyderystės vaidmenį	14. Ką Jums asmeniškai reiškia dalyvauti pokyčiuose organizacijoje? 15. Ar jaučiatės turintys įtakos pokyčiams, net jei neturite formalių vadovaujančių pareigų? 16. Ko organizacijos turėtų išmokti iš neformalių lyderių patirčių valdant pokyčius?	Giliau suprasti, kaip tyrimo dalyviai vertina savo vaidmenį pokyčių procese, kokias patirtis, vertybes ir išmoktas pamokas sieja su neformalia lyderyste, bei kokias įžvalgas gali pasiūlyti organizacijos tobulinimui.	Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), Northouse (2021), Leino (2022)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje išvardintais šaltiniais.

Lentelėje pateiktas empirinio tyrimo instrumentas leidžia užtikrinti tyrimo logiškumą ir nuoseklumą. Klausimai suformuluoti pagal tyrimo uždavinius ir teorinius darbo pagrindus, todėl kiekviena klausimų grupė atspindi atskirą tyrimo aspektą – nuo pokyčių reiškinio iki neformalių lyderių vaidmens ir asmeninės refleksijos. Tokia klausimų struktūra suteikia galimybę atskleisti neformalių lyderių raišką ir vaidmenį pokyčių valdymo kontekste, jų vaidmenį sprendimų priėmimo ir įtaką organizaciniams pokyčiams. Klausimų blokų susijimas su teoriniais šaltiniais užtikrina empirinių duomenų rinkimo nuoseklumą, o rezultatai lyginami su teorinėmis prielaidomis.

Interviu klausimai padeda surinkti duomenis, leidžiančius pasiekti tyrimo tikslą – išanalizuoti neformalių lyderių vaidmenį valdant pokyčius Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Interviu su tyrimo dalyviais buvo atliekami pagal parengtą klausimyną. Tyrimo organizavimo eiga ir etikos principai pateikiami kitame poskyryje.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimas atliktas Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Kaišiadorių rajono savivaldybės administracija, kaip ir visos savivaldybių administracijos Lietuvoje, vykdo savivaldybės tarybos ir mero sprendimus, užtikrina viešojo administravimo funkcijų savivaldybės teritorijoje įgyvendinimą.

Savivaldybės administracija pasirinkta todėl, kad joje nuolat vyksta pokyčiai (struktūriniai, procesiniai, technologiniai, personalo, politiniai). Vykstantys pokyčiai suteikia galimybę giliau pažvelgti į neformalių lyderių vaidmenį valdant pokyčius ir priimant sprendimus.

Generalinė aibė. Sprendimų priėmimo dalyvaujantys Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurių darbas susijęs su organizacinių sprendimų rengimu, įgyvendinimu ir pokyčių valdymu.

Imties atrankos būdas. Tyrime taikyta *kriterinė atranka*, kur tyrimo dalyviai pasirinkti taikant atitinkamus kriterijus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šio tyrimo metu taikyti tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

1. Dirba organizacijoje ne mažiau nei 5 metus.
2. Dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose.
3. Turi aukštąjį išsilavinimą.
4. Turi darbo patirties, susijusios su pokyčių valdymu ar neformalių lyderių veikla organizacijoje.

Siekiant išlaikyti duomenų įvairovę, į imtį įtraukti įvairių demografinių grupių (lyties, amžiaus) ir pareigų darbuotojai iš skirtingų savivaldybės administracijos skyrių.

Kadangi atliekant interviu tyrimo imtis yra grindžiama kokybe, o ne reprezentatyvumu kaip kiekybiniuose tyrimuose, tai šio tyrimo metu atsižvelgiant į skirtingų autorių tyrimo imties kokybiniam tyrimams rekomendacijas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Bekele ir Ago, 2022; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016) planuota apklausti 8–12 įvairių hierarchinių lygių (specialistus, vyresnius specialistus, vyriausiuosius specialistus, patarėjus, buhalterius...) iš skirtingų padalinių (turto valdymo, teisės ir viešųjų pirkimų, švietimo, kultūros ir sporto, strateginio planavimo ir investicijų, buhalterijos, bendrojo, finansų, seniūnijų) savivaldybės administracijos darbuotojų.

Tyrime dalyvavo 12 informantų iš skirtingų savivaldybės administracijos skyrių (turto valdymo, finansų, švietimo kultūros ir sporto, buhalterijos, bendrojo, seniūnijų). Taip buvo užtikrinta patirčių ir požiūrių įvairovė, leidžianti išsamiau atskleisti tiriamą reiškinį.

Tyrimo prieiga. Induktyvi, nes indukciniai tyrimai yra pagrįsti konkrečiais stebėjimais ir duomenų rinkimu, vėliau aptariami kuriant bendresnes teorijas ir išvadas. Kitaip tariant, indukciniai tyrimai apima apibendrinimą iš konkrečių stebėjimų ar duomenų rinkimo (pvz.: interviu) (Bingham, 2023). Būtent dėl tiriamos problemos specifikos ir poreikio gauti kokybinius duomenis taikyta induktyvi tyrimo prieiga.

Tyrime dalyvavę asmenys buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga ir anonimiškumo užtikrinimu. Informantų atranka ir interviu organizavimas vyko 2025 m. lapkričio mėnesį. Kiekvienas interviu truko apie 40 minučių. Pokalbiai buvo įrašomi tyrimo tikslais.

Tyrimo dalyvių apibūdinimas pateikiamas pirmame priede, interviu klausimynas – antrame priede.

Tyrimas buvo vykdomas trimis etapais. Pagrindiniame etape suformuluotas tyrimo tikslas, parengtas klausimynas, gautas leidimas atlikti tyrimą. Duomenų rinkimo etape buvo vykdomi pusiau struktūruoti interviu su atrinktais dalyviais. Analizės etape gauti duomenys buvo perrašyti, sisteminti ir analizuoti taikant teminės ir turinio analizės principus. Gauti rezultatai apibendrinti siekiant atskleisti neformalių lyderių vaidmenį valdant pokyčius savivaldybių administracijose.

Tyrimo organizavimo metu reikėjo derinti interviu laiką su užimtais savivaldybės administracijos darbuotojais, užtikrinti tinkamą aplinką pokalbiams. Taip pat atsižvelgta į tai, kad tyrimo autorė yra susipažinusi su savivaldybės administracijos veiklos specifika, todėl sąmoningai siekta išlaikyti neutralumą. Interviu metu pasirinkti atviri, nešališki klausimai, pokalbio metu vengta vertinimų. Analizės etape taikyta tyrėjo refleksija, kuri padėjo sąmoningai stebėti ir kontroliuoti savo galimas prielaidas, nešališkai interpretuoti tyrimo duomenis.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi BDAR (2016/679) reikalavimų dėl asmens duomenų apsaugos. Prieš pradėdant interviu, dalyviai davė žodinį sutikimą. Tyrimo metu buvo laikomasi šių principų:

1. Anonimiškumo – informantų pavardės, pareigos ir kt. jautrūs duomenys nėra viešinami;
2. Savanoriškumo – dalyvavimas tyrime buvo visiškai laisvas;
3. Objektyvumo – siekta išlaikyti neutralumą, neinterpretuoti dalyvių atsakymų subjektyviai;
4. Konfidencialumo – surinkti duomenys naudojami tik moksliniais tikslais;
5. Pagarbos dalyviui – tyrime laikytasi abipusio pasitikėjimo ir pagarbos principų.

Pasirinktas kokybinis tyrimas yra tinkamiausias siekiant suprasti neformalios lyderystės raišką organizaciniuose pokyčiuose. Pusiau struktūruotas interviu suteikė galimybę išgirsti dalyvių nuomonę jų patirtis. Teminė analizė padėjo išskirti pagrindines tyrimo temas, kurios atspindi neformalios lyderystės poveikį sprendimų priėmimo ir pokyčių valdymo procesams.

Tyrimo metodologija pagrįsta šiuolaikiniais socialinių mokslų principais (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) ir atitinka viešojo sektoriaus tyrimų specifiką, kur labai svarbus yra žmogaus elgsena, vertybės, emocijos, požiūriai ir nuolatiniai pokyčiai žmonių tarpusavio santykiuose. Empiriniai tyrimo rezultatai, pateikiami trečiame skyriuje, leis giliau suprasti, kaip neformalūs lyderiai veikia pokyčius organizacijoje, kaip jų įtaka pasireiškia praktikoje ir kokią reikšmę tai turi viešojo sektoriaus organizacijos veiklai.

3. NEFORMALIŲ LYDERIŲ VAIDMUO VALDANT POKYČIUS KAIŠIADORIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pristatomi kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu su 12 Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų rezultatai. Darbuotojai koduoti nuo R1 iki R12. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė neformalios lyderystės raiškos ypatumus ir jos įtaką pokyčių valdymui Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Duomenų analizė atlikta taikant teminę ir turinio analizę. Teorinėje dalyje aptartos neformalios lyderystės koncepcijos, pokyčių valdymo modeliai, darbuotojų įsitraukimo svarba, empirinė analizė leido praktiškai įvertinti, kaip neformalūs lyderiai veikia organizacijoje, kokiais pasižymi bruožais, kaip prisideda prie pokyčių įgyvendinimo.

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kaip darbuotojai supranta neformalią lyderystę, kaip atpažįstami neformalūs lyderiai ir kokius vaidmenis jie atlieka pokyčių metu. Taip pat tyrimo duomenys parodė, kad neformalūs lyderiai daro reikšmingą poveikį darbuotojų emociniam klimatui, pokyčių įgyvendinimo procesui. Gauti rezultatai papildė teorinėje dalyje aptartus požiūrius, labiausiai komunikacijos, pasitikėjimo, tarpininkavimo reikšmę pokyčių valdyme.

3.1 Neformalios lyderystės bruožai ir jų atpažinimas organizacijoje

Šiame poskyryje pateikiamas informantų supratimas apie neformalią lyderystę, jos esminius bruožus, apie neformalių lyderių atpažinimą, taip pat jų poveikį komandiniam darbui ir emociniam klimatui pokyčių metu. Tyrimo duomenys atskleidė, kad neformali lyderystė Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje yra lengvai pastebima ir kyla ne iš pareigų ar formalios valdžios, o iš asmeninių savybių, kompetencijos, empatijos ir komandos vienijimo. Informantai pabrėžė, kad neformalūs lyderiai padeda suprasti pokyčius, išlaikyti stabilumą kolektyve, spręsti praktines situacijas, kurių neišsprendžia vadovai.

Prieš aptariant neformalių lyderių bruožus, jų atpažinimą bus apibendrinama, kokioje aplinkoje lyderystė pasireiškia. Interviu metu I dalyje darbuotojai apibūdino reikšmingiausius pokyčius organizacijoje ir kaip į juos reagavo darbuotojai. Tai leidžia suprasti, kokioje aplinkoje formuojasi neformalūs lyderiai ir kodėl jų reikšmė tampa labai svarbi pokyčių laikotarpiu.

Informantai daugiausia pabrėžė politinius pokyčius, kai keitėsi meras, savivaldybės taryba. Tokie pokyčiai lemia administracijos darbo ir vadovavimo stiliaus pasikeitimą. „*Reikšmingiausi pokyčiai – politiniai pokyčiai, kai keičiasi vykdomoji ir atstovaujamoji valdžia.*“ (R1), „*<...> tai reikšmingiausias ir svarbiausias pokytis administracijai yra vadovų/valdžios pasikeitimas po Mero ir Tarybos rinkimų.*“ (R2), „*Administracijos vadovų pasikeitimas <...>*“ (R3), „*2023 m. pavasarį vyko Savivaldybių tarybų ir tiesioginiai Savivaldybių merų rinkimai. Buvo išrinktas naujas mūsų Savivaldybės meras, paskirtas Administracijos direktorius, susiformavo nauja koalicija.*“ (R4), „*<...> vyko dideli politiniai pokyčiai – vadovų, direktorių, mero, skyrių pasikeitimai.*“ (R9), „*Didžiausi pokyčiai buvo politiniai, mero, administracijos direktoriaus, tarybos pasikeitimas.*“ (R11). Minimimi struktūriniai pertvarkymai, funkcijų perskirstymas ir procesų atnaujinimas, ypač susijęs su skaitmenizacija, dokumentų valdymo sistemomis ir naujais darbo metodais, tokiais kaip LEAN: „*<...> LEAN principų taikymas, didesnis dėmesys procesų ir darbo efektyvumui.*“ (R2), „*<...> struktūrinė reorganizacija, pareigybių pokyčiai, teisės aktų pasikeitimai.*“ (R3)

Darbuotojų reakcijos į pokyčius buvo įvairios – nuo palaikymo ir pasirengimo prisitaikyti iki nerimo, neapibrėžtumo, pasipriešinimo ar abejingumo. Tai matyti iš interviu: „*Reakcijos gali būti labai įvairios, priklauso nuo asmeninių savybių, patirties. Vienas darbuotojas gali greitai įsitraukti,*

dalyvauti pokyčiuose, kitas išlikti pasyvus, abejingas ar net priešintis.“ (R6) „Vieni priėmė ramiai, kiti jautė įtampą, neapibrėžtumą, kai buvo daug nežinomybės.“ (R8) „Reakcijos skirtingos, vieni priėmė ramiai, kiti jautė įtampą.“ (R9). Informantas pastebėjo, kad „<...> vyresnio amžiaus darbuotojai pokyčius vertina atsargiau <...>.“ (R10) Atvirumą pokyčiams sustiprina „<...> komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimus, pasitikėjimas vadovybe.“ (R3) kiti informantai teigė: „<...> pasitikėjo savimi ir tikėjo, kad visi pokyčiai į naudą <...>.“ (R8), „<...> aiškiai paaiškinta priežastis „kodėl mes tai darome?“, nuoseklumas ir konkretumas, vadovų ramus tonas, galimybė pačiam kelti klausimus.“ (R11). Atvirumą mažina informacijos trūkumas („<...> nes trūksta informacijos apie planuojamus pasikeitimus.“ (R1)), darbuotojo supratimo stoka („<...> kaip bebūtų liūdna, patys nelabai supranta ką norėtų keisti <...>“ (R4)), darbo krūvio augimas („<...> padidėjęs krūvis <...>“ (R12)), politinė įtampa ir neigiamos ankstesnių pokyčių patirtys („<...> jau buvusi patirtis, kuomet buvo pokyčiais vykdomi, bet vis dėl to jie žadėtos naudos neatnešė.“ (R2)). Būtent čia išryškėja neformalus lyderiai, kurie padeda kolektyvui suprasti pokyčių esmę, sumažina įtampą. Tik pateikus šį kontekstą galima toliau analizuoti neformalios lyderystės bruožus, elgesį ir atpažinimą savivaldybės administracijoje. Toliau pateikiami duomenys atskleidžia, kaip darbuotojai supranta neformalius lyderius.

Neformalus lyderiai pasižymi bruožais, kurie atspindi socialinį jautrumą ir profesinį pasirengimą, tačiau, tuo pačiu metu jų daroma įtaka pokyčiams gali būti ir neigiama, jei jų įsitikinimai prieštarauja pokyčiams. Svarbiausi šių bruožų aspektai pateikiami 3.1.1 lentelėje.

3.1.1 lentelė

Neformalios lyderystės bruožai organizacijoje

Bruožai	Citatos	Apibendrinimas
Autoritetas ir pasitikėjimas	„<...> dažniausia kreipiasi kolegos, jo patarimo <...> moka bendrauti su įvairias žmonėmis – visose situacijose išlieka ramus, savo nuomonę ir mintis dėsto nuosekliai <...> nepabijo išsakyti nuomonę apie įstaigoje esančias problemas, teikia pasiūlymus kaip jos gali būti sprendžiamos.“ (R2) „<...> jo nuomonė yra svarbi ir turi svorį, esant reikalui į jį nebijoma kreiptis patarimo, jis sugeba aplink save burti žmones <...> iš tikrųjų daro įtaką sprendimams, siūlo idėjas, sprendžia problemas.“ (R3) „<...> moka palaikyti kolektyvą, jo žodis turi „svorį“, kiti darbuotojai kreipiasi patarimo, pagalbos.“ (R6) „Į juos dažniau kreipiamasi neformaliai, patarimo, nuomonės, palaikymo, jų žodis turi svorį net be pareigybės. Jie dažniausiai būna tie, kurie randa būdą pasakyti sudėtingą dalyką paprastai.“ (R11)	Neformalus lyderis įgyja autoritetą natūraliai, per kolegų pasitikėjimą, gebėjimą išlikti ramiam, aiškiai dėstyti mintis ir priimti atsakomybę. Darbuotojai į jį kreipiasi patarimo, nes jo žodis turi realų svorį, o įtaka kyla ne iš pareigų, bet iš kompetencijos ir gebėjimo burti komandą.
Profesinė patirtis ir žinios	„<...> jis nuodugniai moka įsigilinti į situaciją, tai darbuotojas, turintis daug žinių, nebūtinai vienoje veiklos srityje, ir plačią erudiciją, aiškiai moka dėstyti mintis <...>.“ (R4) „Jie dažniausiai būna tie, kurie randa būdą pasakyti sudėtingą dalyką paprastai.“ (R11) „<...> turi daug kompetencijų, pas jį gali paklausti ir gauti protingus patarimus daugelyje sričių.“ (R10) „<...> paaiškina taip, kad supranti <...> viskas logiška ir paprasta.“ (R6)	Lyderio autoritetas paremtas profesine kompetencija, patirtimi ir plačia erudicija. Lyderis geba sudėtingus dalykus paaiškinti paprastai, kas padeda kolektyvui perprasti ir pritaikyti naujoves. Jo žinios leidžia siūlyti sprendimo būdą ar patį sprendimą.

lentelės tęsinys 35 psl.

3.1.1. lentelės tęsinys

Bruožai	Citatos	Apibendrinimas
Empatija ir žmogiškumas	„Vienijantis, empatiškas, motyvuojantis, įkvepiantis kolegas.“ (R1) „<...> gelbėjantis“ (R10) „Viskas atsiremia į žmogiškumą <...> be to nieko nepadarysi.“ (R8); „Geba suderinti empatiją su racionalumu.“ (R11)	Empatija ir žmogiškumas yra esminiai lyderio bruožai, leidžiantys jam įkvėpti ir motyvuoti kolegas. Lyderis supranta kitų emocijas, kuria saugią aplinką be įtampos ir pokyčių metu.
Iniciatyvumas	„<...> imasi veiksmų, kai kiti dar galvoja <...> nelaukia, o daro.“ (R3) „<...> pats imasi iniciatyvos, siūlo savo idėjas, taip įtraukdamas ir kitus darbuotojus“ (R6) „<...> yra iniciatyvūs, bet ne agresyviai.“ (R11)	Neformalus lyderiai pasižymi iniciatyvumu ir veiklumu, pirmi imasi veiksmų ir siūlo idėjas. Jie tampa pokyčių iniciatoriais, prisiima atsakomybę ir skatina kitų įsitraukimą.
Įtaiga ir komunikabilumas	„<...> moka bendrauti su įvairias žmonėmis – visose situacijose išlieka ramus.“ (R2). „aiškiai bei įtaigiai kalba.“ (R3) „<...> sugeba aplink save burti žmones „<...> pasižymi aktyviu klausymu, charizma, bendravimu.“ (R6) „<...> drąsiai sako, ką galvoja, bet pagarbiu tonu.“ (R10)	Lyderiai veikia per socialinę įtaką ir įtaigumą. Jie geba sutelkti žmones bendram tikslui, jų komunikavimo maniera yra atvira ir kelianti pasitikėjimą.
Griaunantys bruožai	Užsispyrimas, savo nuomonės primetimas. „<...> mano tiesa yra teisinga, nesvarbu, kad ji neteisinga <...> mūsų programa nepaveža, „nereikia“, „neįdomu <...> tau reikia – tu ir pasidaryk.“ (R5) „Griežtas savo nuomonės laikymas, net jei ji neteisinga.“ (R9)	Neformali lyderystė gali būti ir neigiama (destruktyvi), pasireiškianti užsispyrimu, žinių nesidalinimu ir atsisakymu padėti. Taip blokuojamos technologines naujoves, traukia darbuotojus žemyn ir gali tapti neigiamų nuostatų šaltiniu.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Atsakant į tyrimo klausimą, kokie bruožai būdingi neformaliems lyderiams Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje, pirmiausia išryškėja pasitikėjimas ir autoritetas, kuris įgyjamas iš gebėjimo prisiimti atsakomybę, būti patikimam ir išlikti ramiam net ir sudėtingose situacijose, aiškiai reikšti mintis. Antra – profesinė patirtis ir erudicija, leidžianti greitai veikti sudėtingose situacijose, argumentuotai pagrįsti savo siūlymus, paprastai ir suprantamai paaiškinti sudėtingas temas. Ne mažiau reikšminga yra empatija. Empatiški darbuotojai sukuria psichologiškai saugią aplinką, mažina įtampą, skatina tarpusavio pasitikėjimą. Be to, neformaliems lyderiams būdingas iniciatyvumas. Jie imasi veiksmų greičiau nei kiti, siūlo idėjas ir prisideda prie sklandaus pokyčių įgyvendinimo. Kiti ryškesni bruožai yra įtaiga ir komunikabilumas. Aiškus, argumentuotas, pagarbus bendravimas skatina pasitikėjimą, charizma padeda suburti darbuotojus bendram tikslui. Šie bruožai tarpusavyje yra glaudžiai susiję.

Tyrimas parodė, kad yra ir neigiama neformalios lyderystės pusė. Griaunantys bruožai, užsispyrimas, savo nuomonės primetimas, atsisakymas bendradarbiauti trukdo darbui, stabdo pokyčius, slopina iniciatyvas, todėl komanda gali pradėti abejoti ar net pasipriešinti.

Šiame poskyryje analizuojama, kokie elgesio modeliai būdingi neformaliems lyderiams, kaip jie pasireiškia organizacijoje, kaip prisideda ar trukdo įgyvendinti pokyčius. 3.1.2 lentelėje pateikiami neformalių lyderių elgesio modeliai.

3.1.2 lentelė

Neformalių lyderių elgesio modeliai

Elgesio modelis	Citata	Apibendrinimas
Patarimai, pagalba	„<...> laisvas noras pasidalinti savo turimomis žiniomis, informacija.“ (R1) „<...> esant reikalui į jį nebijoma kreiptis patarimo.“ (R2) „<...> pasiūlo sprendimo būdą ar patį sprendimą.“ (R4) „<...> kiti darbuotojai kreipiasi patarimo, pagalbos.“ (R6) „Į juos dažniau kreipiamasi neformaliai patarimo, nuomonės, palaikymo.“ (R11)	Neformalus lyderis, įgijęs autoritetą iš žinių, pasitikėjimo ir pagalbos, veikia kaip pagalbininkas. Jie ne tik palaiko emociškai darbuotojus bet ir teikia sprendimų būdus, taip palengvina visą komandos darbą.
Tarpininkavimas	„<...> neformalus lyderiai gali būti kaip ir jungiamoji grandis tarp vadovų ir kolektyvo, kurie „žmonių kalba“ papasakotų, kokia pokyčių nauda.“ (R2) „Neformalus lyderiai kartais gali tapti jungtimi tarp pokyčių ir darbuotojų emocijų.“ (R3) „Lyderis gali būti kaip tarpininkas tarp formalus lyderio ir darbuotojų.“ (R7) „Jie gali padėti paaiškinti pokyčio esmę komandai, o kartais pasakyti vadovybei, ką žmonės iš tikrųjų galvoja.“ (R11) „Jie tampa tarpininkais tarp darbuotojų ir vadovų.“ (R12)	Neformalus lyderis atlieka svarbiausią – tarpininko funkciją. Jie perduoda darbuotojų nuotaikas, problemas vadovams, o darbuotojams paaiškina vadovų sprendimus „žmonių kalba“. Tarpininko elgsena užtikrina sklandžią komunikaciją ir biurokratijos mažinimą.
Konfliktų sprendimas	„Jie visada išlaiko ramų toną net ir esant sudėtingai situacijai, jie neeskaluoja emocijų.“ (R2) „<...> geba nuraminti įtampą.“ (R3) „Labiausia išryškėja konfliktinėse situacijose, tuo metu jie tampa kompromisų ieškotojais.“ (R6) „Konfliktinėse situacijose dažnai būtent jie padeda „gesinti gaisrus“.“ (R10) „Neformalus lyderis tada yra tarsi medis, kuris laikosi tvirtai.“ (R11)	Ypač konfliktinėse ar neapibrėžtose situacijose neformalus lyderiai palaiko emocinę pusiausvyrą, padeda mažinti stresą ir nerimą pokyčių metu, palaiko teigiamą darbo atmosferą.
Neigiamas elgesys	„<...> žinių nesidalijimas <...> neigiamas lyderis darbuotojus traukia žemyn.“ (R5) „Jeigu neformalaus lyderio mintis nesutampa su tiesioginiu vadovu, tai vėl gali susiformuoti tam tikrą priešpriešą pokyčių metu.“ (R7)	Neigiamas neformalaus lyderio elgesys stabdo komandinį darbą, formuoja susipriešinimą tarp darbuotojų ir vadovų

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Lentelėje aptarti neformalaus lyderio elgesio modeliai atskleidžia platesnį neformalių lyderių vaidmenį. Informantai atskleidė, kad neformalus lyderiai išsiskiria tam tikrais bruožais ir nuolatiniu, aiškiai matomu elgesiu, pagal kurį kolektyvas lengvai atpažįsta jų įtaką. Darbuotojai pabrėžia, kad į neformalų lyderį kreipiasi patarimo ir pagalbos. Jis atsako į klausimus, paaiškina sudėtingas situacijas, padeda rasti išeitis ir susiorientuoti pokyčių metu. Tokiu elgesiu neformalus lyderis tampa „atrama“, į kurią kiti atsiremia. Kitas elgesio modelis – tarpininkavimas. Neformalus lyderiai labai dažnai tampa geraisiais tarpininkais tarp vadovų ir darbuotojų. Tai padeda mažinti nesusipratimus ir įtampą, kuri kyla pokyčių metu. Tuo pačiu neformalus lyderiai padeda spręsti konfliktus. Jų gebėjimas išklausyti ir ieškoti geriausio varianto padeda nuslopinti blogas nuotaikas ir išlaikyti konstruktyvų dialogą.

Tačiau tyrimas atskleidė ir neigiamų neformalių lyderių elgesio modelių. Kai kurie neformalūs lyderiai linkę primesti savo nuomonę, aktyviai priešintis pokyčiams, nesidalinti informacija. Toks elgesys gali lėtinti pokyčių procesus ir „skaldyti“ komandą.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad neformalūs lyderiai savo elgesiu daro įtaką organizacijoje. Jų elgesys gali padėti kolektyvui įveikti pokyčių keliamus iššūkius arba priešingai, pristabdyti. Todėl elgesio modeliai leidžia suprasti, kodėl vieni neformalūs lyderiai yra „atrama“ kolektyvui, o kiti – įtampos ir „skaldymo“ priežastis.

Aptarti elgesio modeliai atskleidė, kaip neformalūs lyderiai veikia organizacijoje ir kokį poveikį daro komandai ir pokyčiams. Tačiau labai svarbu tai, kad jie turi būti kolektyvo atpažinti. 3.1.3 lentelėje pateikiama analizė, kaip darbuotojai identifikuoja neformalius lyderius organizacijoje ir į kokius požymius labiausiai atkreipia dėmesį, kada labiausiai išryškėja jų įtaka.

3.1.3 lentelė

Neformalių lyderių atpažinimas

Atpažinimo kriterijus	Citata	Apibendrinimas
Į juos kreipiasi pirmiausia	„<...> laisvas noras pasidalinti savo turimomis žiniomis, informacija.“ (R1) „<...> esant reikalui į jį nebijoma kreiptis patarimo.“ (R2) „<...> pasiūlo sprendimo būdą ar patį sprendimą.“ (R4) „Į juos dažniau kreipiamasi neformaliai patarimo, nuomonės, palaikymo.“ (R11)	Kolegos matydami neformalius lyderius kaip patikimus ir gebančius dalytis turimomis žiniomis, padedančius suprasti sudėtingas situacijas ir rasti sprendimus į juos kreipiasi pirmiausia. Todėl jie tampa pagalbininkais ir informacijos turėtojais.
Jų nuomonė plinta greitai	„Jo nuomonė yra svarbi ir turi svorį.“ (R2) „Labai teigiamai, užsikrečia teigiamu požiūriu, darbuotojai išsitraukia į veiklas ir dažniausiai turim puikų rezultatą.“ (R4) „Jei jie palaiko pokytį – ir kiti palaikys. Jei abejoja – iš karto jaučiasi ir kolektyve. Jų nuomonė greitai persiduoda.“ (R8) „Labiau negu tiesioginio vadovo.“ (R10) „Jeigu jis abejoja, abejonė tarsi įsigeria į visus.“ (R11)	Kolektyve neformalus lyderis tampa nuomonės formuotoju. Jų įtaka tokia stipri, kad jų nuomonė gali labai greitai pasklisti ir keisti visą kolektyvo nusiteikimą dėl pokyčių įgyvendinimo.
Atsiskleidžia nuo pirmų dienų	„Dažniausiai pirmieji imasi veiksmų, geba nuraminti įtampą, aiškiai bei įtaigiai kalba, turi kolegų pasitikėjimą.“ (R3) „Jo elgesys ir pozicija aiškiai matomi jau pirmomis naujų darbuotojų darbo dienomis.“ (R5) „Toks žmogus yra veiklus, pats imasi iniciatyvos, siūlo savo idėjas, taip įtraukdamas ir kitus darbuotojus.“ (R6)	Neformalus lyderis savo iniciatyvumu, bendravimu, gebėjimu valdyti įtampas matomi jau pirmomis naujų darbuotojų darbo dienomis.
Vadovai girdi jų nuomonę	„<...> jo nuomonė yra svarbi ir turi svorį <...> iš tikrųjų daro įtaką sprendimams.“ (R2) „Vadovai su jais neoficialiai tariasi <...> Jie tampa tarsi tarpininkais tarp vadovybės ir komandos.“ (R10) „Kartais vadovai patys ateina pas juos „neoficialiai pasiklausti, kaip žmonės reaguoja, ką kalba, kokios nuotaikos“ (R11) „Jie nėra formaliai įtraukti, bet jų nuomonė svarbi, vadovai dažnai pasitaria neoficialiai.“ (R12)	Neformalūs lyderiai daro įtaką sprendimų priėmimui, nes jų nuomonė patikima ir atspindi kolektyvo realijas. Todėl vadovai neoficialiai konsultuojasi su neformaliais lyderiais.
Aplink juos telkiasi žmonės	„Vienijantis, empatiškas, motyvuojantis, įkvepiantis kolegas“ (R1) „<...> jis sugeba aplink save burti žmones.“ (R2) „<...> gebėjimas sutelkti žmones, charizmos bei sugebėjimo inicijuoti pokyčius.“ (R3)	Neformalus lyderis išsiskiria galia telkti komandą ir charizma. Jis yra „emocinis variklis“, kuris vienija kolegas, sujungia emocijas su pokyčiais ir kuria teigiamą bendradarbiavimo atmosferą.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Iš pateiktos lentelės matyti, kad neformalus lyderiai organizacijoje atpažįstami iš ryšių, asmeninių savybių, nuolatinės, kasdien aiškiai matomos įtakos. Darbuotojai juos atpažįsta ne vien iš konkretaus veiksmo, bet ir iš to, kad jie visuomet pirmieji sureaguoja, paaiškina, nuramina ir padeda suprasti situacijas. Todėl neformalus lyderiai tampa informacijos skleidėjais ir sujungia skirtingus organizacijos lygmenis, tuo mažindami informacinę įtampą pokyčių metu.

Atsakymai parodė, kad neformalių lyderių nuomonė kolektyve turi svorį ir gali pakeisti bendrą darbuotojų nusiteikimą dar iki vadovų oficialaus sprendimo. Dėl šios priežasties jų vaidmuo labai ryškus tuomet, kai kyla neapibrėžtumas, trūksta informacijos, darbuotojai abejoja pokyčių nauda. Šiose situacijose darbuotojai pagal neformalaus lyderio požiūrį sprendžia, kaip turėtų priimti pokytį.

Tyrimas parodė, kad nors neformalus lyderiai neįtraukti į sprendimų priėmimą, tačiau labai dažnai neoficialiai vadovams svarbi jų nuomonė. Ypač pokyčių laikotarpiu, nes vadovai siekia suprasti, kokių reakcijų galima tikėtis ir kaip bus priimti pokyčiai. Todėl neformalus lyderiai tampa labai svarbūs pokyčių valdyme organizacijoje, nes būtent jie gali sustiprinti arba susilpninti pokyčių priėmimą.

Apibendrinus galima teigti, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje neformali lyderystė yra neatsiejama organizacijos dalis. Ji pasireiškia per pasitikėjimą, emocinę paramą, komunikaciją ir gebėjimą telkti kolektyvą. Neformalus lyderiai padeda darbuotojams pokyčių metu, suteikia saugumo jausmą ir padeda suvaldyti neapibrėžtumą. Kita vertus, neformalus lyderis gali tapti kliūtimi. Tuomet jų įtaka tampa neigiama ir kelia įtampą kolektyve. Tai patvirtina, kad labai svarbu neformalią lyderystę suprasti kaip socialinį reiškinį planuojant ir įgyvendinant pokyčius organizacijoje.

3.2 Neformalių lyderių vaidmenys ir įtaka pokyčių valdymui

Nė vienas pokytis organizacijoje savaime, be darbuotojų pagalbos neįvyksta. Pokyčių įgyvendinime turi dalyvauti lyderiai, vadovai, darbuotojai. Pokyčių valdymui ne mažesnę įtaką turi neformalus lyderiai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad neformalus lyderiai daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką pokyčių priėmimo eigai ir įgyvendinimui. Nors jie nedalyvauja sprendimų priėmime, tačiau jų žodis, nuostatos nulemia, kaip pokyčiai bus suprasti, priimti ir įgyvendinti.

Šiame poskyryje analizuojami tyrimo duomenys apie neformalių lyderių vaidmenis ir jų įtaką pokyčių valdymui Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Interviu duomenys rodo, kaip šie darbuotojai dalyvauja priimant ir įgyvendinant pokyčių sprendimus, kada labiausiai išryškėja jų įtaka, kaip jų nuomonė veikia darbuotojus, jų požiūrį į pokyčius, kaip į neformalius lyderius reagoja vadovai.

Pagal informantų atsakymus skiriamos kelios sritys, kuriose matoma neformalių lyderių įtaka pokyčių metu:

1. Neformalus lyderiai teikia pagalbą ir patarimus ir padeda suprasti kolegoms, kas vyksta ir ką reikia daryti pokyčių metu.
2. Neformalus lyderiai tarpininkauja tarp vadovų ir darbuotojų. Neformalus lyderiai perduoda informaciją vadovams ir atvirkščiai – vadovų informaciją darbuotojams perduoda paprastesne, suprantama kalba.
3. Neformalus lyderiai formuoja teigiamą emocinį klimatą ir mažina įtampą, kai pokyčiai kelia daug nerimo arba kyla konfliktų.
4. Neformalus lyderiai formuoja darbuotojų požiūrį į pokyčius. Jų palaikymas arba abejonės greitai persiduoda darbuotojams ir gali sustiprinti palaikymą arba pasipriešinimą.

5. Neformalus lyderiai palaiko ryšį su vadovybe ir daro netiesioginę įtaką sprendimų priėmimui ir tam, kaip greitai ir koku būdu bus įgyvendinti pokyčiai.

Nors neformalus lyderiai yra pagalbininkai ir tarpininkai, atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad jų įtaka ne visada yra teigiama, gali būti ir neigiama. Kai neformalus lyderis priešinasi pokyčiams arba jų nepriima, jo neigiamas požiūris persiduoda ir darbuotojams. Vietoj palaikymo ir svarbių pasiūlymų atsiranda informacijos nesidalijimas, atsisakymas padėti, abejonės, požiūris „<...> vis tiek niekas nepasikeis<...>“ (R5), „<...> griežtas savo nuomonės laikymas, net jei ji neteisinga.“ (R9), kuris stabdo pokyčių įgyvendinimą, mažina norą įsitraukti, didina įtampą organizacijoje.

3.2.1 lentelėje pateikti apibendrinti pagrindiniai neformalių lyderių vaidmenys pokyčių metu, kurie padeda dar geriau suprasti jų veiklą.

3.2.1 lentelė

Neformalių lyderių vaidmenys pokyčių metu

Kriterijus	Citatos	Apibendrinimas
Pagalbininkas įgyvendinant pokyčius	„Šiose situacijose dažniausiai žvilgsniai ir krypsta į neformalius lyderius, pasitiklinant jų nuomonės.“ (R2) „Sprendimų priėmime gali dalyvauti – padėti, komunikuoti, tarpininkauti.“ (R9) „Daug darbuotojų kreipiasi pagalbos į neformalų lyderį, net jei jis nėra jų skyriuje.“ (R9) „Kai viskas ramu, jų vaidmuo mažiau matomas, kai sujudimas, jie pirmieji padeda ir pataria.“ (R11)	Kai pokyčiai kelia neaiškumų, neformalus lyderis yra tas žmogus, į kurį darbuotojai kreipiasi patarimo. Taip jis padeda greičiau suprasti pokyčius ir prisideda prie jų įgyvendinimo.
Tarpininkas sprendimų priėmime	„Iš vienos pusės tai kaip ir grandis ar „tiltas“, kuris jungia formalius vadovus su darbuotojais, neformalus lyderis gali padėti jiems iškomunikuoti jų pokyčių tikslus darbuotojams.“ (R2) „Neformalus lyderis gali pagerinti komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų.“ (R9) „Kartais vadovai patys ateina pas juos pasitarti.“ (R11)	Neformalus lyderis tampa tarpininku tarp vadovų ir darbuotojų, tai padeda perduoti tikslesnę vadovų informaciją darbuotojams ir atvirkščiai, mažėja nesusikalbėjimo rizika.
Emocinio klimato saugotojas pokyčių metu	„Neformalių lyderių įtaka, manau, labiausiai išryškėja tokiose įtemptose ir neaiškiose situacijose, kai darbuotojai iki galo nesupranta, kas ir kodėl keičiasi.“ (R2) „Tai vat ta drąsa, prisitaikymas prie kiekvieno, aktyvumas ir ta lyderystė ir išskiria, manau, tuos neformalius lyderius. <...> jeigu lyderis veikia kartu su vadovu, tai tiek emocinis klimatas yra labai geras, tiek ir tas komandinis bendradarbiavimas yra geras.“ (R7) „Teigiamas lyderis telkia komandą, gerina tarpusavio santykius ir motyvaciją“ (R9)	Neformalus lyderiai pagerina emocinį klimatą ypač tuo laikotarpiu, kai vyrauja baimė ir neaiškumas.
Nuomonės formuotojas, darantis įtaką sprendimų priėmimui	„Mano nuomone, neformalių lyderių nuomonė turi tikrai didelę įtaką kolektyvo nuomonei apie pokyčius.“ (R2) „<...>neformalus lyderiai yra kaip „nuomonės formuotojai“, kuriais yra pasitikima ir klausama jų patarimo.“ (R3) „Tai manau, kad neformalus lyderiai gali arba labai teigiamai paveikti požiūrį į pokyčius darbuotojų arba neigiamai.“ (R7)	Neformalaus lyderio nuomonė stipriai veikia darbuotojų požiūrį į pokyčius, todėl stipriai gali nulemti, kaip kolektyvas priims pokyčius.
Neigiamas požiūris į pokyčius	„Priešingu atveju, jei neformalus lyderis išreiškia atvirą skepticizmą ar ironiją, tai tarsi leidžia ir kitiems pesimistiškai žvelgti į pokyčius. Tuomet atsiranda daugiau kalbų, kad pokyčiai yra nereikalingi, jie suprantami kaip dar viena vadovų užgaida, uždedanti tik varnelę prie atliekamų darbų.“ (R2) „Neigiamas lyderis labai stipriai veikia, ypač kai atmeta naujoves.“ (R9)	Neigiamas neformalaus lyderio požiūris į pokyčius gali pakreipti darbuotojų požiūrį taip pat neigiama linkme, todėl mažėja darbuotojų motyvacija, o pokyčiai įgyvendinami lėčiau.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Lentelėje pateiktos citatos parodė, kad neformalus lyderiai jungia vadovus su darbuotojais. Jie padeda suprasti pokyčių esmę, paaiškina, ko tikimasi ir yra tie žmonės, į kuriuos kreipiasi pirmiausia, kai atsiranda klausimų, neaiškumų. Taip neformalus lyderiai prisideda prie pokyčių įgyvendinimo ir mažina įtampą šiuo laikotarpiu.

Svarbu pabrėžti, kad neformalus lyderiai palaiko ir gerina emocinį klimatą, t.y. ramina ir telkia komandą, gerina tarpusavio santykius. Savo elgesiu ir nuomone formuoja darbuotojų požiūrį į pokyčius, todėl gali sustiprinti palaikymą arba pasipriešinimą. Teigiamai nusiteikęs neformalus lyderis padeda komandai priimti pokyčius ir prisidėti prie jų įgyvendinimo. Neigiamas požiūris priešingai – pakreipia kolektyvo požiūrį ir pokyčių eigą neigiama linkme.

Tyrimas parodė, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje neformalių lyderių veikla yra svarbi pokyčių valdyme. Jie atlieka reikšmingą vaidmenį tam, kaip darbuotojai supras ir priims pokyčius, įsitrauks į jų įgyvendinimą, ar priešinsis. Neformalių lyderių vaidmuo negali būti ignoruojamas planuojant ir įgyvendinant pokyčius.

3.3 Neformalių lyderių vaidmuo organizacijos kaitos procesuose

Tyrimo analizė atskleidė, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje pokyčiai darbuotojams yra nuolatiniai reiškiniai. Jie susiję su vadovų, struktūros, darbo metodų kaita. Čia labai svarbu, kaip į pokyčius reaguoja darbuotojai ir kokią vaidmenį atlieka neformalus lyderiai. Šiame poskyryje pagal interviu su darbuotojais analizuojama, kaip neformalus lyderiai veikia organizacijos kaitos procesus, padeda ar trukdo prisitaikyti prie pokyčių, veikia bendradarbiavimą ir emocinį klimatą, kokią įtaką daro sprendimų priėmimo eigai.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad neformalus lyderiai organizacijos kaitos procesuose dalyvauja per kasdieninį bendradarbiavimą. Informantų atsakymai rodo, kad neformalus lyderiai yra tie žmonės, į kuriuos pirmiausia kreipiasi darbuotojai, kai atsiranda naujovių: „Šiose situacijose, dažniausiai žvilgsniai ir kryptys kreipiasi į neformalius lyderius, pasitikslinant jų nuomonės.“ (R2) Panašiai teigia ir R9 informantas: „Daug darbuotojų kreipiasi pagalbos į neformalų lyderį, net jei jis nėra jų skyriuje.“ R11 pabrėžia: „<...> kai sujudimas, jie pirmieji padeda ir pataria.“ Galima teigti, kad neformalus lyderiai padeda kolegoms suvokti, ką daryti, kaip daryti, padeda kolegoms suprasti ir prisitaikyti prie pokyčių, kad jie nesibaigtų tik dokumentais ar vadovų sprendimais, o būtų realūs veiksmai kasdieninėje veikloje.

Labai svarbus neformalių lyderių poveikis skatinant bendradarbiavimą ir pozityvaus emocinio klimato kūrimą kaitos metu. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad šie darbuotojai padeda nusiraminti esant įtampai ir iškilus konfliktams ieškoti sprendimų: „<...> geba nuraminti įtampą.“ (R3), „<...> padeda „gesinti gaisrus“.“ (R10) Tai parodo, kad kaitos procesuose neformalus lyderiai ne tik telkia komandą, bet ir palaiko psichologiškai, padeda mažinti stresą, stengiasi sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų lengviau darbuotojams priimti naujoves.

Organizacijos kaitos metu ypač svarbus yra neformalių lyderių vaidmuo palaikant teigiamą arba neigiamą požiūrį į pokyčius: „<...> neformalių lyderių nuomonė turi tikrai didelę įtaką kolektyvo nuomonei apie pokyčius.“ (R2). Kitas informantas papildė: „<...> yra kaip „nuomonės formuotojai“, kuriais yra pasitikima ir klausiama jų patarimo.“ (R3) Informantas R7 išvelgia dvejopą vaidmenį: „<...> lyderiai neformalus gali arba labai teigiamai paveikti požiūrį į pokyčius darbuotojų, arba neigiamai.“ Iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad ilgalaikėje organizacijos pokyčių

įgyvendinimo perspektyvoje priklauso, kaip pokyčius matys darbuotojai, kaip reikalingus ar kaip našta.

Tyrimo dalyviai akcentavo neformalių lyderių vaidmenį tarp vadovų ir darbuotojų pokyčių metu. „Neformalus lyderiai kartais gali tapti jungiančia grandimi tarp pokyčių ir darbuotojų emocijų.“ (R2), R9 informantas teigia, kad „<...> gali pagerinti komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų.“ R10 Informantas pritaria, kad neformalaus lyderio nuomonė darbuotojams kartais „Svarbesnė labiau negu tiesioginio vadovo.“ Šie atsakymai parodo, kad neformalus lyderiai pokyčių organizacijoje metu padeda sumažinti atotrūkį tarp vadovų, jų sprendimų ir darbuotojų, jų kasdieninių darbų.

Tyrimas atskleidė ir kitą, neigiamą neformalių lyderių pusę organizacijos kaitos procesams. Pasak R5 respondento, kai neformalus lyderis yra nusiteikęs prieš pokyčius, tai matosi jo elgesyje ir kalboje: „<...> mano tiesa yra teisinga, nesvarbu, kad ji neteisinga.“ (R5). R8 informantas „Bet jei jų nuomonė neigiama, gali įnešti daug sumaišties.“ Neigiamai nusiteikęs neformalus lyderis kelia įtampą: „Tuo atveju jei neformalus lyderis priešinasi, yra skeptiškas vadovų atžvilgiu, kyla ir įtampų.“ (R6) Šios citatos dar kartą patvirtina, kad neigiamai nusiteikęs neformalus lyderis stabdo organizacijos kaitos procesus, didina pasipriešinimą, kelia įtampą.

Siekiant aiškiau parodyti, kaip neformalus lyderiai veikia kaitos procesus 3.3.1 lentelėje pateikiama apibendrinta jų įtaka pokyčių procesams.

3.3.1 lentelė

Neformalių lyderių įtaka organizacijos kaitos procesams

Kriterijus	Citatos iš interviu atsakymų	Apibendrinimas
Prisitaikymas prie pokyčių	„Prie pokyčių priėmimo jie prisideda savo pavyzdžiu rodydami, kad nauji dalykai yra išmokstami ir suvaldomi.“ (R2) „Labiausiai jų įtaka matosi tada, kai darbuotojai nežino, kaip reaguoti į pokyčius. Tada visi žiūri į neformalų lyderį.“ (R8)	Darbuotojai stebi neformalių lyderių elgesį pokyčių metu ir seka jų pavyzdžiu. Kai jis pats mokosi ir padeda kolegoms, pokyčiai priimami lengviau.
Bendradarbiavimas ir emocinis klimatas	„<...>gerina tarpusavio bendradarbiavimą tiek kolektyve, <...>, padeda efektyviau spręsti konfliktus, taip pat skatina naujoves bei stiprina kitų darbuotojų įsitraukimą.“ (R6) „Jie formuoja bendrą nuotaiką. <...> Jų emocija labai persiduoda kolektyvui.“ (R8)	Neformalus lyderiai palaiko bendradarbiavimą, padeda spręsti konfliktus, skatina naujoves ir darbuotojų įsitraukimą. Jų emocija greitai persiduoda kolektyvui.
Ryšys su vadovais ir sprendimų priėmimas	„<...> dažnai neformaliai atstovauja darbuotojų nuomonei ir interesams, patarinėja vadovams bei teikia praktinius pasiūlymus. <...> tie neformalus lyderiai drumsčia vandenį ir kalba visiškai kitaip negu formalūs lyderiai, tuo metu ta įtampa savaime atsiranda dėl skirtingų požiūrių, skirtingų nuomonių į tam tikrus dalykus.“ (R6) „<...> bus priešprieša, tai bus sudėtinga.“ (R7)	Neformalus lyderiai neoficialiai dalyvauja sprendimų priėmime, pataria vadovams, pasiūlo sprendimus, tačiau jei jų požiūris kardinaliai skiriasi nuo vadovų požiūrių, kyla įtampa, sunkiau priimti sprendimus.
Neigiama įtaka organizacijos kaitos procesams	„Prie pasipriešinimo gali prisidėti akcentuodamas pokyčių neigiamas puses, juos vadina nereikalingais ir teigia, kad tai laiko švaistymas.“ (R2) „<...> jei neformalus lyderis priešinasi, yra skeptiškas vadovų atžvilgiu, kyla ir įtampų.“ (R6) „Bet jei jų nuomonė neigiama, gali įnešti daug sumaišties“ (R8)	Neigiamas nusiteikimas sukelia sumaištį, didina pasipriešinimą, lėtina procesus, todėl organizacijos kaitos procesai tampa sudėtingi.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Iš 3.3.1 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad neformalių lyderių įtaka organizacijos kaitos procesams pasireiškia keliais lygmenimis. Jie padeda suprasti darbuotojams konkrečius pokyčius organizacijoje ir prisitaikyti prie jų, nuspręsti, kaip į juos reaguoti, taip pat daro įtaką, kaip priimami sprendimai tarp vadovų ir darbuotojų, kaip vyksta bendradarbiavimas ir kokia atmosfera vyrauja pokyčių metu.

Be teigiamos neformalių lyderių pusės organizacijos kaitos procesuose, išryškėja ir neigiama neformalių lyderių pusė. Palaikantis ir telkiantis neformalus lyderis padeda visai organizacijai prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, o neigiamas – stiprina pasipriešinimą, didina įtampą ir lėtina procesus. Taip neformalus lyderiai lemia, ar organizacijos kaita bus priimta natūraliai, kaip savaime suprantamas procesas, ar kaip skausmingas ir prieštaringas.

Apibendrinant galima teigti, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje neformalus lyderiai turi įtakos ir paveikia organizacijos kaitos procesus. Jie padeda kolektyvui suprasti ir priimti pokyčius, palaiko bendradarbiavimą ir gerą organizacijos nuotaiką, tarpininkauja tarp vadovų ir darbuotojų, formuoja požiūrį į vykstančius pokyčius. Tuo pačiu neformalus lyderis, kuris užsispyręs, atmeta naujoves, gali tapti ir pokyčių proceso stabdytoju. Todėl tinkami ir efektyvūs pokyčiai organizacijoje priklauso ne tik nuo formalių vadovų sprendimų, bet ir nuo to, kaip atpažįstami ir išnaudojami neformalus lyderiai.

Interviu pabaigoje informantų buvo paprašyta reflektuoti, ką jiems reiškia dalyvauti organizacijos pokyčiuose ir kaip jie patys vertina vaidmenį šiuose procesuose.

Informantų refleksijos parodė, kad dalyvavimas pokyčiuose organizacijoje jiems siejasi ne tik su papildomu darbo krūviu, bet ir su prasmingu dalyvavimu organizacijos gyvenime. Informantas R6 teigia: „Dalyvauti organizaciniuose pokyčiuose reiškia jaustis reikalinga, bei būti aktyvia. <...> tobulėju, įgyju patirties, tampa lankstesnė.“ Kitas informantas teigia, kad tai „<...> galimybė prisidėti prie organizacijos gerovės <...>, kad pokyčiai priverčia pajudėti iš vietos.“ (R11), R12 informantas pabrėžia viešojo sektoriaus misiją „Savivaldybės administracija tarnauja žmonėms, sklandus organizacijos darbas, naudingi pokyčiai, reiškia geresnis paslaugų teikimas.“, kitas „<...> man patinka pokyčiai, kurie duoda rezultatą. <...> Mielai dalyvauju, domiuosi, <...> bandau uždegti kitus darbuotojus.“ (R4) Šios refleksijos rodo, kad dalyvavimas pokyčiuose respondentams siejasi su tobulėjimu, bendryste, organizacijos gerinimu, geresne teikiamų paslaugų kokybe.

Vertindami savo įtaką pokyčiams, net ir neturėdami formalių vadovaujančių pareigų, informantai išsakė skirtingas patirtis. „Stengiuosi įkvėpti kolegas, bei motyvuoti. Kuriu santykius, grįstus pasitikėjimu. Gilinu žinias, kad turėčiau idėjų, siūlymų ir sprendimų būdų.“ (R6) Vienas iš informantų savo refleksijoje rašo, kad „įtaka pokyčiams, laaaaabai maža.“ (R2) Tuo tarpu kitas informantas pripažįsta: „ne, nesijaučiu“ turintis įtakos pokyčiams (R3). Šios refleksijos papildė ankstesnes išvadas ir parodo, kad organizacijos kaitos procesai darbuotojams yra ne tik formalūs projektai, bet ir asmeninė patirtis, susijusi su atsakomybe, santykiais ir gerai savijauta darbe. Kai kuriems ji leidžia reikštis kaip neformaliems lyderiams, įkvėpiantiems ir motyvuojantiems kolegas.

DISKUSIJA

Šiame skyriuje, apibendrinant ir vertinant empirinio tyrimo rezultatus, gautos išvalgos bus lyginamos su mokslinės literatūros apie neformalią lyderystę valdant pokyčius analize. Diskusijos tikslas – nustatyti, kiek Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje atliktas tyrimas papildo esamą teoriją ir kitų autorių empirinius tyrimus. Diskusijoje įvertinami tyrimo rezultatus, apibrėžiamas darbo indėlis į viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių valdymo sritį, numatomos tolesnės galimos problemos analizės kryptys.

Teorinėje dalyje Armenakis, Oreg ir Vakola (2011) teigia, kad neformalus lyderiai veikia kaip „pokyčių agentai“, padedantys kolegoms priimti naujas idėjas ir paaiškinantys pokyčių prasmę. Kezar (2020) pabrėžia svarbų neformalių lyderių vaidmenį tarpininkaujant tarp darbuotojų ir vadovų, mažinant darbuotojų pasipriešinimą ir gerinant komunikaciją.

Atliktas tyrimas parodė, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje tai pasireiškia labai ryškiai per du pagrindinius neformalių lyderių vaidmenis – tai pagalbininkas/patarėjas ir tarpininkas. Informantai pabrėžė, kad neformalus lyderiai padeda darbuotojams suprasti, ką reikia daryti, kaip prisitaikyti prie pokyčių. Kaip tarpininkai jie „žmonių kalba“ perduoda vadovų informaciją darbuotojams ir atvirkščiai – perduoda darbuotojų nuotaikas ir problemas vadovams, taip trumpindami informacijos perdavimo kelią. Tai visiškai patvirtina minėtų autorių išvadas, ypač tarpininkavimo ir „pokyčių agentų“ vaidmenį viešojo sektoriaus organizacijose. Taip pat papildo jų išvadas, kuriose išryškėja emocinis ir psichologinis saugumas, kurį užtikrina neformalus lyderis. Liu ir Lv (2022), Rosses ir kt. (2022) teigia, kad neformalus lyderiai yra empatiški, kuriantys pasitikėjimą ir teigiamą darbo atmosferą. Atliktas tyrimas patvirtino, kad Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje neformalus lyderiai yra „emocinio klimato saugotojai“, kurie konfliktinėse situacijose tampa kompromisų ieškotojais, mažinančiais įtampą, kylančią dėl nuolatinių politinių (vadovų kaitos) ir struktūrinių (administracijos struktūros ir darbo metodų kaitos) pokyčių.

Kiti Lietuvos autoriai, analizuojantys lyderystę viešajame sektoriuje, pabrėžia, kad lyderiai, neretai veikiantys ir neformaliose pozicijose, gali atlikti organizacijos suvienytojo vaidmenį, palaikyti bendruomenės sutelktumą, tarpusavio pasitikėjimą ir veiklos tęstinumą politinės ar administracinės valdžios kaitos laikotarpiais (Smaliukienė, 2010; Valuckienė ir kt., 2015; Rakšnys, 2019). Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijos atvejis yra panašus tuo, kad politiniai pokyčiai (mero, administracijos direktoriaus, tarybos kaita) buvo įvardinti kaip reikšmingiausi, sukeliantys darbuotojams didelį nerimą ir neapibrėžtumą. Šiame kontekste neformalių lyderių gebėjimas išlaikyti stabilumą, telkti komandą ir formuoti kolektyvo požiūrį į pokyčius tampa labai svarbiu organizacijos atsparumo veiksnium. Tai parodo, kad neformalus lyderiai viešojo sektoriaus organizacijose, kurios susiduria su pokyčiais iš išorės, padeda išlaikyti stabilumą ir užtikrina aiškesnį bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų.

Atliktas tyrimas atskleidė ir neigiamą neformalios lyderystės pusę. Kai neformalus lyderiai užsispyrę ar nesidalina informacija, tuomet jie didina pasipriešinimą, kelia įtampą, tampa „pokyčių stabdžiu“. Šis aspektas yra svarbus savivaldybių administracijoms, nes neformalaus lyderio neigiamas požiūris formuoja skeptišką nuomonę kolektyve, slopina iniciatyvas, lėtina procesus. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartas prielaidas, kad neformali lyderystė gali būti ne tik palaikanti, bet ir destruktvyvi. Netinkamas neformalaus lyderio elgesys tampa vidinių konfliktų, pasipriešinimo pokyčiams šaltiniu.

Neformalios lyderystės reiškinyje yra kompleksinis, glaudžiai susijęs su žmonių elgesiu, tarpusavio santykiais, pasitikėjimu, emocijomis, todėl tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas naudojant pusiau

struktūruotus interviu. Tai leido suprasti ir atskleisti, kaip darbuotojai identifikuoja neformalius lyderius, nustatyti jų vaidmenis, atskleisti, kaip nuolatiniai pokyčiai formuoja neformalių lyderių poreikį tam tikrais atvejais. Būtent kokybinis interviu leidžia giliau suprasti tiriamųjų patirtis, suvokimą ir prasmes. Kaip pabrėžia Savolainen (2014) ir Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybinis tyrimas nesiekia pateikti statistiškai generalizuojamų rezultatų ir hipotezėmis grįstų paaiškinimų, todėl rezultatai turi būti vertinami konkrečiame kontekste.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas atliktas vienoje savivaldybės administracijoje (Kaišiadorių), taikant kriterinę atranką (12 informantų). Dėl šio ribotumo gauti rezultatai neparodo visų Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų rezultatų. Imties ribotumas (mažas dalyvių skaičius iš skirtingų skyrių) lemia tai, kad rezultatai negali būti naudojami kitoms savivaldybėms. Konteksto ir laiko ribotumas (pokyčiai, konkrečiu laikotarpiu susiję su mero ir tarybos rinkimais) reiškia, kad neformalios lyderystės galėjo būti sustiprinta didelio politinio neapibrėžtumo aplinkoje. Išvados taikytinos tik panašiose, politiškai jautriose viešojo administravimo institucijose. Nors tyrimui būdingi minėti ribotumai, tačiau jie sudaro prielaidas tolimesniems platesnio masto lyginamiesiems tyrimams.

Galima teigti, kad tyrimas praplečia neformalios lyderystės reikšmę vietos savivaldoje. Empiriniai duomenys patvirtina literatūroje aprašytus neformalių lyderių, kaip pokyčių agentų ir tarpininkų, vaidmenis, taip pat išskiria emocinio klimato saugotojų ir nuomonės formuotojų funkcijas, kurios ypač aktualios politinių ir organizacinių pokyčių metu. Gauti rezultatai parodo, kad neformali lyderystė viešajame sektoriuje veikia kaip jungiamasis elementas, palaikantis komandos vientisumą (Jung ir Ma, 2019), bet kartu gali tapti pokyčių nepalaikytoju, lemiančiu pokyčių priėmimą kaip galimybę ar kaip papildomą našą darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad diskusijos rezultatai atskleidžia neformalios lyderystės svarbą savivaldybių administracijose, patvirtina teorines prielaidas ir papildomai išryškina tas neformalių lyderių funkcijas, kurios ypač reikšmingos organizacijai dinamiškoje aplinkoje. Tai prisideda prie platesnio neformalios lyderystės reiškinio viešajame sektoriuje supratimo.

IŠVADOS

Teorinė lyderystės ir pokyčių valdymo analizė parodė, kad viešojo sektoriaus organizacijose lyderystė suprantama kaip formali vadovo funkcija, kaip socialinis procesas, grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir bendra vizija. Neformali lyderystė šiame procese veikia kaip „minkštoji infrastruktūra“, kuri padeda palaikyti organizacijos stabilumą, pokyčių įgyvendinimą. Neformalūs lyderiai, savo asmeniniu autoritetu, profesine kompetencija ir vertybėmis padeda mažinti neapibrėžtumą pokyčių metu, stiprina pasitikėjimą vadovybe ir prisideda prie kokybiško pokyčių įgyvendinimo.

Teorinė analizė atskleidė, kad neformalios lyderystės fenomenas Lietuvos savivaldybių administracijose pokyčių valdymo kontekste yra menkai ištirtas. Užsienio autoriai akcentuoja neformalius lyderius kaip pokyčių agentus ir tarpininkus tarp skirtingų grupių, tačiau mažiau dėmesio skiria jų vaidmeniui viešojo sektoriaus, ypač politiškai jautriose organizacijose. Mokslinėje literatūroje neformali lyderystė siejama su organizacijos kultūros formavimu, neformalių tarpusavio ryšių kūrimu ir neoficialia komunikacija. Tai daro reikšmingą įtaką sprendimų priėmimo procesų kokybei ir sklandumui. Šis darbas prisideda prie šios mokslinės spragos mažinimo, pritaikydamas neformalios lyderystės koncepcijas Lietuvos savivaldos kontekste ir parodydamas jų galimybes pokyčių valdymo procesuose.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad neformalūs lyderiai organizacijoje atpažįstami per pasitikėjimą, gebėjimą telkti kolektyvą, teikti emocinę paramą, padėti kolegoms suprasti vykstančius pokyčius. Neformalūs lyderiai neturi konkrečių vadovaujančių pareigų, jų statusą kuria kasdieninis elgesys, profesinė kompetencija ir darbuotojų pasitikėjimas. Neformalūs lyderiai dažnai tampa tais organizacijos darbuotojais, kurie paaiškina, kas vyksta ir ką reikia daryti, padeda darbuotojams suprasti pokyčių esmę.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad neformalūs lyderiai pokyčių metu atlieka kelis tarpusavyje susijusius vaidmenis. Pirmiausia, veikia kaip nuomonės formuotojai, kurių nuomonė gali sustiprinti/susilpninti darbuotojų norą palaikyti pokyčius organizacijoje. Antra, kaip tarpininkai (pokyčių agentai) tarp vadovų ir darbuotojų, kurie padeda suprasti sprendimus ir „išversti“ vadovų informaciją suprantama kalba. Taip pat mažina įtampą, nuramina ir stengiasi suvaldyti konfliktines situacijas. Todėl neformalūs lyderiai daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką pokyčių priėmimo eigai ir rezultatams.

Neformalūs lyderiai neoficialiai dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose. Jie nepriiminėja sprendimų, tačiau vadovams dažnai svarbi jų nuomonė, nes ji atspindi bendrą kolektyvo nuotaiką ir leidžia vadovams numatyti galimas darbuotojų reakcijas į pokyčius. Neformalūs lyderiai atstovauja darbuotojų interesams, teikia pasiūlymus vadovams ir padeda pritaikyti sprendimus kasdieninėje organizacijos veikloje. Tačiau, jei jų požiūris skiriasi nuo vadovų požiūrio, gali kilti įtampa, kuri apsunkina sprendimų įgyvendinimą.

Neformalūs lyderiai daro įtaką organizacijos prisitaikymui prie pokyčių. Jų įtaka pasireiškia per bendradarbiavimo skatinimą ir emocinį palaikymą. Tokie darbuotojai padeda spręsti konfliktus, skatina naujovių priėmimą ir darbuotojų įsitraukimą. Jų nuostatos ir emocija persiduoda kolektyvui, todėl jie tampa emocinio klimato organizacijoje formuotojais.

Tyrimas atskleidė dvejopą neformalios lyderystės poveikį. Pozityviai nusiteikę neformalūs lyderiai padeda darbuotojams priimti pokyčius, mažina pasipriešinimą, kuria darbingą atmosferą, skatina konstruktyvų bendradarbiavimą. Skeptiškai nusiteikęs neformalus lyderis gali tapti „pokyčių

stabdžiu“, didinti sumaištį, skatinti pasipriešinimą ir lėtinti procesus. Tai rodo, kad neformali lyderystė valdant pokyčius organizacijoje nėra vien teigiama, jos poveikis priklauso nuo lyderio nuostatų ir elgesio.

Atliktas tyrimas teoriškai ir empiriškai praplečia neformalios lyderystės sampratą Lietuvos savivaldybių administracijose. Taip pat patvirtina užsienio mokslininkų aprašytus neformalių lyderių vaidmenis (pokyčių agento, tarpininko tarp grupių) ir papildo juos emocinio klimato saugotojo ir nuomonės formuotojo vaidmenimis savivaldybės administracijoje. Neformali lyderystė šiame kontekste pasirodo kaip veiksnys, kuris turi įtakos, kaip bus suprasti pokyčiai, kaip galimybė organizacijos augimui ar kaip našta darbuotojams.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai leidžia pateikti praktines rekomendacijas, kurios gali būti naudingos savivaldybių administracijoms stiprinant pokyčių valdymo efektyvumą:

1. Vadovai turėtų identifikuoti neformalius lyderius ir įtraukti į pokyčių planavimo ir komunikacijos procesus.

Ši rekomendacija skirta savivaldybės administracijos vadovams (direktoriui, skyrių vedėjams). Rekomenduojama identifikuoti šiuos darbuotojus stebint kasdieninę jų veiklą ir įtraukti juos į pokyčių planavimo ir komunikacijos procesus ypač prieš svarbius politinius (mero, tarybos, vadovų kaitos laikotarpiu) ar organizacinius pokyčius. Identifikuoti darbuotojai galėtų dalyvauti darbo grupėse, pasitarimuose, kuriuose planuojami pokyčiai ir jų pristatymas darbuotojams. Toks įtraukimas gali padėti numatyti galimas darbuotojų reakcijas, sumažinti pasipriešinimą pokyčiams.

2. Neformalius lyderius ugdyti ir motyvuoti tam, kad taptų teigiamų vertybių skleidėjais, padedančiais mažinti pasipriešinimą ir įtampą, prisidedančiais prie rezultatyvaus pokyčių įgyvendinimo.

Ši rekomendacija skirta savivaldybės administracijos vadovui ir personalo specialistui. Rekomenduojama neformalius lyderius ugdyti ir motyvuoti. Tam siūloma sudaryti galimybes dalyvauti mokymuose, kuriuose stiprinami komunikacijos, konfliktų valdymo įgūdžiai. Rekomenduojama įtraukti neformalius lyderius į projektų komandas arba paskirti mentoriumi. Ugdyimo ir motyvavimo priemonės galėtų būti taikomos nuolat. Tikimasi, kad taip bus sustiprintas teigiamas neformalios lyderystės poveikis ir mažinama rizika, kad neigiamai nusiteikę neformalūs lyderiai netaptų pokyčių lėintojais.

3. Skatinti atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą, siekiant sušvelninti biurokratinių barjerų ir neformalios informacijos (gandų) įtaką.

Ši rekomendacija skirta savivaldybės administracijos vadovams (direktoriui, skyrių vedėjams).

Todėl rekomenduojama stiprinti pokyčių komunikaciją ir bendradarbiavimą, kad informacija darbuotojus pasiektų tiesiogiai iš vadovų, ne per neoficialias kalbas ir gandus. Siūloma organizuoti periodinius (pvz. kartą per mėnesį) vadovų susitikimus su darbuotojais ypač organizacijai sudėtingu metu, kuriuose būtų pristatomi aktualūs klausimai, darbuotojai galėtų užduoti klausimus ir gauti atsakymus, būtų aptariamose svarbios temos. Papildomai rekomenduojama skelbti visą reikiamą informaciją organizacijos vidiniais kanalais, pavyzdžiui, intranetu, „Teams“. Tokiu būdu neformalių lyderių vaidmuo būtų susijęs ne su trūkstamos informacijos spragų užpildymu, o su papildomu emociniu palaikymu ir paaiškinimais, kurie padėtų sušvelninti biurokratinių barjerų įtaką ir mažintų gandų sklaidimą.

4. Įtraukti neformalius lyderius į procesų stabilizavimą po rinkimų ar struktūrinių reformų išnaudojant jų gebėjimą išsaugoti sukauptas žinias ir neformalius ryšius, kurie būtini veiklos stabilumui užtikrinti.

Ši rekomendacija skirta savivaldybės administracijos vadovams ir politikams (mero komandai, tarybos nariams).

Rekomenduojama po rinkimų ar reikšmingų struktūrinių pertvarkų neformalius lyderius įtraukti į procesų stabilizavimo veiklas. Siūloma numatyti susitikimų laikus, per kuriuos neformalūs lyderiai su naujais vadovais aptartų nusistovėjusias darbo praktikas, komandos nuotaikas ir galimus jautrius klausimus. Taip neformalūs lyderiai padėtų kolegoms suprasti

naujus prioritetus, perteiktų grįžtamąjį ryšį vadovams ir prisidėtų prie spartesnės naujų sprendimų integracijos į kasdienę veiklą. Taip būtų išnaudojamas gebėjimas išsaugoti sukauptas žinias ir prisidėti prie organizacijos stabilumo pereinamuoju laikotarpiu.

5. Tolimesniems tyrimams tęsti neformalios lyderystės analizę kitose Lietuvos savivaldybių administracijose ir nagrinėti ilgalaikius pokyčius.

Rekomenduojama tolesniuose tyrimuose analizuoti neformalios lyderystės vaidmenis kitų Lietuvos savivaldybių administracijų kontekste siekiant nustatyti, kaip neformalios lyderystės vaidmenys (pokyčių agento, tarpininko, nuomonės formuotojo, emocinio klimato saugotojo) pasireiškia skirtingose aplinkose. Tikslinga tirti, kaip šie vaidmenys kinta keičiantis politiniam ciklui, įgyvendinant struktūrines pertvarkas, siekiant geriau suprasti neformalios lyderystės poveikį organizacijos prisitaikymui prie pokyčių.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Armenakis, A. A., ir Harris, S. G.** (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
2. **Armenakis, A. A., Oreg, S., ir Vakola, M.** (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886310396550>
3. **Avolio, B. J., ir Yammarino, F. J.** (red.). (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (10th anniversary ed.). Bingley: Emerald Group Publishing.
4. **Baghurst, T., Tapps, T., Kensbock, S., ir Bunting, E.** (2014). Informal Leadership: The Role of Social Support. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 85–94. [DOI: 10.1002/jls.21323]
5. **Balčiūnas, S., Garšvienė L., Liukinevičienė L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė K., Petukienė E.,** (2022) *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija.
6. **Bass, B. M.** (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
7. **Bass, B. M., ir Bass, R.** (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass>
8. **Batras, R., Duff, C., ir Smith, E.** (2016). The Role of Informal Leaders in Implementing Organizational Change: A Narrative Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 398–414. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12110>
9. **Bekele, W. B., ir Ago, F. Y.** (2022). Sample size for interview in qualitative research in social sciences: A guide to novice researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), 42–50. <https://doi.org/10.46303/repam.2022.3>
10. **Bingham, A. J.** (2023). From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–11. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
11. **Braun, V., ir Clarke, V.** (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/13620-004>
12. **Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., ir Maduro, V.** (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
13. **Bridges, W.** (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Philadelphia, PA: Da Capo Press.
14. **Burnes, B.** (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow: Pearson. Prieiga per internetą: [https://scholar.google.lt/scholar?q=13.+Burnes,+B.+\(2017\).+Managing+change+\(7th+ed.\).+Harlow:+Pearson.&hl=lt&as-sdt=0&as-vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.lt/scholar?q=13.+Burnes,+B.+(2017).+Managing+change+(7th+ed.).+Harlow:+Pearson.&hl=lt&as-sdt=0&as-vis=1&oi=scholar)
15. **Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., ir Žvaliauskas, G.** (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 27, 36–44. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/21252>

16. Carboni, I., Cross, R., ir Edmondson, A. C. (2021). No team is an island: How leaders shape networked ecosystems for team success. *California Management Review*, 64(1), 5–28. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/00081256211041784>
17. Carsten, M. K., ir Uhl-Bien, M. (2012). The System of Leadership: A Dialectical Systems Perspective on Leadership. In P. M. F. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Practice* (3rd ed., pp. 195–216). SAGE Publications.
18. Chaudhry, A. Q., ir Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258–264. Prieiga per internetą: <https://ijbss.thebrpi.org/journals/Vol-3-No-7-April-2012/28.pdf>
19. Christensen, T., ir Laegreid, P. (2020a). Administrative Reform and Accountability in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(4), 570–579. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/puar.13172>
20. Christensen, T., ir Lægreid, P. (Eds.). (2020b). *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. London: Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-to-Accountability-and-Welfare-State-Reforms-in-Europe/Christensen-Laegreid/p/book/9780367462031>
21. Coughlan, B. P., Muenjohn, N., ir McMurray, A. J. (2021). Informal Leadership Emergence in an Adaptive Organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1146–1162. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.70484/vakki.149330>
22. Cross, R., ir Parker, A. (2004). The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. *Harvard Business Review*. [Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/200044590-The-Hidden-Power-of-Social-Networks>]
23. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose* (daktaro disertacija). Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:114192171/>
24. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S. ir Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango: mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:42458937/>
25. Day, D. V., ir Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day ir J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 3–25). Thousand Oaks, CA: SAGE. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/285709072-Leadership-Past-present-and-future>
26. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., ir McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/259142048-Advances-in-leader-and-leadership-development-A-review-of-25-years-of-research-and-theory>
27. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
28. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Registrų centras.
29. Goleman, D., ir Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*. [Prieiga per internetą: <https://hbr.org> (paieška pagal straipsnio pavadinimą)]
30. Hannah, S. T., ir Lester, P. B. (2009). A Multilevel Approach to Building Ethical Climates: The Role of Leadership, Psychological Process, and Moral Efficacy. *Academy of Management Review*, 34(4), 667–681. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>
31. Heifetz, R. A., ir Linsky, M. (2017). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
32. Hersey, P., Blanchard, K. H., ir Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson. Prieiga per internetą: <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>

33. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., ir Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
34. Jung, Y., ir Ma, S. S. K. (2019). Transformational Leadership, Trust, and Innovation in the Public Sector: A Moderated Mediation Model. *Public Performance ir Management Review*, 42(6), 1380–1405. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
35. Kezar, A. (2018). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change* (2nd ed.). Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.routledge.com/How-Colleges-Change-Understanding-Leading-and-Enacting-Change/Kezar/p/book/9781138562646>
36. Kezar, A. (2020). Reorienting the Leadership Conversation: Toward a Distributed and Integrative Approach. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 369–394.
37. Kotter, J. P. (2012a). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 44–52.
38. Kotter, J. P. (2012b). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Prieiga per internetą: <https://www.kazmaier-translations.com/human-resource-management/leadership-and-leading-change/>
39. Kouzes, J. M., ir Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
40. Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage.
41. Leino, T. (2022). Informal leadership: An integrative view and future research. *VAKKI Publications*, 14, 118–136. Prieiga per internetą: <https://journal.fi/vakki/article/view/149330>
42. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
43. Liu, S., ir Lv, P. (2022). Informal Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Psychological Safety and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 812906. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2224/sbp.10950>
44. Liukinevičienė, L. (2013). *Lyderystė viešajame valdyme*. In A. Krupavičius, D. Šaparnienė (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos* (p. 107–137). Vilnius: BMK leidykla. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/50992>
45. Liukinevičienė, L. (2022). Decentralizacijos ir bendradarbiavimo įtaka savivaldybių administracijų veiklos efektyvumui. *Viešoji politika ir administravimas*, 21(2), 226–237.
46. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development
47. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=39.+Northouse,+P.+G.+\(2021\).+Leadership:+Theory+and+practice+\(9th+ed.\).+Thousand+Oaks,+CA:+SAGE.&ots=qN-HxjgOmM&sig=Sz2fJWIwdkx1AufCei9kumWR9Ac&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=39.+Northouse,+P.+G.+(2021).+Leadership:+Theory+and+practice+(9th+ed.).+Thousand+Oaks,+CA:+SAGE.&ots=qN-HxjgOmM&sig=Sz2fJWIwdkx1AufCei9kumWR9Ac&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
48. OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445. [Prieiga per internetą: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>]
49. Oreg, S., ir Berson, Y. (2019). Informal Leaders and Resistance to Change: A Multilevel Examination. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 438–454. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44259813>
50. Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens and society through public service delivery*. London: Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.routledge.com/Public-Service-Logic-Creating-Value-for-Public-Service-Users-Citizens-and-Society-Through-Public-Service-Delivery/Osborne/p/book/9780367539337>

51. **Pearce, C. L., ir Conger, J. A.** (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
52. **Pielstick, C. D.** (2000). Formal and Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership in Organizational Studies*, 7(3), 99–114. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190000700307?utm-source=researchgate.net&utm-medium=article>
53. **Pollitt, C., ir Bouckaert, G.** (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
54. **Potluka, O.** (2021). Leadership for Public Sector Innovation: The Role of Formal and Informal Leaders. *Public Administration and Development*, 41(4), 215–224. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4337/9781788979689.00015>
55. **Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., ir Armenakis, A. A.** (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. [DOI: [10.1177/0149206312457417](https://doi.org/10.1177/0149206312457417)]
56. **Rainey, H. G.** (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey–Bass. Prieiga per internetą: <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/fcfbe29120a32932c09a93886a1e41a2.pdf>
57. **Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., ir Nefas, S.** (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
58. **Rakšnys, A. V.** (2019). *Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyje* (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/b6b80636-7706-4e8f-8474-0f582d06be73/content>
59. **Rakšnys, A. V., ir Valickas, A.** (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(4), 687–701. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-4-12>
60. **Rigby, D. K., Sutherland, J., ir Takeuchi, H.** (2017). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 95(3), 40–50. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/00218863241229704>
61. **Robbins, S. P., ir Judge, T. A.** (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson.
62. **Rosser, M., Rosser, B., ir Shoup, K.** (2020). Leading Through Emotional Intelligence: The Informal Leader's Role in Organizational Change. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 42–56. [DOI: [10.12806/V19/I3/A3](https://doi.org/10.12806/V19/I3/A3)]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/jole/article/19/3/75/1272639/TRANSFORMATIVE-LEADERSHIP-EDUCATION-USING-ARTS>
63. **Savolainen, R.** (2014). Emotions as motivators for information seeking: A conceptual analysis and research agenda. *Library & Information Science Research*, 36(1), 59–65. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.10.004>
64. **Schein, E. H.** (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley ir Sons.
65. **Smaliukienė, R.** (2010). Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas*, 1–2(25–26), 53–57. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/26414>
66. **Stogdill, R. M.** (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
67. **Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., ir Gilbert, D. R.** (2000). *Vadyba* (liet. vertimas). Kaunas: Poligrafija ir informatika.
68. **Šilingienė, V.** (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija. [DOI: [10.5755/e01.9786090206287](https://doi.org/10.5755/e01.9786090206287)]
69. **Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., ir Carsten, M. K.** (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
70. **Uhl-Bien, M., ir Arena, M.** (2018). Complexity Leadership: Enabling Innovation through Sensing, Responding, and Adapting. In S. S. (Ed.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 535–553). SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>

71. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai: monografija*. Šiauliai: Titnagas. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/54411>
72. Van Dooren, W., Bouckaert, G., ir Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). London/New York: Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/274071252-Performance-management-in-the-public-sector-2nd-Edition>
73. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, *Mokslinių straipsnių rinkinys, visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1537533500168/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
74. Wang, C. J., Law, K. S., ir Liang, H. (2023). Unraveling the mechanism of informal leadership: The role of psychological safety and power distance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 543–558. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.53894/ijigirss.v8i3.6977>
75. Whetsell, T. A., Kroll, T. H., ir DeHart–Davis, L. (2021). Informal Leadership in Public Organizations: A "Soft Infrastructure" for Change. *Public Administration Review*, 81(5), 986–997. Prieiga per internetą: <https://arxiv.org/abs/2006.08019>
76. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow: Pearson. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/323294985-Leadership-in-Organizations-8th-edition>
77. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78. Prieiga per internetą: <https://zampellagroup.com/wp-content/uploads/743-managers-leaders-different-Zaleznik.pdf>
78. Zhu, Y., ir Sosik, J. J. (2020). The role of follower morality in leader ethicality and effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 651–668. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>
79. Zohar, D., ir Tenne–Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as predictors of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 743–754. Prieiga per interenetą: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>
80. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vaga

PRIEDAI

1 priedas

TYRIMO DALYVIŲ APIBŪDINIMAS

Kodas	Padalinys	Pareigos	Darbo stažas (metais)	Amžiaus grupė	Lytis	Pastaba
R1	Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius	Teisininkas	18	51–60	M	
R2	Civilinės metrikacijos ir archyvo skyrius	Vyriausiasis specialistas	11	31–40	M	
R3	Žemės ūkio ir aplinkosaugos skyrius	Vyriausiasis specialistas	8	31–40	V	
R4	Bendrasis skyrius	Patarėjas	24	51–60	M	
R5	Finansų skyrius	Vyriausiasis specialistas	11	41–50	M	
R6	Socialinės paramos skyrius	Vyriausiasis specialistas	15	41–50	M	
R7	Kaišiadorių apylinkės seniūnija	Vyresnysis specialistas	8	31–40	M	
R8	Turto skyrius	Vyriausiasis specialistas	21	51–60	M	
R9	Buhalterijos skyrius	Buhalteris	14	31–40	M	
R10	Strateginio planavimo ir investicijų skyrius	Patarėjas	23	51–60	M	
R11	Buhalterijos skyrius	Buhalteris	20	51–60	M	
R12	Švietimo, kultūros ir sporto skyrius	Vyriausiasis specialistas	11	41–50	M	

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

Tyrimo tikslas – išanalizuoti neformalių lyderių raišką ir vaidmenį valdant pokyčius Kaišiadorių rajono savivaldybės administracijoje. Interviu metu siekiama išgirsti Jūsų patirtis, nuomonę, ir požiūrį į neformalios lyderystės raišką ir jos įtaką pokyčių valdymui organizacijoje. Tyrimas yra anoniminis, surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

I dalis. Pokyčių valdymo sąlygos ir aplinka organizacijoje.

1. Kokie reikšmingiausi pokyčiai vyko Jūsų organizacijoje per pastaruosius kelerius metus?
2. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius? Kokie veiksniai skatina ar mažina atvirumą pokyčiams?

II dalis. Neformalios lyderystės raiška organizacijoje.

3. Kaip Jūs suprantate neformalios lyderystės reiškinį darbo aplinkoje?
4. Kaip atpažįstate neformalius lyderius savo organizacijoje?
5. Kokiais elgesio ar bendravimo bruožais jie išsiskiria?
6. Kaip neformali lyderystė veikia komandinį bendradarbiavimą ir emocinį klimatą pokyčių metu? Gal galite pateikti pavyzdį?

III dalis. Neformalių lyderių vaidmuo sprendimų priėmime.

7. Kaip neformalūs lyderiai dalyvauja priimant ar įgyvendinant pokyčių sprendimus organizacijoje?
8. Kokiose situacijose labiausiai išryškėja jų įtaka?
9. Kaip neformalių lyderių nuomonė ar palaikymas veikia kitų darbuotojų požiūrį į pokyčius?
10. Kaip vadovybė vertina neformalių lyderių įtaką pokyčių procese? Ar kyla įtampos tarp formalių ir neformalių lyderių?

IV dalis. Neformalių lyderių įtaka pokyčių valdymui.

11. Kaip neformalūs lyderiai prisideda prie pokyčių priėmimo arba pasipriešinimo jiems?
12. Kokias pasekmes, neformalių lyderių veikla turi pokyčių rezultatams organizacijoje?
13. Kaip organizacija galėtų konstruktyviau išnaudoti neformalių lyderių potencialą valdant pokyčius?

V dalis. Asmeninė refleksija.

14. Ką Jums asmeniškai reiškia dalyvauti organizaciniuose pokyčiuose?
15. Ar jaučiatės turintys įtakos pokyčiams, net jei neturite formalių vadovaujančių pareigų?
16. Ko organizacijos galėtų pasimokyti iš neformalių lyderių patirčių valdant pokyčius?

Pabaigai. Dėkoju, kad skyrėte laiko ir pasidalijote savo patirtimi. Ar norėtumėte pridurti ką nors, kas Jūsų manymu, svarbu, bet nebuvo paminėta klausimuose?

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Daiva Vaškevičienė

Studijų programa, kursas: Vadyba, Magistras

Rašto darbo pavadinimas: Neforali lyderystė valdant pokyčius organizacijoje

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju):

Deklaracijos pateikimo data **2026-01-02**

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (*pabraukti tinkamą variantą*) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):
ChatGPT, NotebookLM
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):
informacijos pieška ir apibendrinimas, teksto redagavimas ir vertimas, duomenų analizė.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.