

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Vineta RAČAITĖ-SAMUŠIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**POKYČIŲ LYDERYSTĖ SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE: KELMĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslų sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Šiauliai, 2020

SANTRAUKA

Račaitė-Samušienė, V. (2020). *Pokyčių lyderystė savivaldybės administracijoje: Kelmės rajono atvejis*. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai).

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pokyčių lyderystė savivaldybės administracijoje. Teorinio tyrimo metu atlikta mokslinės literatūros analizė: nagrinėta pokyčių lyderystė lyderystės teorijų evoliucijos kontekste, pristatyta pokyčių lyderystės sampratos konceptualizacija ir pagrindiniai bruožai, išanalizuoti pokyčių lyderystės ir transformacinės lyderystės sąsajos ir modeliai, išskirtas pokyčių lyderystės specifiškumas viešojo sektoriaus institucijų kontekste.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis individualusis pusiau struktūruotas interviu metodas ir anketinė apklausa – mišrių metodų prieiga. Atlikta apklausa žodžiu su vadovaujančias pareigas užimančiais asmenimis (N=6) ir apklausa raštu – su Kelmės rajono savivaldybės administracijos specialistais (N=70). Iškelta hipotezė (H1), kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip lyderį skirtingai, priklausomai nuo demografinių ir profesinių charakteristikų, pasitvirtino – buvo nustatytas nustatytas reikšmingas skirtumas, kuris parodė, kad vyrai reikšmingai geriau įvertino įkvepiančią motyvaciją nei moterys, o idealizuotą įtaką, intelektualinę stimuliaciją ir individualų dėmesį statistiškai reikšmingai geriau įvertino vidurinėsios grandies vadovai. Hipotezė (H2), jog Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurie turi vadovavimo patirties, savo tiesioginio vadovo pokyčių lyderystę vertina geriau, nei šios patirties neturintys, nepasitvirtino. Tyrimo rezultatai rodo, kad vertinant tai, ar darbuotojas yra atlikęs vadovo funkcijas, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Pokyčių lyderystė siejasi su lyderystės konceptu per tai, kad lyderystė yra svarbiausias veiksnys, darantis reikšmingą įtaką bet kokios organizacijos ar individo pastangų sėkmei įgyvendinant pokyčius. Pokyčių lyderystė yra dar vadinama transformacine lyderyste, nes įkvepia pasekėjus keisti savo nuostatas ir elgesį, suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais. Konceptai susiję per vizijos kūrimą, lyderystę ir orientaciją į pokyčių įgyvendinimą. Pažymėtina, kad pokyčių lyderystė yra nukreipta į konkrečių pokyčių įgyvendinimą, o transformacinė lyderystė orientuota į pokyčius apskritai.

Viešojo sektoriaus pokyčių lyderystė yra sudėtingas derinys, kuriame eksponuojami lyderių įgūdžiai ir rezultatai, ir politikai, ir biurokratai tuo pačiu atitinkamai vykdo savo atsakomybę ir pareigas. Pokyčių lyderystė turi keletą svarbių bendrų bruožų visuose sektoriuose, tačiau ji taip pat turi būti pritaikyta prie išskirtinio viešųjų paslaugų konteksto. Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dirbantys vadovai identifikuoja save kaip lyderius, dažniausiai demonstruoja transformacinės lyderystės elementus, tokius kaip įkvepianti motyvacija ir intelektualinė stimuliacija. Vadovai domisi vykstančiais pokyčiais savivaldybės administracijoje, su darbuotojais juos aptaria, tačiau patys specialistai pasigenda iš vadovų iniciatyvumo, naujovių įdiegimo ir idėjų skatinimo. Esant ekstremaliai situacijai, vadovai veikia kaip pokyčių lyderiai.

Pokyčių lyderystės kompetencijų ugdymas padėtų savivaldybės administracijos vadovams sėkmingai įgyvendinti pokyčius, pagerintų valdymo rezultatus, būtų teikiamos kokybiškos paslaugos piliečiams. Vis daugiau paslaugų perkeliama į elektroninę erdvę, mažinama administracinė našta, veikla organizuojama „vieno langelio principu“, dokumentai skaitmenizuojami. Net biudžeto sumažinimas kelia iššūkių. Vadovams reikia operatyviai ir lanksčiai reaguoti pagal pakitusias aplinkybes. Demonstruodami transformacinės lyderystės elementus, vadovai gali sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Raktiniai žodžiai: pokyčių lyderystė, transformacinė lyderystė, vietos savivalda, viešasis sektorius.

SUMMARY

Račaitė-Samušienė, V. (2020). *Change Leadership in the Municipal Administration: the Case of Kelmė District*. (Master's thesis, Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai).

The Master's thesis analyses the leadership of change in the municipal administration. During theoretical research, an analysis of change leadership in the context of the evolution of leadership theories, presentation of the concept and main features of the concept of change leadership, analysis of the links and models of change leadership and transformational leadership, specificity of change leadership in the context of public sector institutions have been revealed.

To achieve the aim of the research, a qualitative individual semi-structured interview method and questionnaire – access to mixed methods were chosen. An oral survey have been conducted with persons holding managerial positions (N=6) and written survey have been conducted with specialists from the Kelmė District Municipality Administration (N=70). The hypothesis (H1) that Kelmė district municipality administration employees evaluate their line manager as a leader differently depending on demographic and professional characteristics was confirmed – a significant difference was found, which showed that men rated inspiration motivation significantly better than women, and idealized influence, intellectual stimulation, and individual attention were statistically significantly better assessed by middle managers. Hypothesis (H2) that the employees of the Kelmė District Municipality Administration who have management experience evaluate the leadership of their immediate manager better than those who do not have this experience has not been confirmed. The results of the study show that there is no statistically significant difference in assessing whether an employee has performed the functions of a manager.

Change leadership related to the concept of leadership through the fact that leadership is the most important factor that has a significant impact on the success of any organization or individual efforts to bring about change. Change leadership also called transformational leadership because it inspires followers to change their attitudes and behaviours, aligning their personal goals with the goals of the organization. Concepts relate through visioning, leadership, and a focus on change. It is important to note that change leadership focused on the implementation of specific changes, while transformational leadership focused on change in general.

Public sector change leadership is a complex combination that exhibits the skills and outcomes of leaders, and politicians and bureaucrats at the same time fulfil their responsibilities and duties accordingly. Leadership for change has several important features in common across all sectors, but it also needs to be adapted to the exceptional context of public services. Leadership for change has several important features in common across all sectors, but it also needs to be adapted to the exceptional context of public services. Managers working in the Kelmė district municipality administration identify themselves as leaders, usually demonstrating elements of transformational leadership, such as inspiring motivation and intellectual stimulation. Managers are interested in the ongoing changes in the municipal administration, discuss them with employees, but the specialists themselves lack the initiative of managers, the introduction of innovations and the promotion of ideas. In an emergency, leaders act as leaders of change.

The development of change leadership competencies would help the heads of the municipal administration to successfully implement changes, improve management results, and provide quality services to citizens. More and more services are being transferred to the electronic space, administrative burdens are being reduced, activities are being organized on a one-stop-shop basis, and documents are being digitized. Even budget cuts are challenging. Managers need to respond quickly

and flexibly to changing circumstances. By demonstrating elements of transformational leadership, managers can reduce employee resistance to change.

Keywords: change leadership, transformational leadership, local government, public sector.

PADĖKA

Nuoširdžiai dėkoju savo magistro baigiamojo darbo vadovei prof. dr. Dianai Šaparnienei už suteiktą pagalbą rašant magistro baigiamąjį darbą, patarimus ir pastabas. Prof. dr. L. Liukinevičienei, lekt. S. Balčiūnui, dr. V. Juknevičienei dėkoju už skirtą laiką ir suteiktas konsultacijas.

Dėkoju Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriui S. Jokubauskui už sutikimą atlikti tyrimą ir visiems tyrimo dalyviams.

Nuoširdžiai ačiū šeimai, artimiesiems ir draugams už pagalbą, supratingumą ir palaikymą.

TURINYS

LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	8
ĮVADAS	9
1. POKYČIŲ LYDERYSTĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1. Pokyčių lyderystė lyderystės teorijų evoliucijos kontekste	14
1.2. Pokyčių lyderystės sampratos konceptualizacija ir pagrindiniai bruožai	16
1.3. Pokyčių lyderystės ir transformacinės lyderystės sąsajos ir modeliai	20
1.3.1. Pilno spektro FRL lyderystės modelis	21
1.3.2. „4I“ lyderystės modelis.....	23
1.3.3. „Penkių praktikų“ lyderystės modelis.....	26
1.4. Pokyčių lyderystės specifiškumas viešojo sektoriaus institucijų kontekste.....	29
2. POKYČIŲ LYDERYSTĖS KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1. Metodologinės tyrimo nuostatos	37
2.2. Tyrimo dizainas.....	38
2.3. Tyrimo metodika	39
2.3.1. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo organizavimas ir eiga	40
2.3.2. Tyrimo etika	41
2.4. Tyrimo imties pristatymas.....	42
2.5. Tyrimo duomenų apdorojimas	43
3. POKYČIŲ LYDERYSTĖS KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Pokyčių lyderystės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje kokybinio tyrimo rezultatai..	44
3.2. Pokyčių lyderystės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje kiekybinio tyrimo rezultatai.	63
3.3. Pokyčių lyderystės stiprinimo vietos savivaldos institucijose prielaidos	77
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	87
1 priedas. Operacionalizacija (pagal „4I“ modelį)	88
2 priedas. Anketa specialistams, dirbantiems savivaldybės administracijoje.....	89
3 priedas. interviu klausimai Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovams ir skyrių vedėjams.....	92
4 priedas. informantų I1-I6 interviu protokolo ištraukos.....	93
5 priedas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų idealizuotą įtaką.....	97
6 priedas. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų įkvepiančią motyvaciją.....	98
7 priedas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų intelektualinę stimuliaciją.....	99
8 priedas. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų individualų dėmesį.....	100
9 priedas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant požiūrį į pokyčius savivaldybės administracijoje.....	101

LENTELĖS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1.1.1	Pagrindinių lyderystės teorijų evoliucijos santrauka	14
3.1.1	Lyderio apibūdinimas	44
3.1.2	Informantų prisiskirtos lyderio savybės	45
3.1.3	Darbuotojų motyvavimas	47
3.1.4	Pokyčių poveikis vadovo ir darbuotojo motyvacijai	48
3.1.5	Pokyčių lyderystės samprata	49
3.1.6	Lyderio savybių turėjimo svarba dirbant savivaldybės administracijoje	51
3.1.7	Veiklos, kuriose labiausiai yra reikalingos lyderio savybės	52
3.1.8	Nuolatinių pokyčių įtaka vadovo elgesiui	52
3.1.9	Pokyčių įtaka darbuotojams	53
3.1.10	Darbuotojų požiūris į pokyčius	54
3.1.11	Svarbiausi savivaldybės administracijos tikslai įgyvendinant pokyčius	55
3.1.12	Dažniausiai vykstantys pokyčiai savivaldybės administracijos veiklose	56
3.1.13	Netikėtų pokyčių valdymas savivaldybės administracijoje	58
3.1.14	Lyderiams tenkantis krūvis ekstremaliosios situacijos metu	59
3.1.15	Savivaldybės administracijos veiklos, reikalaujančios pokyčių	59
3.1.16	Pokyčių įgyvendinimo galimybės	60
3.1.17	Lyderio bruožai, reikalingi pokyčių įgyvendinimui	61
3.2.1	Demografiniai tiriamųjų duomenys	63
3.2.2	Tiriamųjų darbo ir užimtumo charakteristikos	63
3.2.3	Idealizuota vadovų įtaka skyrių specialistams, procentais	65
3.2.4	Įkvepianti vadovų motyvacija savo darbuotojams, procentais	65
3.2.5	Intelektinė vadovų stimuliacija savo darbuotojams, procentais	66
3.2.6	Vadovų individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui, procentais	67
3.2.7	Darbuotojų ir vadovų požiūris į pokyčius savivaldybėse, procentais	67
3.2.8	Pokyčių lyderystės raiškos vertinimo rodiklių vidurkiai pagal skyrių specialistus	68
3.2.9	Lyderystės tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas	70
3.2.10	„4I“ komponentų aprašomoji statistika	70
3.2.11	Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai lyties aspektu	73
3.2.12	Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai pareigų aspektu	73
3.2.13	Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai darbo sutarties pobūdžio aspektu	74
3.2.14	Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai vadovo funkcijų atlikimo aspektu	74
3.2.15	Lyderystės sričių koreliaciniai ryšiai	75

PAVEIKSLAI

Paveiklo Nr.	Paveiklo pavadinimas	Puslapis
1.2.1	Pokyčių lyderystės procesas	17
1.3.1.1	FRL modelis	22
1.3.2.1	„4I“ modelio elementai	24
1.3.2.2	„Penkių praktikų“ modelio elementai	27
1.4.1	Organizacinių pokyčių proceso pakopos	30
2.2.1	Tyrimo loginė schema	38
3.2.1	Idealizuotos įtakos balų pasiskirstymo dažnių histograma	71
3.2.2	Įkvepiančios motyvacijos balų pasiskirstymo dažnių histograma	71
3.2.3	Intelektinės stimuliacijos balų pasiskirstymo dažnių histograma	72
3.2.4	Individualaus dėmesio balų pasiskirstymo dažnių histograma	72

IVADAS

Mokslinė problema ir tyrimo aktualumas. Globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai kelia naujų reikalavimų viešojo sektoriaus valdymui. Nauji reikalavimai iššaukia pokyčius įstaigos personalo valdyme, teikiant paslaugas gyventojams, bendraujant su visuomene ir kt. Pokyčiai viešajame sektoriuje vyksta dėl įgyvendinamų naujų reformų, kuriomis yra siekiama viešojo valdymo modernizavimo, naujų inovatyvių veiklos formų diegimo viešojo valdymo institucijose. Vienas aktualių aspektų, keičiančių viešojo sektoriaus veiklą, tai pačių darbuotojų suvokimas, kad veikloje reikia pokyčių ir siekti jų įgyvendinimo. Nauji organizaciniai tikslai gali būti nepasiekti kai nėra pasirengimo pokyčiams; taigi, tai gali užtrukti ilgą laiką, o organizacijos netobulėja. Organizacijos gali efektyviai dirbti, kai jose yra aktyvūs, produktyvūs, darbingi, kūrybingi žmogiškieji išteklių. Biurokratinė struktūra yra pagrindinė kliūtis žmonių aktyvumui.

Viešosios organizacijos turi dažnai keistis dėl visuomenės pokyčių, politikos numatytų prioritetų (Miao, Newman, Schwarz, Cooper, 2018). J. M. Lewis, L. M. Ricard ir E. H. Klijn (2018) teigia, kad didelis inovacijų potencialas yra valstybinėse organizacijose dėl didesnio noro dalintis idėjomis, informacija ir žiniomis. Kad organizacijos galėtų išgyventi neramumų ir permainų metu, turi būti veiksminga lyderystė. Todėl organizacijų pareiga – užtikrinti, kad lyderystė būtų tinkama, veiksminga vadovaujant ir padedant organizacijai efektyviai įgyvendinti pokyčius (Fleming, 2017). Lyderystė dažnai pabrėžiama kaip pagrindinis pokyčių, darbuotojų išlaikymo ir pasiekimų veiksnys viešajame sektoriuje (Van der Voet, 2016; Bennett, 2018). Vadovai yra ne tik pokyčių varikliai pokyčių metu, bet yra ir pokyčių palengvintojai (Schmidt, Groeneveld, Van de Walle, 2017). Pasak R. Sun, A. C. Henderson (2017), lyderiai yra esminiai dalyviai tobulinant viešąją veiklą ir keičiant organizacijas.

Pokyčių lyderystė apima elgesį, kai siekiama efektyviai įgyvendinti pokyčius. Tačiau kai kurie autoriai – Ramsey, Rutti, Lorenz, Barakat, Sant’anna (2017); Zakaria, Idris, Samah, Abiddin (2018); Suifan, Sweis (2020) ir kt. nurodo, kad pokyčių lyderio elgesį galima susieti su transformacijos procesais. Pokyčių lyderiai daugiausia dėmesio skiria konkrečiam pokyčiui ir tam, kaip efektyviai įgyvendinti pokyčius. Transformaciniai lyderiai yra orientuoti į pokyčius apskritai. Taigi, šiame darbe „pokyčių lyderystė“ ir „transformacinė lyderystė“ yra vartojami kaip sinonimai.

Pasak Lewis ir kt. (2018), transformacinė lyderystė yra pats svarbiausias elementas sėkminguose ar nesėkminguose pokyčiuose. Transformacinė lyderystė reiškia lyderių požiūrį pasekėjų motyvavimą, kad jų tikslai ir interesai susitapatintų su organizacijos tikslais ir interesais. Pokyčių lyderystės vaidmuo yra kritinis vaidmuo sukeliant pokyčius, būtinus efektyviam valdymui (Buil, Martínez, Matute, 2019).

A. L., Holten, G. R. Hancock ir A. Bøllingtoft (2019) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pažymi mažiau teigiamą pokyčių patirtį ir pasekmes. L. M. Ricard, E. H. Klijn, J. M. Lewis ir T. Ysa (2017) tyrimo rezultatai parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai ypač kritiškai vertina naujų idėjų sėkmingą įgyvendinimą.

D. Miller (2017) įsitikinimu, tvirtos pokyčių lyderystės organizavimas savo organizacijoje kartu su galingu darbuotojų įsitraukimo procesu padės sukurti atsparią ir lanksčią organizaciją, kuri sugebėtų susidoroti su pokyčiais. Efektyvus vadovavimas pokyčiams prasideda organizacijos viršuje. Valstybės tarnyba viešajame sektoriuje turėtų turėti lyderystės praktiką, kurią skatina emocinis supratimas ir bendra vizija (Matjie, 2018). Autorius atkreipia dėmesį, kad didėjantis pokyčių lyderystės tyrimų skaičius rodo, kad išskyrus patirtį ir kvalifikaciją, vadovaujančios pareigos reikalauja tam tikro elgesio tipo ir tam tikrų įgūdžių, t. y. vadovo, turinčio efektyvaus pokyčių lyderio savybių.

Šiuolaikinėje visuomenės lyderystė nebėra tik politinis veiksmas, lyderiai yra kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje ir dažnai tapatinami su organizacijos vadovu, kas sudaro prielaidas, pasidalinti lyderystę su savo pavaldiniais, kad pokyčių įgyvendinimui būtų naudingas kiekvienas darbuotojas, nes „naujojo viešojo valdymo modelyje esminė vadovo funkcija – ne vien kontroliuoti, bet ir koordinuoti. Pažymėtina ir tai, kad naujojo viešojo valdymo modelyje viešojo sektoriaus institucijos vadovo galia, priešingai nei tradiciniame viešajame administravime, yra išskaidoma“ (Rakšnys, Valickas, 2016, p. 659). Todėl pokyčių įgyvendinimui labai svarbus vadovo gebėjimas pasidalinti funkcijomis, sudaryti sąlygas savo pavaldiniams tinkamai atlikti jiems paskirtas užduotis ir įgyvendinti pokyčius.

Pokyčių lyderystė, pasak T. Wagner ir kt. (2012), susijusi ir su pokyčiais ir lyderio galimybėmis, todėl reikia analizuoti lyderio asmenybės bruožus nuolatinių pokyčių laikotarpiu, aiškintis jo veiklos įtaką darbuotojams, gebėjimą komunikuoti, pateikti pokyčių poreikį kaip normalią reakciją į vykstančius visuomeninius procesus. Pokyčių poreikis viešajame sektoriuje akcentuojamas įvairiuose teisės aktuose ir dokumentuose, tačiau „šiandien visuomenėje vyrauja nuostata, kad pokyčiai viešajame sektoriuje vyksta labai lėtai arba iš viso nevyksta“ (Valackienė, Trofimovas, 2015, p. 122). Kad pokyčiai viešajame sektoriuje būtų įgyvendinami, būtina analizuoti pokyčių lyderystę, kuri, daugelio autorių nuomone, yra itin svarbi ir reikšminga efektyviame pokyčių valdyme.

Temos iširtumas. Lietuvoje ir pasaulyje yra atlikta nemažai tyrimų lyderystės tema. Vadovavimą ir lyderystę Lietuvoje nagrinėjo R. Smaliukienė (2008; 2010), R. Adamonienė, R. Čiutienė (2011); L. Liukinevičienė ir L. Norkutė (2011), L. Liukinevičienė (2013), D. Šaparnienė,

L. Simaitienė (2014), I. Rybnikova, R. Toleikienė, R. Lang, D. Šaparnienė (2015), V. Šilingienė, D. Stukaitė (2019), Ž. Židonis, S. Andriuškevičienė (2019) ir kiti.

Lyderystės svarba pokyčių valdyme, pokyčių valdymas organizacijose, viešajame sektoriuje buvo pabrėžta įvairių autorių. G. Žymantaitė-Magalinskė ir R. Korsakienė (2020) tyrimu siekė identifikuoti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius. M. Bennett (2018) daugiausia dėmesio skyrė lyderystei ir kartų skirtumams viešosiose organizacijose, R. Bolden ir kt. (2019) analizavo lyderystę sveikatos priežiūros sistemoje, J. M. Lewis ir kt. (2018) aiškino ryšį tarp lyderystės ir inovacijų viešajame sektoriuje, E. Schmidt ir kt. (2017) gilinosi kaip pokyčiai valdomi viešojo sektoriaus organizacijose, J. Van der Voet (2016) analizavo kas kliudo pokyčių lyderystės galimybėms bei darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius. T. Matjie (2018) tyrė lyderystės efektyvumo ir viešojo sektoriaus vadovų emocinės kompetencijos ir šių santykių įtaką paslaugų teikimui, J. Van der Voet, B. Kuipers, S. Groeneveld (2016) analizavo pokyčių valdymą, D. Giovanita ir W. L. Mangundjaya (2017) atliktas tyrimas atskleidė lyderystės ir saviveiksmingumo svarbą pokyčių įgyvendinime. S. K. Pandey ir kt. (2016) aiškino, kaip transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje gali paveikti norminių visuomenės vertybių panaudojimą priimant organizacinius sprendimus. R. Sun, A. C. Henderson (2017) siekė empiriškai išbandyti koncepcinį modelį, kuris nurodo organizacinius procesus, per kuriuos transformacinis vadovavimas daro įtaką viešosioms organizacijoms. E. M. Fleming (2017) domėjosi kaip transformacinė lyderystė veikia darbuotojų motyvaciją ir padeda įgyvendinti pokyčius aukštajame moksle, D. B. Jarbandhan (2017) aiškino kokie yra viešojo sektoriaus lyderystės principai Ketvirtosios pramonės revoliucijoje, J. T. Ramsey ir kt. (2017) nagrinėjo pokyčių lyderystę ir kultūrinį intelektą, S. Davidson ir J. Butcher (2019) analizavo kaip lyderystės principais grindžiamo vadovavimo taikymas padeda tapti veiksmingais kaimiškųjų rajonų vadovais, A. L. Holten (2015) tyrė ryšius tarp lyderystės stilių ir pasekėjų vertinimą apie pokyčius – tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per vadovo įsitraukimą. D. Steude (2017) aptarė pokyčių ir inovacijų lyderystę industrinėje skaitmenizavimo aplinkoje, B. Burnes, M. Hughes, T. R. By (2016) tyrė pokyčių lyderystę kaip alternatyvą klasikinėms lyderystės formoms, M. J. Higgs ir D. Rawland (2010) atlikę nesėkmių įgyvendinant pokyčių tyrimus nustatė, kad kompetencijų ir pokyčių lyderystės įgyvendinimas mažina šias nesėkmes.

Atliktų tyrimų gausa rodo susidomėjimą pokyčių lyderystės tema, tačiau mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pokyčių lyderystė vietos savivaldos kontekste dar menkai analizuota. Siekiant tai atskleisti, keliami **probleminiai klausimai**:

1. Kaip pokyčių lyderystės konceptas atsiskleidžia Kelmės rajono savivaldybės administracijoje?

2. Kokie yra esminiai pokyčių lyderystės ypatumai Kelmės rajono savivaldybės administracijoje?

Tyrimo objektas – pokyčių lyderystė savivaldybės administracijoje.

Tyrimo tikslas – Ištirti pokyčių lyderystę Kelmės rajono savivaldybės administracijoje ir tyrimo rezultatų pagrindu apibrėžti galimas pokyčių lyderystės stiprinimo vietas savivaldos institucijose prielaidas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Konceptualizuoti pokyčių lyderystę lyderystės teorijų evoliucijos kontekste.
2. Atskleisti pokyčių lyderystės specifiškumą viešojo sektoriaus institucijų raiškoje.
3. Išanalizuoti pokyčių lyderystės ypatumus Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, atskleidžiant darbuotojų požiūrį į lyderį kaip pokyčių katalizatorių ir vadovų nuostatas į pokyčius.
4. Apibrėžti pokyčių lyderystės stiprinimo vietas savivaldos institucijose prielaidas.

Ginamasis teiginys – Skyrių vadovai, susidūrę su nuolatiniais pokyčiais, veikia kaip pokyčių lyderiai, kad pokyčiai būtų priimami ir suvokiami kaip administracijos pranašumas.

Hipotezės:

H1 – Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip lyderį skirtingai, priklausomai nuo demografinių ir profesinių charakteristikų.

H2 – Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurie turi vadovavimo patirties, savo tiesioginio vadovo pokyčių lyderystę vertina geriau, nei šios patirties neturintys.

Tyrimo dalyviai ir imtis – tikslinė, patogioji, esanti tyrimui aktualiame kontekste (Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktorius, direktoriaus pavaduotoja, skyrių vedėjai, savivaldybės administracijos specialistai).

Tyrimo ir duomenų analizės metodai:

1. Teoriniai:
 - 1.1. mokslinės literatūros analizė, siekiant konceptualizuoti tyrimo sąvokas;
2. Empiriniai:
 - 2.1. Apklausa raštu, taikant uždaro tipo klausimynus savivaldybės administracijos darbuotojams;
 - 2.2. Apklausa žodžiu, taikant pusiau struktūruotą interviu su skyrių vadovais, administracijos direktoriumi;
3. Duomenų statistinė analizė SPSS programa, turinio (Content) analizė.

Darbo struktūra. Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (118 šaltinių), 9 priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 10 paveikslų, 32 lentelės. Prieduose pateikiama operacionalizacija, apklausos raštu ir apklausos žodžiu klausimynai, transkribuotų interviu ištraukos, kiekybinius tyrimo duomenis iliustruojantys paveikslai. Darbo apimtis – 86 puslapiai (be priedų).

1. POKYČIŲ LYDERYSTĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Pokyčių lyderystė lyderystės teorijų evoliucijos kontekste

Greitai vykstant pasaulio pokyčiams, pasikeitė ir požiūris į lyderystę. Žvelgiant retrospektyviai į lyderystę, matyti, kad anksčiau lyderystė dažniausiai buvo nagrinėjama kartu su galia, kompetencija ir buvo priskirta šalies vadovams.

Šiuolaikinį požiūrį į lyderystę šiandien apibūdina kai kurie lyderių atributai, tokie kaip charizma, sugebėjimas kurti organizacinius pokyčius, vykdyti pokyčius, naudoti kūrybiškumą savo srityse ir sėkmingai veikti besikeičiančioje aplinkoje. Be to, labai svarbu, kad žmogiškieji ištekliai būtų naudojami veiksmingiau ir efektyviai, kad būtų neatsiliekiama nuo įvykių, transformacijų ir organizacijos turėtų konkurencinę galią (Ikinci, 2014).

Lyderystė yra procesas, darantis įtaką kitiems, kad jie suprastų ir su kuriais susitariama ką reikia padaryti ir kaip tai padaryti, siekiantis palengvinti asmeniui procesą ir naudojamos kolektyvinės pastangos siekiant bendrų tikslų (Yukl, 2016). Apibrėžimas apima pastangas ne tik paveikti ir palengvinti dabartinį darbą grupės ar organizacijos, bet taip pat užtikrinti, kad ji yra pasirengusi susitikti su būsimais iššūkiais, įtraukiamos tiek tiesioginės, tiek netiesioginės įtakos formos. D. Griffin (2011) teigimu, lyderystė yra nukreipta į ateitį, ir visa tai susiję su asmenų, kuriems būdingas ir pastovumas, ir pokyčiai, tapatumu.

Nors lyderystė suprantama labai įvairiai, galima išskirti svarbiausias reiškinio sudedamąsias dalis: lyderystė yra procesas, lyderystė susijusi su įtaka, lyderystė atsiranda grupės kontekste ir yra susijusi su užsibrėžto tikslo įgyvendinimu (Northouse, 2009). Kone visos ankstyvosios ir vėlesnės lyderystės teorijos apima šias sudedamąsias dalis. Pokyčių lyderystės, kaip ir kitų lyderystės, suvokiamos kaip trijų elementų – 1) lyderio; 2) sekėjo ir 3) konteksto (aplinkos sąlygų) – sąveika.

J. Storey (2016) pateikia pagrindinių lyderystės teorijų santrauką (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė.

Pagrindinių lyderystės teorijų evoliucijos santrauka

Teorijos	Žymiausi autoriai
Bruožų teorijos: nenatūralių savybių, „Didžiojo žmogaus“ teorijos.	Bernard (1926), Stogdill (1948).
Elgesio teorijos: -pradinė struktūra, aplinkybių teorija, -orientacija į darbuotoją, orientacija į gamybą;	Ohajo valstijos universiteto studijos (1940 m. pab.), Mičigano universiteto studijos (1950) (Likert), Blake ir Moulton (1984).

-Blake'o ir Moutono vadovų tinklelis (lyderystės stiliai).	
Situacinės (kognityvinės) ir atsitikinamumo teorijos: -Fiedler`io modelis (1960), -Kelio-tikslo teorija (1971), -Lyderio dalyvavimo modelis, -Sekėjais grįsta teorija (1982).	Fiedler (1967), House (1971), Vroom ir Yetton (1973), Hersey ir Blanchard (1984).
Socialinės sąveikos teorijos: mainų ir tikslo siekimo modeliai (transakciniai santykiai tarp lyderių ir sekėjų).	Graen, Ginsburgh (1977).
Atnaujintos bruožų teorijos – „Naujoji lyderystė“: charizmatinė ir vizijų lyderystė, transformacinė arba pokyčių lyderystė.	Burns (1978), Bass (1985), Tichy ir Devanna (1986), Bryman (1992), Kouzes ir Posner (1997), Conger ir Kanungo (1998).
Z teorija	Ouchi (1981).
Konstitucinė, konstruktyvistinė teorija	Grint (1997).
Lyderystė besimokančių organizacijų veikloje: lyderystė kaip kūrybinis ir kolektyvinis procesas; pasidalytoji, tarnaujančioji, autentiškoji, komandinė ir kt. lyderystės.	Senge (1990), Tichy (1997), Semlet (1998), Brown ir Gioia (2002).
Post charizmatinės ir post-transformacinės lyderystės teorijos.	Maccoby (2000), Fullan (2001), Khurana (2002).

Šaltinis: Storey, J. (ed.). (2016). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends*, p. 14.

1.1.1 lentelėje matyti, kad transformacinė arba pokyčių lyderystė, dar vadinama į pokyčius orientuota lyderystė – viena iš lyderystės teorijų, priskiriama prie „Naujosios lyderystės“ teorijos. Intensyviai pradėta tyrinėti XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje – 9-ojo dešimtmečio pradžioje. Transformacinė lyderystė yra viena populiariausių lyderystės teorijų, užimanti svarbią vietą moksliniuose tyrimuose. Transformacinės lyderystės terminą pirmasis pasiūlė J. W. Downton (1973), tačiau formuotis kaip svarbi lyderystės teorija ji prasidėjo pasirodžius klasikiniam politinio sociologo J. M. Burns darbui „Lyderystė“ (1978), jis ir laikomas šiuolaikinės lyderystės teorijos pradininku. Lyderystės teorijų evoliucijoje pokyčių lyderystė išsiskiria tuo, kad ypatingai pabrėžia vizijos svarbą, kuria reikšmingus teigiamus pokyčius, įkvepia ir motyvuoja darbuotojus tobulėti, siekti bendrų tikslų organizacijos labui, sukuria ugdančią ir palaikančią aplinką. Būtent dėl to svarbu, kad transformacinė lyderystė būtų plėtojama kiekvienoje savivaldybės administracijoje, kurioje pokyčiai yra neišvengiami. Transformacinė lyderystė pasižymi lankstumu, kas reikalinga greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir kitų pokyčių.

Atsiradus naujosios paradigmos teorijoms, prasiplečia lyderystės diapazonas emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais poveikio sekėjams aspektais. Jose sujungiamos sociologijos, psichologijos, filosofijos žinios ir kuriamos naujos lyderystės sampratos, tokios kaip pokyčių lyderystės, naudojant tris pagrindinius aspektus:

- asmeninį aspektą, kuris apima lyderystę kaip 1) asmeninį tobulėjimą ir 2) mąstymo ir gyvenimo būdą;

- tarpusavio santykių aspektą, kuris apima lyderystę kaip 1) tarpusavio sąveiką su sekėjais, 2) gebėjimą kurti viziją;
- organizacinį (strateginį) aspektą, kuris apima lyderystę kaip 1) pokyčių inicijavimą ir 2) organizacijos kūrimą.

Griffin (2011), J. Van der Voet (2016), J. L. Caulfield, A. Senger (2017) ir daugelio kitų autorių teigimu, pokyčių lyderystė – pagrindinis organizacijos veiksmingumą lemiantis veiksnys. Pasak autorių, organizacijoms reikalingi lyderiai, galintys suvokti visą organizacijos sudėtingumą, aiškiai suprasti aukščiausią (makro) ir žemiausią (mikro) lygmenis ir tuo vadovaujantis pasirinkti, kuria kryptimi keliauti.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės, kas yra lyderystė. Tyrėjai paprastai apibūdina lyderystę pagal savo individualias perspektyvas ir juos dominančio reiškinių aspektus. Lyderystės teorijų kontekste pokyčių lyderystė užima labai svarbią vietą, yra labiausiai tyrinėjama lyderystės teorija. Pokyčių lyderystė yra dar vadinama transformacine lyderyste, nes įkvepia pasekėjus keisti savo nuostatas ir elgesį, suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais. Pokyčių lyderystė siejasi su lyderystės konceptu per tai, kad lyderystė yra svarbiausias veiksnys, darantis reikšmingą įtaką bet kokios organizacijos ar individo pastangų sėkmei.

1.2. Pokyčių lyderystės sampratos konceptualizacija ir pagrindiniai bruožai

B. Burnes ir kt. (2016) atkreipia dėmesį į tai, kad pokyčių lyderystės teorijos autorius J. M. Burns (1978) išskyrė du lyderystės tipus: transakcinį ir transformacinį. Transakcinė lyderystė yra susijusi su dauguma lyderystės modelių, kuriuose dėmesys sutelktas į mainus, vykstančius tarp lyderių ir sekėjų. Transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo kartu su kitais sukuria ryšį, didinantį ir lyderio, ir sekėjo motyvaciją bei moralumą. Toks lyderis yra atidus savo sekėjų poreikiams bei motyvams ir stengiasi padėti sekėjams maksimaliai išnaudoti savo galimybes. A. L. Holen ir I. J. Jensen (2018) pokyčių lyderystės tyrimai parodė, kad transformacinis vadovavimo stilius turi teigiamą santykį su organizaciniais pokyčiais. Manoma, kad transformacinė lyderystė daro įtaką pasekėjams, nukreipia motyvus bei pastangas siekiant vizijos įgyvendinimo, sekėjus skatina teikti iniciatyvas, didinti pokyčius ir tobulėti. Tačiau D. M. Herold ir kt. (2008) akcentuoja, jog transformacinė lyderystė nėra nukreipta į konkrečių organizacinių pokyčių įgyvendinimą, būtent tai priskiriama pokyčių lyderystei.

B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006) apibūdina pokyčių lyderystę kaip „įkvepiančią“, kai pasekėjai įsipareigoja įgyvendinti bendrą organizacijos ar padalinio viziją ir tikslus, keliamas iššūkis būti

novatoriškais problemų sprendėjais. Tipiška pokyčių lyderystės veikla apima sekėjų tobulėjimą, perteiktos pokyčių vizijos įgyvendinimo planą ir darbuotojų motyvavimą įgyvendinti pokyčius būnant geru pavyzdžiu (Van der Voet, 2016).

Pasak O. A. Kareem ir T. M. Kin (2018), pokyčių lyderystė nustato kryptį ir apima reikalingų strategijų, reikalingų organizacijos vizijai pasiekti, kūrimą. Autoriai pabrėžė, kad pagrindiniai pokyčių lyderio vaidmuo yra mesti iššūkį *status quo*; taigi lyderystę reikia suprasti pokyčių kontekste. Plačiau žiūrint, lyderystė yra dinamiškas procesas, kuriame lyderis ir sekėjai sąveikauja taip, kad generuoja pokyčius. Vadinasi, lyderystė nėra statiška, o besivystanti konstrukcija, reikalaujanti sklandumo. Tam reikia išminties pripažinti pokyčių poreikį ir gebėjimo vadovauti pokyčiams. Efektyvus vadovavimas pokyčiams leidžia pasekėjams suprasti pokyčių poreikį ir susižavėti galimybėmis, kurias pokyčiai atneš jiems asmeniškai ir visai organizacijai (Caulfield, Senger, 2017). R. T. By (2020) pastebi, kad sėkmingus organizacinius pokyčius lemia tai, kad pavieniai pokyčių agentai dažnai būna patys vadovai.

Pasak C. R. Cloud (2010), geriausia pokyčių lyderystė yra kai moraliniai veiksmai, pagrįsti etiniais veiksmais, tarnauja ilgalaikiams interesams. C. R. Cloud (2010) nusako pokyčių lyderystę kaip keturių dalių procesą (žr. 1.2.1 pav.):



1.2.1 pav. Pokyčių lyderystės procesas

Šaltinis: adaptuota pagal Cloud, 2010

W. Cagle (2007) pokyčių lyderystę taip pat apibūdina kaip procesą, kurio metu asmenys, kurie vadovauja iniciatyvoms, geba paveikti dešimtis ir šimtus kitų asmenų skirtingai ir keičia jų požiūrius. Pokyčių lyderystė žadina komandos dvasią, stresinius įvykius paverčia galimybėmis, įkvepia kitus

sunkias situacijas suvokti kaip prasmingus, reikalingus iššūkius tobulinti savo profesinius ir asmeninius įgūdžius (Chou, 2015). A. Beerel (2013) nurodo, kad pokyčių lyderystė yra santykinė veikla, kai asmuo ar asmenys vadovauja arba nukreipia kitus (pasekėjus), kad pasiektų bendrą tikslą.

Svarbus veiksnys, formuojantis pokyčių palaikymą, yra lyderystė. Anot M. R. Hechanova, J. F. Caringal-Go, J. F. Magsaysay (2018), transformacinio vadovavimo metu toks elgesys kaip vizijos formavimas, pokyčius modeliavimas, grupės motyvavimas pokyčių link, tokios kultūros kūrimas, kuri apima pokyčius yra svarbūs įgalinant pokyčius. Lyderiai, turintys transformacinį vadovavimo stilių, gali būti unikaliai veiksmingi pokyčių lyderiai (Higgs, Rowland, 2011).

J. F. Magsaysay ir M. R. Hechanova (2017) išskiria šias pokyčių lyderystės kompetencijas, kurias turi turėti pokyčių lyderis:

- strateginės ir techninės kompetencijos (iniciatyvus, įžvalgas, novatoriškas, analitinės žinios);
- vykdymo kompetencijos (ryžtingas, darbštus, įtikinantis, stiprios valios, orientuotas į rezultatą, treneris / mentorius, skatinantis įgyvendinimą ir atskaitomybę, o ne mikro vadybininkas);
- socialinės kompetencijos (palaikomosios, dalyvaujamosios, empatiškos, orientuotos į žmones, efektyvus komunikatorius, rodo pasitikėjimą ir nėra nuolaidus);
- charakteris (sąžiningas, patikimas, gerbiamas ir rodo pavyzdį);
- atsparumas (teigiamas, optimistiškas, pritaikomas, lankstus, nėra emocinis ar jautrus).

Pokyčių lyderystės kompetencijos, įskaitant aiškumą nustatant tikslus, lankstumą reaguojant į pokyčius, skatinant kitų žmonių motyvaciją ir atsidavimą, yra būdingi atsparumo pokyčiams valdymui, motyvuojantys žmones pokyčių link.

Labai panašiai teigia B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006). Autorių nuomone, pokyčių lyderiams būdingi keturi požymiai: jie perteikia viziją įtraukdami (pvz. įtikinamai pasakodami); įtraukia darbuotojus į ateities modeliavimą; atkreipia dėmesį į kliūtis pokyčiams ir jas nedelsiant pašalina; skatina pasitikėjimą savimi ir modeliuoja vaidmenį.

A. L. Holen, I. J. Jenssen (2018) nustatė keturias lyderio savybes, kurias vadovas turėtų turėti siekiant sėkmingų pokyčių įgyvendinimo. Tai – bendravimas, motyvacija, kitų įtraukimas ir instruktavimas. Buvo nustatyta, kad ypač būtinas bendravimas ir motyvavimas. Tyrime, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas viešajam sektoriui ir efektyviam vadovavimui, autoriai nustatė, kad teigiamą įtaką daro darbuotojų motyvacijai iššūkiai, skatinimas ir rizikingas lyderio elgesys. Šiuos veiksnius galima rasti transformaciniame vadovavimo stiliuje. Transformacinis vadovavimo stilius

sumažina darbuotojų cinizmą dėl organizacinių pokyčių ir yra teigiamai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu pokyčiams (Herold ir kt., 2008).

M. R. Hechanova ir kt. (2018) atkreipia dėmesį, kad pokyčių lyderystės schemas priklauso nuo konteksto. Taigi, yra svarbu atsižvelgti į organizacijos kultūrą ir sekėjų schemas renkantis pokyčių lyderius ir vykdant pokyčius. Be to, skirtumai tarp pokyčių lyderių schemų, atsižvelgiant į organizacijos tipus rodo, kad reikia atsižvelgti į kontekstinius niuansus pasirenkant ir ugdant pokyčių lyderius.

W. Cagle (2007) pažymi kelis svarbius pokyčių lyderystės aspektus:

1. Komandos formavimas. Komandos bendromis jėgomis gali nuveikti daug daugiau, nei atskiri komandos nariai.

2. Įgalinimas. Įgalinimas reiškia biurokratinių ribų pašalinimą, kurios įrėmina žmones ir neleidžia jiems efektyviausiai panaudoti visus savo įgūdžius, patirtį ir energiją. Anot autoriaus, įgalinimas yra vertybėmis pagrįstas klausimas ir, jei jis neprasidės „viršuje“, jis niekur toliau nesivystys. Užtuot vadovas kontroliuodamas ir prižiūrėdamas, jis vietoj to koordinuoja, įgyja išteklių, užsiimiam strateginiu planavimu, instruktuoja ir padeda žmonėms būti efektyvesniems. Įgalinimas veiksmingas kai:

- Dalijimasi neskelbtina informacija. Tai būdas parodyti žmonėms, kad jais pasitikima, o pasitikėjimas yra labai svarbus įgalinant darbuotojus;
- Dalijamasi vizija. Kiekvienas asmuo gali pamatyti savo vaidmenį bendroje vizijoje ir tiksluose. Kiekvienas žmogus jaučia, kad jo indėlis yra vertingas ir vizija tampa gyva. Procedūros tampa supaprastintos, vertybės yra aiškios, o sprendimus priimti lengviau.
- Dalijamasi darbais komandose. Kiekvienas dalyvauja planuojant, atliekant darbus ir valdant. Vadovai tampa tarpininkais ir treneriais. Komandos nariai dirba kaip partneriai, turintys galimybę panaudoti savo sugebėjimus, augti, tobulėti ir tapti tuo, kuo gali.

Asmeninę lyderio viziją sudaro jo svajonės apie ateitį. Jo gilūs įsitikinimai, vertybės ir požiūris į gyvenimą taip pat yra asmeninės vizijos dalis. Tokia vizija yra prasminga koncepcija, suteikianti vilties: ji lyderį išjudina. Organizacijoje labai panašu: visas kelias yra per viziją ir vertybes (Marzano ir kt. 2011). J. Van der Voet (2016) akcentuoja, kad pokyčių lyderystės metodai paprastai pabrėžia komunikaciją, skubos jausmą, pokyčių viziją ir įgyvendinimo planus.

Taigi, pokyčių lyderystė siejama su sėkmingais organizaciniais pokyčiais. Permainų laikotarpiu pokyčiai yra labai svarbūs atsižvelgiant į darbuotojo elgesį, nes jie turi įtakos motyvacijai, produktyvumui ir veiklai (Deschamps ir kt. 2016). Pasak M. A. Shields (2018), pokyčių lyderystės

strategija yra susijusi su pasekėjų motyvacija patenkinti lūkesčius ir skatina vadovus pasikliauti vidine motyvacija, o ne išoriniais motyvatoriais, tokiais kaip finansiniai atlygiai.

Apibendrinant galima teigti, pokyčių lyderystė yra nukreipta į konkrečių pokyčių įgyvendinimą, o transformacinė lyderystė orientuota į pokyčius apskritai. Pokyčių lyderystę galima vertinti kaip kompleksą asmens sugebėjimų suburti kitus žmones bendram tikslui, pasiekti rezultatą per žmones ir savybę, įkvepiančią pasitikėjimą savimi. Pokyčių lyderiai išdėsto norimas organizacijos ateities vizijas, rodo pavyzdį ir intelektualiai skatina savo pavaldinius. Toks elgesys pabrėžiamas ir transformacinės lyderystės teorijoje.

1.3. Pokyčių lyderystės ir transformacinės lyderystės sąsajos ir modeliai

B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006) akcentuoja pokyčių lyderystės modelį kuriame yra transformacinio, transakcinio ir laissez-faire lyderystės stilių, turi stipriausią teorinį pagrindimą, buvo plačiai ištirta ir vertinama palankiai tarp pokyčių lyderystės mokslininkų ir praktikų. Transformacinės lyderystės ryšys su pokyčių lyderyste yra reikšmingas tuo, kad yra pagrindinė prielaida remiasi transformacija ir pokyčiais. Lyderystės elgesio, susijusio su pokyčių lyderyste apima komunikaciją, orientuotą į stiprų tikslo jausmą, elgesį, skatinantį pagarbą, pasitikėjimas tikslo siekimu, inkluzija sprendžiant problemas, naujovės, skatinančios mokymąsi, ir investicijos į kitų tobulėjimą.

Transformacinė lyderystė – tai kursas, keičiantis požiūrį, vertybes ir įsitikinimus, išryškina lyderių praktiką ir gebėjimą vadovauti pokyčiams. Pokyčių lyderiai vertinami atsižvelgiant į jų sugebėjimą nustatyti pokyčių poreikį, susitarti ir atsiduoti kitiems, sukurti viziją, kuri vadovauja pokyčiams ir įveda pokyčius (Khan, Nawaz, Khan, 2016). Konceptais labai panašios teorijos, susijusios per vizijos kūrimą, lyderystę ir orientaciją į pokyčių įgyvendinimą.

Kaip nurodo B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006), antrasis koncepcinis pagrindas yra Tichy ir Devanna (1986), kurie identifikuoja transformacinę lyderystę kaip labai efektyvią pertvarkant ir keičiant organizacijas, kurioms tai būtina organizaciniam išlikimui šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje. Modelis identifikuoja tris transformacijos stadijas: 1) pripažįstant pokyčių poreikį, 2) kuriant viziją ir 3) institucionalizuojant pokyčius. Šie žingsniai yra šiek tiek panašūs į tris K. Lewin (1951) strateginių pokyčių etapus: požiūrio atšildymas, keitimas, t.y. perėjimas į naują būseną ir požiūrio užšaldymas – įtvirtinimas.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pokyčių lyderystės modeliai: pilno spektro FRL modelis, „4I“ ir „Penkių praktikų“ lyderystės modeliai. Jie yra aptariami tolesniuose poskyriuose.

1.3.1. Pilno spektro FRL lyderystės modelis

Yra trys pagrindiniai FRL (*Full Range of Leadership*) modelio elementai: „Laissez-faire“, transakcinė ir transformacinė lyderystė. Kaip jau žinoma, transformacinė lyderystė yra glaudžiai susijusi su pokyčių lyderyste. Dinaminė eiga per elementus atvaizduoja efektyvumo diapazoną ir didėjantį poveikį lyderio veiklos našumui. Pasak B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006), pagrindinis FRL modelio bruožas yra tas, kad kiekvienas vadovas rodo kiekvieną lyderystės stilių iki tam tikro masto. FRL modelis apima devynis lyderystės faktorius. Teoriškai šie devyni veiksniai išskiria tris plačius lyderystės tipus: 1) „Laissez-faire“ lyderystės stilius atspindi lyderystės trūkumą, kuris pasireiškia kaip ne lyderio elgesys, turintis polinkį išvengti atsakomybės. 2) Transakcinę lyderystę sudaro valdymas išimties tvarka (aktyvus ar pasyvus) ir neapibrėžtasis atlygis. 3) Transformacinė lyderystė, apimanti idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualinę stimuliaciją ir individualizuotą dėmesį (Khan ir kt., 2016).

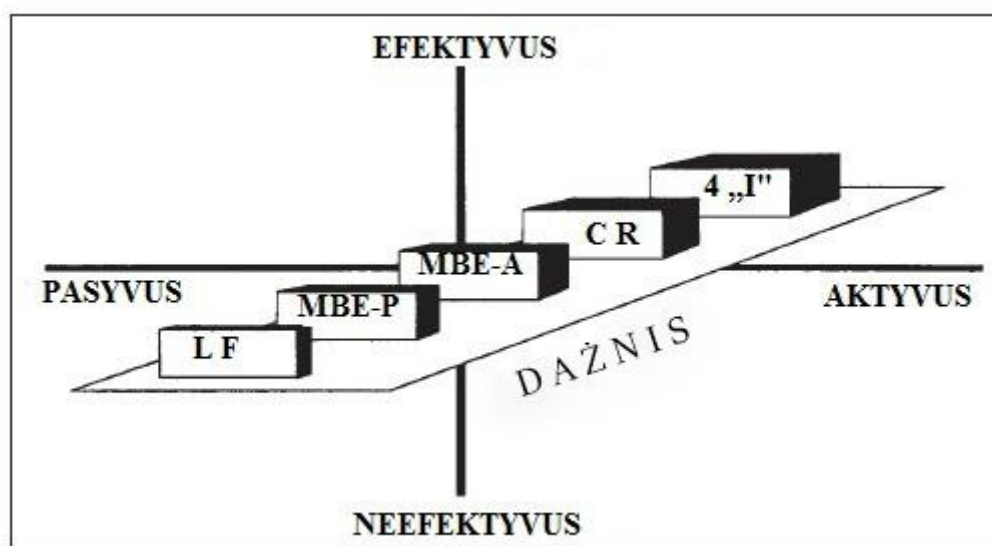
„Laissez-Faire“ lyderystė (LF). „Laissez-faire“ lyderystė yra lyderystės vengimas arba nebuvimas, tai yra labiausiai neaktyvus ir neefektyvus iš visų lyderystės stilių (Freund, 2016). „Laissez-faire“ lyderiai nepriima būtinų sprendimų, veiksmai atidedami, nepaisoma vadovybės atsakomybės. „Laissez-faire“ pavyzdys yra „vadovas vengia įsitraukti, kai iškyla svarbių problemų.“ Sukuriama chaotiška ir paini aplinka (Bass, Riggio, 2006).

Valdymas pagal išimtį (MBE). Šie transakcinės lyderystės komponentai linkę būti neveiksmingesni už neapibrėžtą atlygį. Skiriami aktyvus valdymas pagal išimtį (MBE-A) arba pasyvus valdymas pagal išimtį (MBE-P). Aktyvus MBE gali būti reikalaujamas ir veiksmingas kai kuriose situacijose, pavyzdžiui, kai yra svarbiausia yra sauga. Lyderiai kartais praktikuoja pasyvų MBE, kai reikia prižiūrėti daugybę pavaldinių, kurie atsiskaito tiesiogiai vadovams. B. M. Bass, E. R. Riggio (2006) pažymi iliustruojančią aktyvų MBE frazę: „Vadovas nukreipia dėmesį į nesėkmes“, ir pasyvų MBE: „Vadovas nesiima jokių veiksmų, kol negauna skundų“.

Neapibrėžtasis atlygis (CR) yra transakcinės lyderystės vienas iš komponentų, ir, kaip teigia B. M. Bass, E. R. Riggio (2006), yra pakankamai veiksmingas motyvuojant kitus siekti aukštesnių našumo lygių, nors ir ne tiek, kiek kiti transformacinės lyderystės komponentai. Neapibrėžtasis atlygis apima lyderio ir pasekėjų susitarimą, ką reikia padaryti. Pažadamas atlygis, siūlomas mainais už patenkinamą užduoties vykdymą. Lyderis paaiškina, ką galima tikėtis gauti, kai pasiekiami veiklos tikslai. Neapibrėžtasis atlygis yra transakcinės lyderystės pavyzdys, jei atlygis yra materialus,

pavyzdžiui, premija. Tačiau, kai atlygis yra psichologinis, pavyzdžiui, pagyrimas, jis tampa transformaciniu.

„4I“. Transformacijos lyderiai atlieka daug daugiau su kolegomis ir pasekėjais, nei sudaryti paprastus mainus ar susitarimus. Siekiant pasiekti geriausių rezultatų, lyderiai vieną ar kelis iš keturių pokyčių lyderystės komponentų: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektinė stimuliacija, individualus dėmesys. Lyderis yra charizmatiškas, ir pasekėjai siekia susitapatinti su lyderiu ir mėgdžioti jį. Lyderis įkvepia pasekėjus su iššūkiais, kilnumu ir įtikinėjimu, suteikdamas ir prasmę, ir supratimą. Lyderio vadovavimas yra intelektualiai stimuliuojantis, skatinantis sekėjus panaudoti savo sugebėjimus. Galiausiai vadovybė yra atskirai dėmesinga, teikianti sekėjui palaikymą, kuravimą ir instruktavimą.



1.3.1.1 pav. FRL modelis

Šaltinis: Bass, Riggio, 2006, p. 9

Trečiasis šio modelio matmuo (gylis) parodo, kaip dažnai lyderis demonstruoja savitą vadovavimo stilių. Aktyvus horizontalus matmuo yra savaime suprantamas apibrėžimas; vertikalusis efektyvumo aspektas remiasi empiriniais atradimais.

Paaiškinant 1.3.1.1 pav., LF lyderystės stilius yra pasyvus ir neefektyvus, demonstruojamas retai. Šis asmuo rodo iš eilės aukštesnius dažnius MBE-P, MBE-A ir CR transakcinės lyderystės stilius ir dažniausiai naudoja transformacijos „4I“ komponentus. Aišku, vadovaujant taikyti transakcinę lyderystę nėra nieko blogo. Tai gali daugeliu atvejų būti gana veiksminga. Lyderis gali naudoti skirtingus lyderystės stilius, priklausomai nuo aplinkybių. Pasak A. Z. Khan ir kt. (2016), FRL modelio

komponento „4I“ demonstravimas pokyčių valdymo metu turėtų būti kiekvieno pokyčio lyderio siekiamybė.

1.3.2. „4I“ lyderystės modelis

Lyderiai gali perduoti ir įtvirtinti organizacijos kultūrą per sąmoningą mokymą, instruktavimą, vaidmenų modeliavimą, atlygio paskirstymo, įdarbinimo, atrankos, paaukštinimo ir kitus mechanizmus. Jie gali sukelti darbuotojų įsipareigojimą diegti naujoves žadindami pagrindines vertybes ir skatindami grupės lojalumą. Lyderiai gali motyvuoti darbuotojus siekti tikslų, keičiant darbuotojų vertybes, pvz., nerašyti įsipareigojimai, prisiimti tarp darbuotojų ir darbdavių, skatina pokyčių poreikį (Jaskyte, 2004).

Transformacinės lyderystės esminė prielaida ta, kad siekiamo tikslo įsisąmoninimas ir susitelkimas į komandą ar organizaciją daro įtaką darbo kokybei ir motyvacijos veiksniams. Transformacinės lyderystės stilius grindžiamas morale ir apima keturis veiklai aktualius komponentus – idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualinę stimuliavimą ir individualizuotą dėmesį (Khan ir kt., 2016; Eide, Saether, Aspelund, 2020; Siangchokyoo, Klinger, Champion, 2020) bei tris moralės komponentus – moralinį lyderio charakterį; etines vertybes, inkorporuotas į lyderio viziją, kalbėjimą ir veiklos programą, kurią darbuotojai priima arba atmeta; socialinių etinių pasirinkimų ir bendrų kolektyvinių lyderio ir darbuotojų veiksmų moralumą (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006), I. Boga, N. Ensari (2009), R. J. Marzano ir kt. (2011), I. Samanta, A. Lamprakis (2018); M. Mokhber ir kt. (2018); A. L. Holen, I. J. Jenssen (2018) ir daugelis kitų autorių remiasi Bass (1997) ir nurodo transformacinei lyderystei būdingus keturis veiklai aktualius komponentus, vadinamus „4I“ (žr. 1.3.2.1 pav.).



1.3.2.1 pav. „4I“ modelio elementai

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Bass, Riggio, 2006

Įkvepanti motyvacija – laipsnis, kuriuo lyderis artikuliuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepanti darbuotojus. Lyderiai kelia iššūkius darbuotojams siekti aukštų standartų, perteikia optimizmą dėl ateities tikslų ir suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui. Marzano ir kt. (2011) cituoja Bass (1990): tai „gebėjimas orientuoti į didelius lūkesčius, suteikiant galios, pasitikėjimo ir dinamikos pojūtį“. Darbuotojai privalo turėti stiprią vidinę paskatą siekti tikslo, nes tik tada jie yra motyvuoti veikti. Tikslas ir prasmė suteikia energijos, kuri nukreipia grupę judėti pirmyn. Numatymo aspektai lyderystėje paremiami komunikavimo įgūdžiais, kurie lemia vizijos suprantamumą, tikslumą, veiksmingumą, įtraukimą. Darbuotojai linkę dėti daug pastangų vykdydami tikslus, jie yra padrašinami ir optimistiškai nusiteikę dėl ateities, pasitiki savo gebėjimais. I. Samanta, A. Lamprakis (2018) pabrėžia, kad savo elgesiu tokie lyderiai įkvepia pasekėjus ir šie jaučiasi atliekantys vertingą ir prasmingą darbą. Jie sugeba įkvėpti aplinkiniams komandiškumo dvasią, entuziazmą ir optimizmą. Tokie lyderiai labai aiškiai perteikia savo viziją pasekėjams ir pelno jų atsidavimą bendriems tikslams. Transformacijos lyderiai elgiasi tokiais būdais, kurie motyvuoja ir įkvepia aplinkinius prasmės ir iššūkių savo pasekėjų darbui. Komandos dvasia yra stipri. Parodomas entuziazmas ir optimizmas. B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006) pažymi frazę, kuri atspindi įkvepiančią motyvaciją: „Lyderis suformuluoja įtikinamą ateitį“.

Intelektinis stimuliavimas – laipsnis, kuriuo lyderis nugali įsitvirtinusias nuostatas, prisiima riziką ir prašo darbuotojų pateikti idėjų. Intelektinis stimuliavimas pasireiškia gebėjimu priversti „pasekėjus

pažvelgti į problemas kitaip“ (Marzano ir kt., 2011). Transformaciniai lyderiai skatina ir palaiko darbuotojų kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, ugdymąsi ir tobulėjimą. Tokiems lyderiams mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jie išvelgia galimybių mokytis. Darbuotojai kelia klausimus, gilinaisi į reiškinius ir kuria būdus, kaip geriau įvykdyti savo užduotis. Pasekėjai nuolat skatinami būti inovatyvūs, vertinti esamas problemas ir jų sprendimą naujai. Lyderiai vengia viešai kritikuoti individus už padarytas klaidas. Naujos idėjos yra labai sveikintinos ir lyderis nekritikuoja pasekėjų dėl to, kad jų idėjos arba požiūris skiriasi nuo lyderio požiūrio (Bass, Riggio, 2006; Masiulis, Sudnickas, 2007). Pavyzdinė frazė, kuri reprezentuoja intelektualinę stimuliaciją yra „Vadovas priverčia kitus pažiūrėti į problemos sprendimą iš daugelio skirtingų aspektų“ (Bass, Riggio, 2006).

Idealizuota įtaka – reiškia vaidmens modelį, kurį charakterizuoja etiška elgsena, garbingumas, pagarba ir pasitikėjimas. Pasak Marzano ir kt. (2011), idealizuota įtaka pasireiškia aplinkinių elgesio modeliavimu per savo pasiekimus, asmenines savybes bei rodant asmeninį pavyzdį. Transformaciniai lyderiai elgiasi taip, kad tampa sektinu pavyzdžiu savo pasekėjams (Mokhber ir kt., 2018). Tarp daugelio dalykų, padedančių lyderiui pasiekti kad jį gerbtų, būtų mėgstamas, vienas svarbiausių yra tenkinti kitų žmonių poreikius apribojant savo poreikius. Tokie lyderiai rizikuoja asmeniškai, ir tai yra greičiau taisyklė negu išimtis, šie lyderiai laikosi labai griežtų etiškumo ir moralės reikalavimų vengdami panaudoti savo galias asmeniniams interesams tenkinti (Holen, Jenssen, 2018). Idealizuojamai įtakai yra priskiriami du aspektai: vadovo elgesys ir elementai, kuriuos lyderiui priskiria sekėjai ir kiti bendraminčiai. Atspindimas idealizuotos įtakos interaktyvus pobūdis – tai įsikūnija tiek į lyderio elgesį, tiek į priskyrimus, kurie yra pasekėjų išsakyti dėl lyderio. B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006) mini frazes, kurios atspindi idealizuotą įtakos elgesį: „Vadovas pabrėžia kolektyvinio misijos jausmo svarbą“, „Vadovas nuramina kitus, kad kliūtys bus įveiktos“. Be to, yra lyderiai, kurie naudoja idealizuotą įtaką, nori rizikuoti ir yra nuoseklūs, o ne savavališki. Jie gali būti tikri, kad elgsis teisingai, demonstruodami aukštą etinį ir moralinį elgesį.

Individualizuotas dėmesys – laipsnis, kuriuo lyderis atsižvelgia į darbuotojų poreikius, veikia kaip mentorius ar ugdytojas, įsiklauso į darbuotojų rūpesčius. Lyderis yra empatiškas ir palaikantis, atvirai bendrauja ir pirmas kelia iššūkius. Šis elementas apima poreikį pagarbai, pripažįstama, kad kiekvienas asmuo gali prisidėti prie bendro komandos darbo. Darbuotojai turi vidinę motyvaciją vykdyti užduotis, siekia asmeninio tobulėjimo. Pasak Marzano ir kt. (2011), „Lyderis skiria dėmesio tiems organizacijos nariams, kurie atrodo apleisti“. A. Valentine (2019) teigimu, ypatingą svarbą tokie lyderiai teikia individo poreikiui pasiekti ir tobulėti. Jie veikia kaip globėjai, instruktoriai arba mentoriai. Pasekėjams ir kolegoms sukuriama kuo palankesnės sąlygos tobulėti. Šiems lyderiams didelę svarbą turi

efektyvaus klausymosi įgūdžiai. Anot B. M. Bass ir E. R. Riggio (2006), vadovo elgesys griežtai sutinka su individualiais sekėjų skirtumais (pvz., kai kurie darbuotojai turi gauti daugiau padaršinio, kai kurie – daugiau savarankiškumo, kiti – tvirtesnių standartų, o dar kiti – daugiau užduočių ir struktūros). Skatinami abipusiai mainai, bendravimas ir „valdymas vaikščiojant aplink“ praktikuojamos darbo vietas. Aktyvi yra sąveika su sekėjais, pvz., vadovas prisimena ankstesnius pokalbius, supranta individualius rūpesčius ir mato individą kaip visumą, o ne tik kaip darbuotoją. Vadovas deleguoja užduotis kaip sekėjų tobulėjimo priemonę. Deleguotos užduotys yra stebimos, norint nustatyti, ar reikia sekėjui papildomos krypties ar paramos ir siekiant įvertinti pažangą. Darbuotojai nejaučia, kad yra tikrinami. Pavyzdinė frazė, iliustruojanti individualizuotą dėmesį yra „Vadovas su darbuotojais praleidžia laiką mokydamas ir užsiimdamas koučingu“ (Bass, Riggio, 2006).

Pasak G. A. Yukl (2016), transformacinio lyderio elgesys, pavyzdžiui, įkvepianti motyvacija (pvz., optimistiškas matymas) ir individualizuotas dėmesys (pvz., instruktavimas) gali padidinti darbuotojų, pavaldinių, sekėjų savęs efektyvumą. Transformacinė lyderystė, G. A. Yukl (2016) manymu, apima internalizaciją, nes įkvepianti motyvacija apima pastangas susieti užduotį su vertintojų vertybėmis, idealais ir elgesiu, pvz. tokiu kaip įkvepiančios vizijos išdėstymas. Vadovas gali padidinti vidinę motyvaciją padidindamas pasekėjų suvokimą, kad užduoties tikslai yra nuoseklūs ir dera su jų autentiškais interesais ir vertybėmis. Intelektinė stimuliacija gali padidinti asmenų – sekėjų, komandos narių, kūrybingumą. Autorius įsitikinęs, kad transformacinė lyderystė apima asmens tapatybę, nes dėl idealizuotos įtakos pasekėjai priskiria charizmą lyderiui. G. A. Yukl (2016) pastebi, kad charizma yra neatsiejamas transformacinės lyderystės elementas, tačiau jis taip pat pažymėjo, kad lyderis gali būti charizmatiškas, bet ne transformacinis.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pokyčių lyderiai naudoja tokias motyvavimo priemones kaip charizmą, individualizuotą dėmesį, įkvėpimą ir intelekto stimuliavimą – tai skatina darbuotojų kūrybiškumą ir didina naujovių diegimo galimybes. Transformacijos lyderiai siekia suvienyti darbuotojus ir skatinti juos organizacijos viziją paversti realybe.

1.3.3. „Penkių praktikų“ lyderystės modelis

J. Kouzes ir R. Posner (2012) sukūrė „penkių praktikų“ lyderystės modelį, pagal kurį lyderiai turi sugebėti aiškiai išreikšti pagrindines organizacijos vertybes ir moralinius principus, įkvėpti pavaldinius bendros vizijos pagalba, būti pavyzdžiu, skatinti darbuotojus dirbti ir įvertinti jų pasiekimus, ieškoti naujų inovatyvių būdų tikslams pasiekti.

K. Jaskyte (2004) Kouzes ir Posner transformacinę lyderystę (1987) apibūdina kaip penkių besimokančių praktinių priemonių rinkinį. Autoriai pataria lyderiams kelti iššūkius pažįstamiems organizaciniams procesams, įkvėpti darbuotojus bendrai vizijai, sudaryti sąlygas darbuotojams veikti pagal savo viziją, modeliuoti darbuotojų atlikimo būdus ir skatinti darbuotojus per pripažinimą ir šventes. Jei lyderiai modeliuoja ir demonstruoja šią praktiką, jie turėtų tobulėti, daugėtų pasekėjų, besielgiančių panašiai. Iššūkis pažįstamiems procesams apima tokią veiklą kaip naujų galimybių paieška, eksperimentavimas ir rizika.



1.3.2.2 pav. „Penkių praktinių“ modelio elementai
Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Kouzes, Posner, 2012.

Lyderiai modeliuoja kelią. Norėdami efektyviai modeliuoti elgesį, kurio jie tikisi iš kitų, pirmiausia turi lyderiai aiškiai suprasti pagrindinius principus. Vertybės gali išlaikyti lyderį ir jo kolegas – ypač kai įsitraukia į konfliktus ar atsiranda prieštaravimai. Lyderis tiesiog primena sau apie svarbiausius principus – taip dažnai gali nukreipti savo dėmesį į dalykus, kurie iš tikrųjų yra svarbūs. Kitaip tariant, asmeninės vertybės skatina įsipareigojimą (Kouzes, Posner, 2012).

Lyderiai įkvėpia bendrą viziją. Lyderiai turi įtraukti kitus į bendrą viziją. Norėdami įtraukti žmones į viziją, vadovai turi žinoti savo sekėjus ir kalbėti jų kalba. Žmonės turi tikėti, kad vadovai supranta jų poreikius ir turi interesus. Lyderiai ugdo gebėjimą įsivaizduoti ateitį sau ir kitiems įvaldydami du pagrindinius dalykus: 1) įsivaizduoti galimybes, 2) rasti bendrą tikslą. Tyrimė J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2012) nustatė, kad lyderiai efektyviai bendraujantys apie viziją – ar tai

būtų vienam asmeniui, mažai grupei ar didelei organizacijai – sekėjai praneša apie žymiai aukštesnį pasitenkinimą darbu, motyvaciją, atsidavimą, lojalumą, komandos dvasią, produktyvumą ir pelningumą.

Iššūkis procesui. Iššūkis gali būti novatoriškas naujas produktas, pažangiausias aptarnavimas, novatoriški teisės aktai, pagyvinantys kampaniją, skirtą paaugliams prisijungti prie aplinkosaugos programos, nauja gamykla ar verslas. Kad ir koks būtų iššūkis, visais atvejais apima pokyčius nuo *status quo*. Vienas iš būdų susidoroti su galima patirtimi ir rizika, reikia pereiti prie pokyčių mažais žingsniais ir mažomis pergalėmis. Klaidos yra naujovių proceso dalis, todėl norėdami sukurti tokią aplinką, kurioje įprasta eksperimentuoti ir rizikuoti, lyderiams būtina generuoti mažas pergales ir mokytis iš patirties (Lopez, 2017).

Kitų įgalinimas veikti. Kad pavyktų padaryti nepaprastus dalykus, organizacijose vadovai turi sudaryti sąlygas kitiems veikti. Lyderiai skatina bendradarbiavimą ir kuria pasitikėjimą. A. Lopez (2017) teigia, kad skatinant bendradarbiavimą, lyderiai privalo sukurti pasitikėjimo atmosferą ir palengvinti santykius. Bendradarbiavimo pagrindas yra pasitikėjimas, tai abipusis procesas – pasitikėjimas sukelia pasitikėjimą. Kai kalbama apie tai, kas planuojama ar tai, kas buvo padaryta, labai svarbu, kad lyderis kalbėtų apie bendrą viziją, „mūsų vertybes, mūsų tikslus, mūsų planus, mūsų veiksmus ir mūsų pasiekimus“.

Kitų stiprinimas ir drąsinimas. Parodyti dėkingumą už žmonių indėlį yra vadovo darbo dalis sukurti vertybių ir pergalių šventimo kultūrą. Pavyzdingi vadovai įgalina kitus prisiimti atsakomybę ir atsakyti už savo grupės sėkmę stiprindami jų kompetencijas ir pasitikėjimą savo sugebėjimais, klausantis jų idėjų ir jų įgyvendinimą, įtraukiant juos į svarbius sprendimus, pripažįstant ir įvertinant jų įnašus. Šiuos pastebėjimus J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2012) išskaidė į du esminius lyderystės dalykus stiprinant kitus: 1) apsisprendimo padidinimas ir 2) kompetencijos ir pasitikėjimo savimi ugdymas. Suburdami žmones, dalydamiesi sėkmės pamokomis ir asmeniškai įsitraukę, vadovai sustiprina drąsą, reikalingą kitiems. Lyderystė yra santykiai, o žmonės daug labiau linkę įsitraukti į iniciatyvas, kurias veda tie, su kuriais jie jaučia asmeninį prisirišimą (Lopez, 2017).

Įkvepianti bendra vizija reiškia, kad lyderiai siekia įsivaizduoti kaip reikia suformuluoti ateitį ir pasitelkti kitų paramą, kad pasekėjai galėtų prisijungti, išsakyti savo vizijas dėl naujų krypčių. Lyderiai naudojami savo asmenine vizija, įsitikinimais ir vertybėmis, kad sukurtų organizacijos viziją ir motyvuotų darbuotojus tapti jos dalimi (Lopez, 2017). Lyderiai įgalina kitus, skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Modeliavimas, vadovaujasi pavyzdžio rodymu ir mažų pergalių planavimu. Galiausiai lyderiai turi naudoti pabrąšinimus – tai apima darbuotojų skatinimą, siekiama sužinoti, kas

darbuotojus motyvuoja, kaip jie gali laimėti, pripažindami jų indėlį ir švenčiantys pasiekimus (Kouzes, Posner, 2012).

Apibendrinant galima teigti, egzistuoja keli lyderystės modeliai, nusakantys pokyčių lyderystę. Šių modelių bendras bruožas – sekėjams daroma įtaka per tam tikras motyvavimo priemones. Ieškant inovatyvių būdų organizacijos tikslams pasiekti, neretai reikia imtis pokyčių. Tam, kad pokyčiai būtų priimami su kuo mažesniu pasipriešinimu ir būtų sėkmingai įgyvendinami, pokyčių lyderis turėtų demonstruoti transformacinės lyderystės bruožus, tokius kaip vizijos perteikimas, sekėjų motyvavimas pagal aplinkybes ir pan., t. y. kuo dažniau naudoti aktyvų ir efektyvų pokyčių lyderystės modelio „4I“ komponentus.

1.4. Pokyčių lyderystės specifiškumas viešojo sektoriaus institucijų kontekste

Viešasis sektorius – valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė. Viešosios paslaugos 21-ajame amžiuje susiduria su precedento neturinčiais iššūkiais. Jie apima reikalavimą modernizuoti viešąsias paslaugas ir labiau jas orientuoti į klientų poreikius ir norus; didesnius visuomenės lūkesčius, kuri tikisi, kad viešosios paslaugos neatsilikis nuo privačių; padidintas viešojo sektoriaus partnerystės galimybes su privačiomis bei savanoriškomis organizacijomis; spaudimą panaudoti naujas technologijas ir teikti viešąsias paslaugas elektroniniu būdu.

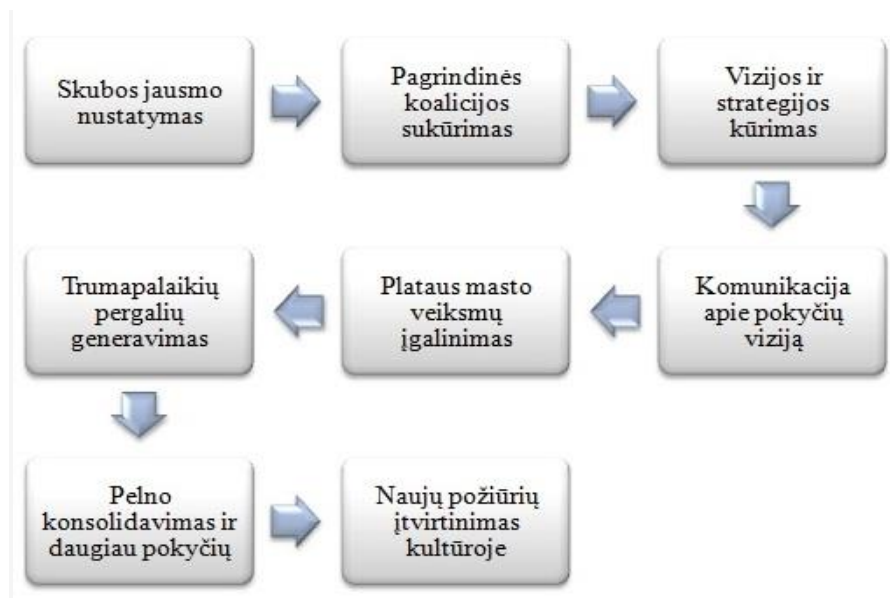
Kiekvieno darbo jėgos sektoriaus organizacijos patiria didėjančią spaudimą keistis. Asmenys ir organizacijos turi išmokti prisitaikyti ir pasikeisti siekiant išlaikyti jų konkurencinį pranašumą vis įvairesniame pasaulyje. Daugumai žmonių, mokymasis keistis yra nerimą sukeliantis procesas, kuris tampa sekinančia baime. Baimė mokytis ir permainų baimė, kurią papildė organizacinė lyderystė kelia didžiausius iššūkius sėkmingiems organizaciniams pokyčiams.

Pokyčiai – planuoti ar neplanuoti, tai laipsniškai vykstantys procesai, turintys įtakos visai organizacijai (Burke, 2017). D. A. Courtney (2011) akcentuoja, kad organizacijos gebėjimas mokytis yra kritinis sėkmingų pokyčių elementas. Sėkmingoms organizacinių pokyčių strategijoms reikalinga esminė transformuojanti mokymosi aplinka, palengvinta emociniu vadovavimu. Daugumoje atvejų pokyčių programos smarkiai pablogina darbuotojų pasitikėjimą, sumažėja produktyvumas, sužeista organizacijos kultūra ir dideli finansiniai nuostoliai. Organizaciniai pokyčių procesai, sukuriantys geresnius darbuotojų rezultatus, padidinta darbuotojų moralė, nuolatinis mokymasis ir padidėjęs pelnas iš tikrųjų yra įmanomi. Organizacijos pokyčiai – tai elgesio, vertybių, strategijų poslinkis ar

pritaikymas ir metodai, kurie sąmoningai įgyvendinami darbo vietoje, siekiant asmeninio augimo ir organizacijos veiklos gerinimas (Courtney, 2011)

D. Dougal, M. Lewis, S. Ross (2018) pažymi, kad transformaciniai pokyčiai yra apibrėžiami kaip visiškai naujos būsenos atsiradimas, paskatinta pasikeitus tam, kas laikoma įmanoma ar būtina, o tai lemia visiškai skirtinga atlikimo struktūra, kultūra ar lygis.

J. P. Kotter (2007) teigia, kad įvyksta organizaciniai pokyčiai per aštuonių pakopų procesą (žr. 1.4.1 pav.):



1.4.1 pav. Organizacinių pokyčių proceso pakopos
Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės pagal Kotter, 2007.

J. C. Santora, G. Bozer (2017) teigimu, vadovaudamiesi Kotter aštuonių žingsnių procesu, lyderiai gali prognozuoti, nustatyti tikslą ir uždavinius, analizuoti aplinką ir įvertinti veiksmų eigą.

Sunkesnę pokyčių įgyvendinimą viešosiose organizacijose lemia specifinės viešųjų organizacijų savybės. J. Van der Voet (2014) nurodo tai kaip vadinamąjį „naujovių paradoksą“. Viešojo sektoriaus organizacijos privalo nuolat keistis ir diegti pokyčius, tačiau tai prieštarauja jų tradiciniam vaidmeniui teikiant patikimas ir stabilias paslaugas.

Lyderystė yra susijusi su pokyčių ir judėjimo ugdymu, taigi ir dėmesys yra vizijai, strategizavimui, žmonių derinimui ir įkvėpimui, o valdymas yra tvarka ir nuoseklumas, todėl pabrėžia planavimą, organizavimą, kontrolę, personalo ir biudžeto sudarymą (Van Wart, Suino, 2017). Pasak J. P. Kotter (2007), valdymas susijęs su sudėtingumo įveikimu. Geras valdymas suteikia tam tikrą tvarką ir nuoseklumą. Lyderystė, priešingai, yra labiau apie susidorojimą su pokyčiais, taip pat

generavimą, įkvėpimą, motyvavimą ir pokyčių norėjimą. Lyderystė paprastai pabrėžiama kaip viena iš pagrindinių organizacinių pokyčių įgyvendinimo varomųjų jėgų. D. De Gennaro (2019) pastebi, kad lyderystė viešajame sektoriuje iš esmės nesiskiria nuo vadovavimo privačiame sektoriuje, nes jai būdinga dviejų tipų sąveika – politinė ir administracinė – siekianti rezultatų per kitus ir kurie vaidina pagrindinį vaidmenį nukreipiant ir vedant organizaciją link jos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Lyderystė viešajame sektoriuje, pasak Y. Jemai (2003), yra būtina dėl dviejų pagrindinių priežasčių: 1) skatinti institucinį prisitaikymą ir tuo būdu viešąjį interesą; ir 2) padidinti organizacinius gebėjimus, siekiant geresnio paslaugų teikimo ir geresnių rezultatų.

Viešojo sektoriaus pokyčių lyderystė yra siekiamybė ir kontekstinė padėtis. Tai sudėtingas derinys, kuriame eksponuojami lyderių įgūdžiai ir rezultatai, ir politikai, ir biurokratai tuo pačiu atitinkamai vykdo savo atsakomybę ir pareigas. Nepaisant to, lyderystė dažnai yra komandos ar bendradarbiavimo procesas kur įvairūs proceso dalyviai derina savo atitinkamas kompetencijas, kad galėtų tobulėti norimomis priemonėmis (Hart, Uhr, 2008).

E. Butkevičienė, E. Vaidelytė ir G. Žvaliauskas (2009) cituoja Farazmand (2007) ir teigia, kad lyderystė viešojoje organizacijoje yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“. Išskiriamos trys atskiros lyderystės dimensijos. Pirmoji lyderystės dimensija orientuota į karjeros ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų santykį. Antroji lyderystės dimensija susijusi su viešosios politikos sistema ir yra tarsi pirmosios dimensijos tęsinys. Trečioji lyderystės dimensija siejama su vidine valstybės institucijos politika valdant žmogiškuosius išteklius.

Anot M. Villoria, A. Iglesias (2011), yra penki galimi lyderystės apibrėžimai administraciniame kontekste:

- Administracinė lyderystė yra paslaugų teikimo procesas siekiant rezultatų, kurių reikalauja įteisinti procesai, efektyviai ir teisine tvarka. Ši siauresnė apibrėžtis gali būti taikoma pagrindinio lygio vadovui ir paprastai turėtų būti teikiama pirmenybė patvirtinančių griežtą politinę atskaitomybę (Van Wart, Suino, 2017).
- Administracinė lyderystė yra pasekėjų, kurie teikia rezultatus, ugdymo / palaikymo procesas, (emocinė lyderystė). M. Van Wart ir P. Suino (2017) papildo, kad ne visi vadovai turi pasekėjus būtent sekėjai iš tikrųjų atlieka veiklą ir užtikrina jo kokybę, todėl geriau sutelkti dėmesį į juos, o ne į tiesioginę paslaugą / produktą. Tai yra įprastas vaizdas paslaugų pramonėje su šūkais, tokiais kaip „Mūsų darbuotojai yra prioritetas numeris vienas“.
- Administracinė lyderystė yra organizacijos su savo aplinka suderinimo procesas, ypač būtini makro lygio pokyčiai ir suderinta kultūra (verslo lyderystė);

- Pagrindinis administracinės lyderystės elementas yra jos tarnybos dėmesys arba etinė misija (etiška lyderystė);
- Administracinis vadovavimas yra vidinių techninių charakteristikų teikimo junginys, kryptis sekėjams, išorinė organizacijos kryptis – visi orientuojasi į viešąsias paslaugas.

Lyderystė viešajame sektoriuje yra procesas, kurio metu padidėja asmenų efektyvumas, tuo pat metu išlaikant, arba didinant, motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir kitas psichologinės gerovės formas. J. Storey (2016) tai įvardina kaip vienintelį būdą, kuriame įvairiapusiai viešojo sektoriaus tikslai gali būti pasiekti.

Įdomi yra M. Van Wart ir P. Suino (2017) nuomonė. Autoriai teigia, kad horizontalioji lyderystė atsiranda, kai hierarchija yra sumažinta arba panaikinta. Tai pabrėžia darbuotojo ar sekėjo įgalinimas ir delegavimas, taip pat partneriniai santykiai. Vertikali lyderystė linkusi užtikrinti griežtesnes atskaitomybės grandis ir efektyvumą. Horizontalioji lyderystė paprastai suteikia daugiau indėlio, dalyvavimo, prisitaikymo ir kūrybiškumo. Tačiau sekėjai linkę prarasti atskaitomybę, tampa neveiksmingi. Šiuolaikinės viešosios organizacijos linkusios naudoti abi lyderystės formas ir rūpinasi, kaip pasiekti optimalų šių dviejų lyderystės formų pusiausvyrą.

Pokyčių lyderystė, anot J. Van der Voet (2014), apibūdinama kai dėmesys sutelkiamas į tai, kaip vadovai daro įtaką pokyčių įgyvendinimui. Bendra daugelio pokyčių valdymo teorijų ir metodų savybė yra ta, kad lyderystė išryškinama kaip būtina sėkmingų pokyčių sąlyga. Paprastai pokyčių lyderių veikla susideda iš plano kūrimo, pokyčių vizijos perdavimo, buvimas geru pavyzdžiu, darbuotojų motyvacija prisidėti prie pokyčių. Pokyčių valdymas reiškia pokyčių procesą: planas – procesų, per kuriuos vyksta pokyčiai, koordinavimas, organizavimas ir vadovavimas įgyvendinamas, o lyderystė nukreipta į darbuotojų motyvaciją ir įtaką (Spicker, 2012). D. Miknevičiūtė ir A. Valackienė (2017) teigia, kad tinkamas planavimas padeda suvokti skirtumą tarp to, kur organizacija yra dabar (misija), ir to, kur ji nori būti (vizija). Tai reiškia, kad vadovai, jau keldami ir formuluodami tikslus, priima tam tikrus organizacinių pokyčių įgyvendinimo sprendimus ir žengdami šį žingsnį turi būti numatę tam tikras strategines pokyčių kryptis.

P. Hart, J. Uhr (2008) pažymi, jog charizmatiški lyderiai, kurie laimi masinių elektoratų pasitikėjimą yra būtini, kad demokratija veiktų efektyviai. Charizmatiški lyderiai yra asmenys, turintys „puikius politinius instinktus“, kurie atsiranda tik per politines kovas, o ne per biurokratinę karjerą.

Tradicinis „atsakingos vyriausybės“ požiūris pabrėžia, kad politikai yra transformacijos lyderiai, o biurokratai – tiesiog operacijų vadovai. Administracinė lyderystė pagal šią perspektyvą yra kasdieniška ir orientuota į įgyvendinimą. Politikai yra vizionieriai; jie yra drąsūs, pasirengę rizikuoti ir

nori įsijausti į nežinią. Biurokrato užduotis – sumažinti nežinomumą, padaryti politinį procesą nepolitiniu, taip jis tampa visiškai nuspėjamas, taigi tokiu būdu pašalina neapibrėžtumus. Priešingas požiūris rodo, kad administracinė lyderystė yra daug aktyvesnė ir dalyvaujamoji. Biurokratai prisideda prie vizijos ir politikos idėjų (Hart, Uhr, 2008).

Lyderystė viešajame sektoriuje gali sutelkti dėmesį į tikslus, pavyzdžiui, viską susitvarkyti (techninis atlikimas) ir priemones, kuriomis viskas susitvarko, pavyzdžiui, pasekėjai (jų motyvacija ir plėtra) arba dėl organizacijos suderinimo su išoriniais poreikiais ir galimybėmis (kurios gali lemti esminius pokyčius). Vadovavimo apibrėžimas taip pat gali pabrėžti dvasią, su kuria vadovaujama: visuomeniniame sektoriuje tai neišvengiamai yra įsipareigojimas teikti viešąsias paslaugas (Van Wart, Suino, 2017).

Pokyčių lyderystė viešajame sektoriuje tradiciškai buvo vertinama kaip „iš viršaus į apačią“ procesas, vadovaujamas komandų ir kontrolės metodu, kai stiprūs asmenys vyravo per asmenybės jėgą. Šiuo metu pagrindinis dėmesys skiriamas lyderystės suvokimui kaip buvimui esmė to, ką visi daro organizacijoje; tai kolektyvinis ir abiau pagrįstas komanda nei individualus. Pagal seną autokratinį modelį, lyderiai galėtų tikėtis išspręsti problemą ir paskelbti sprendimą, remiantis jų autoritetu. Tačiau viešojo sektoriaus vadovai šiandien turi įsipareigojimų, todėl reikalingas bendradarbiavimo stilius, sukurtas „iš apačios į viršų“. Dabar viešojo sektoriaus lyderystės gebėjimai turi būti įvertinti pagal tai, kaip gerai vyriausybė pasiekia horizontalųjį ir vertikalųjį derinimą siekdama sujungti politinius ketinimus, pristatyti ir integruoti organizacinius tikslus su veiklos rezultatais (Hart, Uhr, 2008).

Pasak L. G. Tummers ir E. Knies (2013) viešojo sektoriaus organizacijos demonstruoja aukštesnį pokyčių lyderystės lygį, nei ko tradiciškai tikimasi. Mokslininkų išvados rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos gali būti ne tokios biurokratinės, kaip paprastai manoma, ir kad kai kurios organizacijos biurokratinių savybių turėjo mažai. Visų pirma, yra tikimasi, kad transformaciniai lyderiai viešojo sektoriaus organizacijose bus mažiau paplitę ir mažiau veiksmingi nei privataus sektoriaus organizacijose, nes manoma, kad pirmosios labiau pasikliauja biurokratiniais valdymo mechanizmais. Pasak S. K. Pandey ir B. E. Wright (2013) atlikti tyrimai rodo, kad vidutiniškai vyriausybės organizacijos demonstruoja tik vidutinio lygio biurokratinius kontrolės mechanizmus, tokius kaip centralizavimas, įforminimas ir rutinizavimas. Stabilumo, nuspėjamumo ir teisingumo troškimas biurokratiniame lygmenyje organizacijose lemia asmens struktūros ribojimąsi su struktūriniais mechanizmais ir skatina aiškinti, kaip darbuotojai reaguoja į darbo situacijas ar užduotis. Su tokiais stipriomis situacijomis susijusios struktūrinės savybės yra hierarchinės valdžios pasiskirstymas, griežtas formalizavimas per taisykles ir reglamentus, priklausomybė nuo žemyn nukreipto (ir riboto

aukštyr ir (arba) šoninio) bendravimo. Tokios konstrukcijos savybės kliudo ir poreikiui, ir transformacinio vadovavimo potencialui. Pirma, jie sumažina lyderystės poreikį, kad būtų suteikta pakankamai nurodymų, kaip nukreipti darbuotojų elgesį. Antra, jie taip pat sumažina galimybes lyderiauti, apriboja vadovo galimybes veikti naujais būdais arba pateikti patrauklią viziją, iš naujo interpretuoti organizacinius tikslus, labiau suderinamus su darbuotojo vertybėmis.

Lyderystė turi keletą svarbių bendrų bruožų visuose sektoriuose, tačiau ji taip pat turi būti pritaikyta prie išskirtinio viešųjų paslaugų konteksto. Kai kurie viešojo sektoriaus bruožai aiškiai išskiria jį iš privataus sektoriaus: politinė aplinka, finansavimo tvarka ir atskaitomybė; konkurencijos rinkoje trūkumas; spaudimas bendradarbiauti horizontaliai ir savitas viešųjų paslaugų etiudas. Efektyvaus vadovavimo vizija turi atspindėti šias savybes. Svarbiausias skiriamasis bruožas yra tai, kad paslaugas, teikiant viešajame sektoriuje linkę bendradarbiauti, o ne konkuruoti. Bendradarbiavimas yra kritinis šiuolaikinės lyderystės visuomenės gyvenime aspektas, nes galutinis tikslas nėra vieno asmens interesai.

Tokios institucijos, kaip savivaldybės, tarnauja kaip paslaugų teikimo mechanizmas. Lietuvos vietos savivaldybės atsako už įstatymais jiems priskirtų viešųjų paslaugų teikimą ir jų kokybę. Tai atlikdamos jos siekia dviejų pakankamai nelengvai tarpusavyje derinamų tikslų: viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo ir vietos gyventojų (tų paslaugų vartotojų) visuotino poreikių patenkinimo. Pagal Vietos savivaldos įstatymo 8 straipsnio 1 dalį savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis kiti fiziniai bei juridiniai asmenys. Savivaldybės institucijos ir administracija viešųjų paslaugų neteikia, jas teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir kiti subjektai.

Kai rinkėjai balsuoja per savivaldos rinkimus, jie ne tik renka tarybos nari, bet ir renka vadovą, kuris atstovaus jų interesams savivaldybėje; už tuos, kurie patenkins rinkėjų poreikius, į juos atsižvelgs priimant sprendimus tarybos posėdžių metu. Vadovavimo gebėjimai tada vaidina svarbų vaidmenį šiame procese. B. J. Mthembu (2012) teigia, kad „vienas sunkiausių iššūkių, su kuriuo susiduria bet kuris vadovaujančias pareigas einantis asmuo, yra ketinimą paversti veiksmu ir jį palaikyti“.

R. Adamonienės ir R. Čiutienės (2011) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderystė yra svarbi vadovybės funkcija bet kuriame lygyje, ypač aukščiausiame lygmenyje, kur strateginė vizija ir pokyčių valdymas yra svarbiausi reikalingi gebėjimai. Besikeičianti aplinka nuolat reikalauja naujų sugebėjimų, asmeninių savybių atradimo ir tobulinimo. Pasak autorių, dominuojantys rajono savivaldybių administracijos vadovų bruožai yra atsakomybė, kompetencija, bendradarbiavimas ir

komunikabilumas. Labiausiai geidžiami rajono savivaldybės bruožai administracijos vadovai yra pagalba darbuotojui, teisingumas, pasitikėjimas savimi ir taktiškumas.

Kaip teigia S. Haq (2011), lyderystės įgūdžiai padeda savivaldybės administracijos vadovui atskirti etiškus ir neetiškus veiksmus. Neretai vieni įgūdžiai sutampa su kitais. Techniniai, konceptualūs, tarpasmeniniai įgūdžiai kartu su emociniu ir socialiniu intelektu gali prisidėti prie tinkamo etinių dilemų supratimo, etinių sprendimų priėmimo ir skleidimo bei etinių vertybių nustatymas. Šiais įgūdžiais praturtinti vadovai gali parodyti kelią į geresnę etika orientuotą valstybės tarnybą. Pasak D. S. Kellis ir B. Ran (2013), stipri lyderystė kelia pavojus demokratiniam procesui, nes lyderiaujantys vadovai gali pasiduoti moraliniams pavojams.

P. Hart ir J. Uhr (2008) išskiria tokias vietos lyderystės formas: politinę, administracinę ir pilietinę. Politinė lyderystė paprastai apibūdinama kaip strateginiai, pasikartojantys iššūkiai, su kuriais susiduria visuomenės ir jų vyriausybės. Administracinė lyderystė – būdingiausia dilema, kurią patiria vyresnieji valstybės administratoriai („biurokratai“), nes turi suderinti tarnavimą („piliečiai kaip klientai“) ir vadovavimą (pvz., visuomeninėms organizacijoms) tuo pačiu metu. Pilietinė lyderystė – trečioji viešosios lyderystės sritis yra susijusi su veikėjais / vaidmenimis už vyriausybės sistemos. Savivaldybių vadovybė apima politinę vadovybę (vykdomąją ir įstatymų leidžiamąją), taip pat tuos, kuriems pavesta atsakingai vykdyti ir valdyti politiniu lygmeniu parengtą politiką (Van der Waldt, 2010). Savivaldybėse lyderystės sėkmė matuojama remiantis konkrečiomis aptarnavimo funkcijomis. Pasak J. B. Mthembu (2012), savivaldybėse yra dviejų tipų lyderystė, kiekviena atsakinga už tam tikrą dalį ir vaidmenį teikiant paslaugas. Hierarchiją savivaldybėje sudaro miesto taryba ir administracija. Miesto tarybos vaidmuo yra formuluoti politiką.

A. Valickas, A. G. Raišienė ir M. Arimavičiūtė (2017) teigia, kad lyderystės svarba rengiant ir įgyvendinant strategiją priklauso nuo valdomo subjekto sudėtingumo. Lietuvos savivaldybės dėl daugelio priežasčių yra gana sudėtingi objektai. Viešasis administravimas Lietuvos savivaldybėse vyksta keliais lygmenimis galima išskirti subnacionalinį (vietos valdžios institucijos), nacionalinį (centrinės valdžios institucijos) ir globalųjį (tarptautinės organizacijos) lygius. Dėl daugiapakopio viešojo valdymo nėra vienos aiškios centro valdžios, kuri diktuoūtų ir kontroliuoūtų politinių ir vadybinių procesų turinį ir jų plėtrą, kuri galėtų būtų atsakinga už savivaldybių strateginio valdymo sėkmę ir nesėkmes. Strateginis valdymas Lietuvos savivaldybėse vyksta koordinuojant ir derinant daugelio suinteresuotų šalių (tokių kaip valstybė, ekonominės įstaigos, gyventojai, nevyriausybės organizacijos ir kitos grupės) interesus ir poreikius. Be to, strateginės sėkmės valdymui daro įtaką ne

vienas lyderis, o politinio ir administracinio lygio veikėjų grupė tokie kaip savivaldybės tarybos nariai, merai, vadovai, savivaldybių biudžetinių įmonių direktoriai, kurie paprastai turi skirtingus interesus.

Pasak Valicko ir kt. (2017), kaip analizuojama 60 Lietuvos savivaldybių ataskaitų apie strateginį 2014 m. ir 2015 m. planuose nurodoma, kad strateginio valdymo teisinio reguliavimo įgyvendinimas savivaldybėse sukėlė tik dalinius teigiamus pokyčius.

Viešajame sektoriuje naujovės dažniausiai apima naujus ar reikšmingus paslaugų pokyčius, keičiasi veiklos procesai, organizaciniai metodai, bendravimas su paslaugų vartotojais (Demircioglu, Audretsch, 2017). R. Raudla ir R. Savi (2015) teigimu, toks dalykas kaip biudžeto sumažinimas turi įtakos kasdieniniam viešojo sektoriaus veiklos organizavimui, todėl gali būti laikomas organizacijos pokyčių forma. Valdžia turi būti orientuota į pilietį ne tik per viešąsias paslaugas, bet ir per piliečių ir suinteresuotų grupių informavimą, bei dalyvavimą valdyme. Piliečių reikalavimai prisideda gerinant viešųjų paslaugų kokybę ne tik srityse, kuriose bendrojo paslaugų kūrimo koncepcijos idėjos yra lengvai įgyvendinamos, bet ir nustatant veiklos standartus ir įvykdymo terminus sektoriuose, kuriuose viešosios paslaugas negali būti individualizuojamos (Urvikis, 2016). Lyderystę M. Urvikis (2016) pateikia kaip reikšmingą modernizavimui ir gerinimui. Paprastai veiklos gerinimo strategijos apima didelius organizacinius pokyčius, kurie gali turėti įtakos darbo sąlygoms, sprendimų priėmimo struktūrai organizacijoje ir kt. (Schmidt ir kt. 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos veikia aplinkoje, kuriai būdingi patikrinimai ir balansai, pasidalijama galia, skirtingi interesai ir politinis laukas. Savivaldybių administracijų pokyčių lyderystės specifikai didelę įtaką daro savivaldybės valdymo sudėtingumas, kuris vyksta daugiasluoksniu būdu, t.y. administravimo aplinka su įvairiomis suinteresuotomis šalimis.

2. POKYČIŲ LYDERYSTĖS KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Metodologinės tyrimo nuostatos

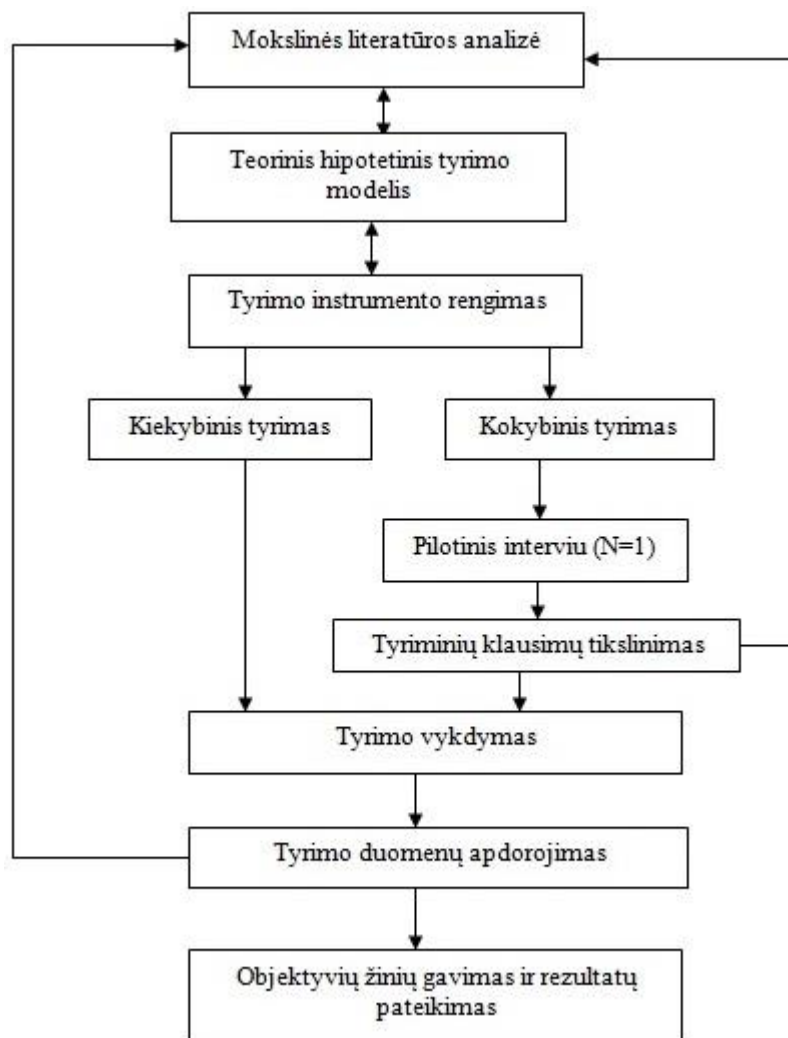
Metodologiniu tyrimo pagrindu laikytos šios socialinių mokslų koncepcijos:

- Pokyčio jėgos lauko teorija, teigianti, kad vykstant kiekvienoje organizacijoje visada veikia skirtingos jėgos: skatinančios pokyčius ir jiems besipriešinančios.
- Pokyčių kompleksškumo koncepcija, kiekvieną organizaciją analizuojanti kaip sąveikaujančių komponentų sistemą, kurioje pokyčiai paliečia visus sistemos komponentus.
- Organizacijos daugiasluoksniškumo paradigma, teigianti, kad skirtingi sluoksniai nevienodai priima pokyčius organizacijoje, todėl siekiant pokyčio efektyvumo, jis turi pasiekti giliausius sistemos sluoksnius.

K. Lewin (2007) (cit. Hussain ir kt., 2018) pokyčio jėgos lauko teorija teigia, kad yra varomosios jėgos, kurios teigiamai prisideda prie pokyčių įvykimo, taip pat yra ribojančių jėgų, kurios trukdo pokyčiams. Norint, kad pokyčių planas būtų sėkmingas, varomosios jėgos turėtų būti stiprios, suvaržymo jėgos turėtų susilpnėti arba abi jos turėtų vykti tuo pačiu metu (Hussain ir kt., 2018). Pasipriešinimas pokyčiams turi tris komponentus: pažintinį, emocinį ir sąmoningą. Kognityvinis pasipriešinimo pokyčiams aspektas susijęs su asmenų požiūriu į pokyčių objektą. Kitaip tariant, kognityvinis pasipriešinimo pokyčiams aspektas daugiausia susijęs su požiūriais ir nuomonėmis apie įvairius siūlomo pokyčio aspektus, įskaitant pokyčio tikslus, pasekmes ir pan. Kita vertus, emocinis atsparumo pokyčiams aspektas susijęs su asmenų jausmais, susijusiais su pokyčiais. Dalyvaujančių žmonių jaučiami pokyčių pokyčiai gali apimti baimę, nerimą, jaudulį, išdavystę, atsižvelgiant į pokyčio pobūdį ir tai, kaip žmonės suvokia pokyčius. Tyčinis pasipriešinimo pokyčiams aspektas taip pat vadinamas elgesio modeliu ir yra susijęs su asmenų ketinimais dėl pokyčių, kaip tyčinis pasipriešinimas pokyčiams dėl tam tikrų priežasčių. Pasak Hussain ir kt. (2018), kiekvienas aukščiau paminėtas atsparumo pokyčiams matmuo turi neigiamos įtakos pokyčių plano įgyvendinimo sėkmei. Vykdydami individualų ir organizacinį pasipriešinimą pokyčiams, vadovai turi nustatyti pasipriešinimo matmenis dėl to, kad kovos su kiekviena pasipriešinimo dimensija strategijos skiriasi viena nuo kitos.

2.2. Tyrimo dizainas

Teorinio tyrimo metu buvo analizuota mokslinė literatūra. Jos metu nagrinėta pokyčių lyderystė lyderystės teorijų evoliucijos kontekste, pristatyta pokyčių lyderystės sampratos konceptualizacija ir pagrindiniai bruožai, išanalizuoti pokyčių lyderystės ir transformacinės lyderystės sąsajos ir modeliai, išskirtas pokyčių lyderystės specifiškumas viešojo sektoriaus institucijų kontekste. Šiuo tyrimu siekiama ištirti pokyčių lyderystę Kelmės rajono savivaldybės administracijoje. Bendras tyrimų dizainas pavaizduotas 2.2.1. paveiksle.



2.2.1 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

2.3. Tyrimo metodika

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis individualusis pusiau struktūruotas interviu metodas ir anketinė apklausa – mišrių metodų priega. Siekiant iširti pokyčių lyderystę Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, buvo atliktas empirinis tyrimas. Atlikti interviu su vadovaujančias pareigas užimančiais asmenimis (N=6) ir apklausti Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai – specialistai (N=70).

Mason (1996) (cit. Kardelis, 2017) teigimu, integruojant kokybinius ir kiekybinius metodus, būtina atsižvelgti į metodų integracijos tikslą. Kadangi skirtingi metodai siekia to paties nustatyto tikslo, todėl tikslinga būtų juos panaudoti tyrimo uždaviniams spręsti arba stengtis pažvelgti į tą pačią problemą iš įvairių pusių. Anot autoriaus, kokybiniais metodais siekiama pažvelgti į gylį, o kiekybiniais metodais – į plotį.

Magistro baigiamajame darbe naudotas **kiekybinis tyrimo metodas** yra vienas iš empirinių tyrimo metodų. Jis pranašus tuo, kad leidžia per palyginti trumpą laiką ir sąlyginai nedidelėmis sąnaudomis surinkti didelį informacijos apie tiriamą fenomeną kiekį. Paprastai tokie tyrimai yra naudojami, kai siekiama surinkti informaciją iš tam tikros populiacijos, atsižvelgiant į tiriamojo reiškinių paplitimą, pasiskirstymą ir ryšius tarp kintamųjų (Kardelis, 2017). Šiame konkrečiame tyrime naudotas anketavimo metodas internetu. Tai yra respondentų apklausa raštu, jiems pateikiant nustatytos struktūros klausimų bloką. Pasak Kardelio (2017), anketinė apklausa priskiriama prie tarpinių tyrimo metodų, kas reiškia, kad ji gali būti tiek kiekybinė, tiek kokybinė. Paprastai šis tyrimo metodas naudojamas siekiant išsiaiškinti žmonių grupės, reprezentuojančios populiaciją ir logiškai parinktos, supratimą ir nuostatas apie tam tikrą fenomeną. Anketinė apklausa vykdoma natūraliomis sąlygomis, jos tikslas – nustatyti priežastis ir pasekmės santykį, kuomet priežastis yra nepriklausomas kintamasis. Gautų duomenų analizė paprastai yra statistinė, siekiant sumažinti kintamųjų skaičių iki prasmingų dydžių. Atliekant analizę, didžiausias dėmesys skiriamas ne kontekstui, o hipotezės patvirtinimui arba atmetimui. Tokios analizės rezultatai yra iš duomenų kylančios išvados, siekiant atmesti alternatyvius rezultatų paaiškinimus. Pokyčių lyderystės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje tyrimo atveju, rengiant anketą svarbiausias dėmesys buvo skirtas:

- Klausimyno (anketos) turiniui – siekta, kad respondentams jis būtų suprantamas.
- Klausimyno (anketos) formai – siekta klausimus suformuluoti aiškiai, be galimos kitos interpretavimo formos.

- Klausimą (anketą) sudarantiems klausimams – siekta klausimus pateikti taip, kad jie kuo geriau atspindėtų tiriamo objekto turinį (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Tyrimo dalyvių atrankai panaudotas tikimybinės atrankos metodas, kai visi tam tikrai apibrėžtai populiacijai priskirtini asmenys turi tikimybę būti atrinkti dalyvauti tyrime. Taigi, kiekybinio tyrimo populiaciją arba generalinę aibę galima apibrėžti specialistais, dirbančiais Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Kokybinio tyrimo metu buvo naudotas pusiau struktūruotas interviu savivaldybės administracijos vadovams ir skyrių vedėjams. Pasak K. Kardelio (2017), pusiau struktūruotas interviu metodas leidžia gauti išsamesnės informacijos, kuris dažnai papildo kitų tyrimų, pavyzdžiui anketinės apklausos gautus duomenis. Tidikis (2003) teigia, kad interviu metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Interviu metodu gauta informacija dažnai būna išsamesnė, nei atliekant kiekybinį tyrimą. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę gauti tiek oficialiai, tiek neformaliai išsakytas nuomones, pastebėjimus ir vertinimus. Interviu metodo taikymas padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais (Rupšienė, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Interviu privalumai yra tokie, kad interviu metu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę, itin nebūdingi „Nežinau“, „Neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai, interviu atsakymai nebūna neteisingi ar pakeisti kitais; atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų, patikslinamųjų klausimų (Tidikis, 2003).

Tyrimo validumas. Viena iš interviu panaudojimo problemų – informacijos, gautos interviu būdu, patikimumas, labai sunku nustatyti gautų duomenų patikimumo lygį. Siekiant užtikrinti validumą, buvo naudojamos skaitmeninė duomenų įrašymo ir saugojimo priemonė, tyrėja asmeniškai dalyvavo renkant duomenis.

Siekiant į tyrimo objektą pažvelgti iš įvairių požiūrio taškų, į tyrimą buvo įtraukti informantai ir respondentai skirtingo amžiaus, darbinės patirties, lyties, skirtingų lygių ir skirtingų savivaldybės administracijos skyrių vadovai.

2.3.1. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimo proceso pagrindiniai etapai:

1. Tyrimų instrumentų parengimas;
2. Informantų ir respondentų atranka, jų informavimas;
3. Interviu su respondentais; apklausos nuorodos išsiutinėjimas respondentams;
4. Tyrimo rezultatų analizė.

Apklauso žodžiu ir apklauso raštu (anketavimo) klausimynų parengimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus teorinę analizę, pokyčių lyderystės modelio „4I“ pagrindu buvo parengta operacionalizacija (žr. 1 priedą), pagal kurią buvo parengti interviu klausimai ir anketinės apklauso klausimynai. Interviu buvo skirti savivaldybės administracijos vadovams ir skyrių vedėjams, o anketinė apklausa internetu – specialistams, dirbantiems savivaldybės administracijoje. Klausimynas (anketa) buvo sudaryta iš dviejų blokų, kuriuos sudarė 27 uždaro tipo klausimai. Pirmajame bloke – demografiniai ir profesiniai respondentų duomenys, antrajame – respondantai turėjo įvertinti pateiktus teiginius Likerto skalėje. Klausimynai pateikiami 2 ir 3 prieduose.

Buvo gautas raštiškas Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus leidimas savivaldybės administracijoje atlikti tyrimą. Vadovaujantis LR Vyriausybės 2020 m. kovo 14 d. nutarimu Nr. 207 „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo“, sudarius informantų tikslinę atranką, telefonu buvo kontaktuojama su atrinktais informantais ir tariamasi dėl interviu atlikimo laiko. Pokalbio metu buvo pristatomi tyrimo tikslai, numatoma interviu trukmė, paaiškinama kodėl potencialus tyrimo dalyvis pasirenkamas kaip informantas. Kiekybinio tyrimo metu anketa buvo patalpinta į internetinę svetainę Apklausa.lt ir anketos nuoroda elektroniniu paštu išsiuntinėta 137 specialistams.

Atsiklausus informantų ir gavus žodinius jų sutikimus, interviu duomenys buvo fiksuojami diktofono pagalba. Interviu buvo transkribuojami, t.y. užrašomi pažodžiui.

2.3.2. Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą, etikos problemos yra svarbesnės nei atliekant kiekybinį. I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016) pažymi svarbiausius interviu tyrimo etikos principus, kuriais tyrėja vadovavosi:

1. Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime.
2. Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą.
3. Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą.
4. Rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.

Dažnai žalos dėl dalyvavimo tyrime galima išvengti, užtikrinus iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą (niekas, išskyrus tyrėją, be tiriamojo sutikimo negali naudotis jo

pateikta informacija) ir anonimiškumą (tiriamasis lieka anonimu viso tyrimo metu ir atlikus tyrimą) (Rupšienė, 2007).

Laikantis tyrimo etikos principų, potencialūs informantai buvo atvirai ir sąžiningai informuoti apie visus tyrimo aspektus, kurie galėtų daryti įtaką dalyvių apsisprendimui dalyvauti tyrime ar ne. Dalyvavimas tyrime – laisvanoriškas ir savanoriškas, dalyviai turėjo teisę apsispręsti kiek plačiau nori atsakyti į pateiktus klausimus, arba į klausimą galėjo visai neatsakyti.

Buvo gautas kiekvieno informanto žodinis sutikimas, o sutikimas reiškia, kad tyrimo dalyvis yra informuotas apie tyrimą ir galimas grėsmes, taigi tiriamojo apsisprendimas yra sąmoningas. Informantams buvo tiksliai paaiškinta apie tyrimo eigą, jo tikslus, svarbą ir metodą. Tyrimo dalyviams buvo užgarantuotas gautų duomenų konfidencialumas. Vienas veiksmingiausių konfidencialumo užtikrinimo būdų – niekur nevertoti tyrimo dalyvių tikrųjų vardų. Konfidencialumas sustiprintas tiriamojo asmens duomenims suteikiant kodus (I1-I6). Kodai neatitinka prieduose pateiktų interviu eiliškumo. Dėl šios priežasties į priedus yra pateikiamos transkribuotos interviu ištraukos (žr. 4 priedą), kad iš teksto nebūtų įmanoma atpažinti asmens. Tyrimas buvo atliktas dalyvaujant tik tyrėjui ir tyrimo dalyviui. Dėl šalyje paskelbto karantino, nebuvo galimybės susitikti su informantais gyvai, todėl interviu buvo gaunami bendraujant telefonu. Iš kiekvieno informanto buvo gautas žodinis sutikimas, leidžiantis įrašinėti interviu, laikantis tyrimo etikos.

2.4. Tyrimo imties pristatymas

Tyrimas buvo atliktas 2020 m. kovo pabaigoje – balandžio pradžioje. Išskirtina tai, kad dėl pandemijos COVID-19 buvo paskelbtas karantinas, nemažai darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu ar iš namų. Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 tyrimo dalyviai. Tai administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotoja ir 4 savivaldybės administracijos skyrių vedėjai. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 70 respondentų. Buvo gauta 71 anketa, atlikus anketų atitinkamumo analizę, viena anketa pripažinta netinkama.

V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2003) teigia, kad kiekybinio tyrimo imtis yra reprezentatyvi tuomet, kai ji teisingai atspindi tiriamojo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas. Imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Kaip nurodoma metodologijoje – patikimiausias būdas sudaryti tyrimo imtį – dirbti su pakankamai didelės apimties atsitiktiniais respondentais, nes tai leidžia išvengti tyrimo klaidų. Šiame tyrime tyrimo dalyvių atrankai panaudotas tikimybinės atrankos metodas, kai visi tam tikrai apibrėžtai populiacijai priskirtini asmenys turi tikimybę būti atrinkti dalyvauti tyrime. Pagrindinis požymis, pagal kurį formuojama populiacija – jos subjektai turi

informacijos, kuri domina tyrėją. Šio kiekybinio tyrimo populiaciją arba generalinę aibę galima apibrėžti specialistais, dirbančiais savivaldybės administracijoje. Pasirinkus patogiają tikslinę atranką, tyrimo populiacija susiaurinta iki Kelmės rajono savivaldybės administracijos. Kiekybinio tyrimo imtis sudaryta pasinaudojus internetinėje svetainėje <http://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm> esančia skaičiuokle. Pasirinkus 5 proc. paklaidą, nustatytas 101 respondento imties dydis. Internetu patalpintos anketos nuoroda buvo išsiuntinėta elektroniniu paštu 137 savivaldybės administracijos specialistams.

2.5. Tyrimo duomenų apdorojimas

Tyrimo rezultatų analizė. Gauti kokybinio tyrimo duomenys apdorjami taikant turinio (content) analizę. Kokybinė content analizė apima 4 žingsnius: daugkartinį teksto skaitymą, esminių kategorijų išskyrimą, remiantis raktiniais žodžiais, kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas, kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą remiantis tekstiniais įrodymais (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Transkribuoti interviu buvo skaitomi daug kartų, frazės, atskiri sakiniai, kartais ir visa pastraipa buvo išskiriama pažymint vis kitokia spalva. Taip buvo išskiriamos kategorijos, kurios išskaidytos į subkategorijas, kitais atvejais buvo išskiriamos subkategorijos ir apibendrinamos į kategorijas. Kategorijos buvo siejamos į temas pagal išryškėjusias vieningas prasmes.

Statistiniai tyrimo metodai. Tyrimo duomenys buvo apdorjami taikant SPSS 22 for Windows (Statistical Package for Social Science) programinės įrangos duomenų paketą ir Microsoft Excel 2010. Duomenys pateikti paveiksluose ir lentelėse. Duomenys buvo koduojami, standartizuojamos reikšmės, skaičiuojami vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažniai, procentai, minimalios ir maksimalios reikšmės, statistinis reikšmingumas. Pirmiausia buvo patikrinta, ar duomenys yra pasiskirstę pagal normalų skirstinį. Kadangi duomenys yra pasiskirstę pagal normalų skirstinį, darbe naudojami parametriniai kriterijai. Kronbacho alfa naudota skalių vidiniam patikimumui įvertinti. Dviem nepriklausomoms imtims tirti naudotas Stjudento T kriterijus (nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį), daugiau nei dviem imtims tirti naudota ANOVA dispersinė analizė (nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį). Reikšmingų sąsajų (ryšių) tarp atskirų skalių nustatymui naudota Pearsono koreliacija (nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį). Statistinių hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

3. POKYČIŲ LYDERYSTĖS KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Pokyčių lyderystės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje kokybinio tyrimo rezultatai

Analizuojant pokyčių lyderystę Kelmės savivaldybės administracijoje pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip administracijos vadovai ir vidurinėsios grandies vadovai supranta ir apibūdina lyderį (žr. 3.1.1 lentelę):

3.1.1 lentelė

Lyderio apibūdinimas

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderio bruožai	Gebėjimas sutelkti kitus veiklai	4	<...kuris sugeba sutelkti visus kažkokiam tai tikslui...> [I1]; <...paskui save vedantis, uždegantis ir kitus žmones [I3]; <...tikslas siekimas...> [I2]; <...kuris nustato kryptį kitiems asmenims [I4].
	Patrauklios asmeninės savybės	4	<...visi sakyti, tai yra drąsus, ryžtingas...> [I1]; <...atsakingumas...> [I2]; <...manyčiau sąžiningumas [I4]; <...užsispyrimas...> [I3].
	Gebėjimas rasti ir priimti sprendimus	3	Lyderis – tai žmogus, kuris visose situacijose randa sprendimą...> [I3]; <...priimantis sprendimus, nebijantis kada priimami sprendimai, neišku ar jie geri ar blogi, prisiimantis už tai atsakomybę [I5]; <...greičiausiai ir visada priimantis sprendimus [I6].
	Gebėjimas pastebėti ir įvertinti	2	<...skatinantis komandą [I4]; <...motyvuoja komandos narius...> [I4].
	Turintis žinių, nuolat besimokantis	2	<...aišku turintis žinių багаžą...> [I6]; <...žmogus besidomintis, ieškantis, atrandantis...> [I5].
	Neformalus lyderis	1	Lyderis nebūtinai turi būti vadovas...> [I3].

Dažniausiai, informantų požiūriu, lyderis tai asmuo, kuris turi gebėjimą sutelkti kitus veiklai ir bendro tikslo siekimui. Vadinasi, lyderis turi mokėti įtikinti kitus darbuotojus, kaip reikia dirbti, ką nuveikti, kad būtų pasiektas konkretus užsibrėžtas tikslas. Taigi, lyderiui turi būti svarbus tikslas ir numatyta kryptinga veikla, kurią įgyvendinus šį tikslą bus galima pasiekti.

Taip pat svarbus lyderio gebėjimas rasti ir priimti sprendimus. Informantų požiūriu, svarbu, kad būtų priimtas sprendimas ir veikiama, net jei tie sprendimai nėra geri, tačiau svarbu ir tai, kad lyderis gebėtų prisiimti atsakomybę. Vadinasi, galima sutikti su Ž. Židonio ir S. Andriuškevičienės (2019, p. 138) išsakyta nuostata, kad „tokia transformacinės lyderystės forma yra skirta organizacijos pokyčiams,

kurie veda prie reikšmingų, teigiamų pasikeitimų, kadangi visi darbuotojai įgalinami siekti bendro tikslo, efektyvesnio darbo ir tokiu būdu tampa organizacijos lyderiais“. Taigi, darbuotojai patys savo komandose gali pastebėti tuos kolegas, kurie noriai ir tikslingai siekia apjungti kitų darbuotojų pajėgas bendriems tikslams ir pokyčiams.

Informantai lyderiui priskiria ir patrauklias asmenines savybes, tokias kaip drąsa, ryžtingumas, atsakingumas, sąžiningumas, užsispyrimas. Tai rodo, kad pirmiausia lyderio gebėjimai yra pastebimi kaip asmeninės savybės, kurias jie pademonstruoja veikloje ir dėl to yra pastebimi.

Informantų požiūriu, lyderis neturėtų vertinti ir matyti tik savo indėlio į bendrą veiklą, todėl jis turėtų nuolat skatinti komandą, motyvuoti bendraminčius ir bendradarbius. Tokie lyderio gebėjimai gali būti reikšmingi dėl to, kad kiekvienas žmogus visuomet nori būti pastebėtas, ypač jei tai yra kažkokia nauja veikla, todėl bet koks skatinimas ar motyvavimas gali turėti tik palankią įtaką jo veiklai.

Iš 3.1.1 lentelės matyti, kad lyderis turi turėti žinių ir, be abejonės, pats nuolat mokytis, ieškoti ir atrasti. Taigi suprantama, kad darbuotojas, kuris sugeba suburti komandą ir bendraminčius neturėtų savo idėjų grįsti konkrečia savo nuomone, o pagrįsti ir argumentuotai pateikti galimos veiklos pokyčius, ką tikriausiai galima padaryti tik turint atitinkamų žinių.

Vieno informanto buvo nurodyta, kad lyderiu gali būti bet kuris darbuotojas ir nebūtinai jis turi būti vadovas, kas atitinka ir V. Šilingienės (2011, p. 961) išsakytą nuostatą, kad „lyderio savybių turi ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas individas, nesvarbu kokias pareigas jis beužimtų“. Vadinasi, naujovėms, aktyviai veiklai, bendradarbius gali suburti ne tik vadovas, bet ir kolega, kuriam atrodo, kad reikia keistis, tobulintis ir ieškoti veiklos įvairovės. L. Liukinevičienė (2013) tai vadina neformalia lyderyste, kai asmuo, neturėdamas formalios valdžios, veda savo pasekėjus į numatytą tikslą.

Mokslinėje literatūroje ir analizuojant pirmojo klausimo atsakymus išryškėja nuostata, kad lyderis nebūtinai gali būti vadovas, tačiau vadovai turėtų turėti ir lyderio bruožų bei savybių, dėl ko buvo siekiama išsiaiškinti, kokias lyderio savybes administracijos vadovaujantys darbuotojai gali priskirti sau (žr. 3.1.2 lentelę):

3.1.2 lentelė

Informantų prisiskirtos lyderio savybės

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Informantų lyderio savybės	Asmeninės savybės	5	Atsakingumas, sąžiningumas, užsispyrimas...> [I1]; Komunikabilumas, greita reakcija...> [I3]; Optimizmas [I4]; Ryžtas. Kai kiti dvejoja, aš einu į priekį [I5]; <...ieškojimas naujo, sugebėjimas suburti žmones, eiti paskui naujoves ir nepasiduoti šalia esančiam pesimizmui [I4].

Pasitikėjimas savimi ir kitais	2	<...pasitikėti specialistais, žmonėmis...> [I2]; <...abipusis pasitikėjimas...> [I2].
Sprendimų priėmimas	2	Sprendimų priėmimą...> [I6]; <...orientacija į rezultatus [I3].
Darbas komandoje	2	<...komandos stebėjimą, mokėjimą dirbti komandoje...> [I6]; <..vadovavimą komandai nežlugdant asmeninių darbuotojų iniciatyvų [I6].

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad sau priskirti lyderio bruožai kiek skiriasi nuo jų išvardintų lyderio bruožų apskritai. Tačiau matyti, kad išlieka asmeninių savybių svarba. Vadinasi, informantai, kurie dirba vadovaujantį darbą turi tas asmenines savybes, kurios padeda pasireikšti lyderystei. Taigi, galima daryti prielaidą, kad būtent tinkamos asmeninės savybės ir padėjo jiems tapti vadovais bei užimti atsakingas pareigas, kas parodo idealizuotą įtaką savo darbuotojams. Tai patvirtina N. M. Alsayed ir kt. (2020) teiginys, kad lyderiai, naudojantys idealizuotą įtaką pasižymi atkaklumu ir ryžtu, siekdami tikslų, rodydami etines normas ir vertybes, jie labiau rūpinasi kitais, patys bando patenkinti pasekėjų poreikius.

Informantai, atlikdami savo pareigas lyderystės bruožams priskiria ir pasitikėjimą savimi bei savo darbuotojais. Tokia nuostata parodo, kad vadovaujant yra labai svarbus abipusis pasitikėjimas, kuris lemia bendrus sprendimus ir tinkamai atliekamą veiklą. Pasitikėjimas greičiausiai padeda ir kitam išskirtam lyderio bruožiui – suburti žmones bendrai veiklai. Vadinasi, esant abipusiam pasitikėjimui tarp vadovo ir pavaldinių lengviau rasti susitarimą ir veikti bendrai siekiant to paties tikslo. Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, informantų prisiskiriamas ir ryžtingumas, kuris padeda nugalėti kliūtis ir nepasiduoti nesėkmėms. Su ryžtingumu galima susieti ir sprendimo priėmimo gebėjimus, kadangi tai sudėtingas procesas ir ne visuomet pavyksta įrodyti, kad reikia priimti būtent tokį sprendimą, tačiau ryžtingai pademonstruota veikla atskleidžia, kiek vienokio ar kitokio sprendimo priėmimas buvo tikslingas, o darbuotojai jaučia įkvepiančią motyvaciją.

Lyderiui labai svarbu mokėti dirbti su komanda, ką atskleidžia ir šio tyrimo informantų atsakymai. Vadinasi, tiriamos įstaigos vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai sugeba burti savo darbuotojus komandiniam darbui, ir kas yra labai svarbu jų pateiktuose atsakymuose „nežlugdant darbuotojų asmeninių iniciatyvų“. Tokie atsakymai sudaro prielaidą, kad pats svarbiausias lyderio ryšys su savo darbuotojais yra pasiekiamas per bendrą veiklą ir darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad šios visos subkategorijos patvirtina M. Saleem ir F. Mahmood (2018) išsakytas mintis, kad vadovai turi teisę kontroliuoti daugelį rezultatų, jie gali paveikti darbuotojus strategijų, paaukštinimų ir pan. forma, gali motyvuoti darbuotojus siekti atlygio. Taigi, demonstruojant „4I“ lyderystės modelio komponentą – idealizuotą įtaką, vadovai gali paveikti

darbuotojus tiek teigiamai, tiek neigiamai, tačiau vadovas turi būti tokia asmenybė, į kurią lygiuotūsi pasekėjai.

Vienas iš lyderio gebėjimų, ypač tuomet, jei jis yra vadovas, tai gebėjimas motyvuoti savo darbuotojus, todėl buvo aiškinamasi, kokiais būdais informantai motyvuoja savo darbuotojus (žr. 3.1.3 lentelę):

3.1.3 lentelė

Darbuotojų motyvavimas

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderio gebėjimas motyvuoti darbuotojus	Pagyrimas kiekvienu gerai atlikto darbo atveju	8	<...tiesiog kai padarytas darbas, žmogui pasakyti „ačiū“ , „šaunuolis..> [I1]; Geriausia motyvacija – kada žmogų pastebi...> [I2]; <...skatinimu...> [I3]; <...tai geras žodis tai jau yra motyvacija...> [I2]; <..geras žodis, jau yra paskata..> [I4]; <..bet motyvuoti galima labai gražiai paskatinimu, pastebėjimu bent mažus žingsnelius einančius į priekį,..> [I4]; <...pagyrimas žmogaus, žodinis paskatinimas...> [I5]; <...pagyrimai, pastebėjimai atliktų darbų...> [I6].
	Palaikymas sprendžiant problemas	3	„Kavos puodelis problemai spręsti“ [I4]; <...gali išspręsti prie kavos puodelio, bet ne kumščio teorija [I4]; <...padarei gerai, tai gerai, jeigu nepadarei gerai, tiesiog nenaudoju auklėjimo> [I6].
	Veiklos vertinimas	2	Nors tai irgi yra per vertinimą kažkiek...> [I1]; Kai yra metinis darbuotojų vertinimas...> [I6].
	Padėkos raštai	2	<... ir padėkos raštai...> [I2]; <...padėkomis, laisvu laiku, ypač jeigu atlieka užduotis greičiau negu nustatytu terminu...> [I3].
	Materialinės motyvacijos trukdžiai	2	<...biudžetinėje įstaigoje, tai su motyvacija yra šiek tiek sunkiau...> [I1]; Daugiau neturime kaip. Norėtūsi paskatinti finansiškai, bet nėra galimybių [I3].
	Bendri kolektyvo renginiai	1	<...tai yra kalėdiniai vakarėliai, švenčiam gimtadienius...> [I5].

Analizuojant informantų atsakymus galima teigti, kad darbuotojų motyvavimui yra skiriamas toks dėmesys, kuris yra galimas dirbant valstybinėje įstaigoje. Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad materialinė motyvacija yra menka, nes tokių galimybių biudžetinėse įstaigose yra mažai. Todėl materialinis darbuotojų skatinimas įgyvendinamas pagal jų veiklos vertinimą, nes vadovaujantis LR Valstybės ir savivaldybės įstaigų bei komisijos narių darbo apmokėjimo įstatymo nuostatomis, vertinant darbuotojo veiklą galima skirti priemoką prie kintamos darbo užmokesčio dalies, kas sudaro galimybę biudžetinėse įstaigose šiek tiek pasinaudoti materialinės motyvacijos priemonėmis. Todėl darbuotojų motyvavimas yra įgyvendinamas skiriant padėkas raštu, skiriant laisvas dienas. Pastebėtina, kad patys informantai tusi susikūrę savitas motyvavimo tradicijas. Pavyzdžiui nurodytas „Kavos puodelis problemai spręsti“. Šis būdas naudojamas kuomet yra reikalinga sureaguoti į skundus ar kitas problemas. Todėl darbuotojai, kurių problema yra sprendžiama kviečiami kavos, kas leidžia problemą aptarti ramiai, rasti sprendimus, nesivadovauti impulsyvia reakcija, išklaudyti ir darbuotojo nuomonę.

Taip pat informanto pastebėta, kad nėra naudojama auklėjimo taktika už nelabai tinkamai atliekamas užduotis, nes taikomas tik pagyrimas, jei darbas yra atliktas teisingai ir laiku, vadinasi vadovai naudoja ir intelektualinį stimuliavimą, nes, pasak K. Masiulio ir T. Sudnicko (2007), transformaciniai lyderiai nekritikuoja savo pasekėjų viešai.

Visi informantai išsakė nuostatą, kad svarbiausia motyvacija yra tuomet, jei darbuotojas yra pastebimas, todėl žodinis jo darbo įvertinimas, padėka už laiku ir gerai padarytą darbą yra svarbiausia motyvavimo priemonė. Galima sutikti su tokia informantų nuomone, nes kiekvienas darbuotojas nori būti įvertintas ir matomas, turi jausti vadovo dėmesį, kuris parodo darbuotojui, kad yra reikalingas, kad jo atliekamas darbas tenkina vadovo reikalavimus.

Pasak V. Gražulio ir E. Markucienės (2013), modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tenka spręsti tokius strategiškai svarbius klausimus kaip darbuotojo motyvacija dirbti, vadovo gebėjimai tinkamai vadovauti, nes vadovo valdymo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems. Tokia minėtų autorių nuostata parodo, kad efektyvaus darbo galima tikėtis ir motyvuotų darbuotojų, o pokyčiai reikalauja prisitaikymo prie besikeičiančios situacijos, todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vykstantys pokyčiai pakeitė vadovo ir darbuotojo motyvaciją (žr. 3.1.4 lentelę):

3.1.4 lentelė

Pokyčių poveikis vadovo ir darbuotojo motyvacijai

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Pokyčių poveikis motyvacijai dirbti	Nuolatinis judėjimas, skatinimas, palaikymas	5	Bet turi laikyti, ne tik pats, bet ir darbuotojus paskatinti, pastebėti juos [11]; Asmeniškai manau, kad pokyčiai neleidžia užmigti, verčia nuolat judėti, mąstyti naujai, jei keičiasi kažkas – keičiamės ir mes [12]; Paskatinam vienas kitą, palaikom [16]; <...Bet kartu su žmogum, negalvoju už jį, abu galvojam [11]; Aš turiu ieškoti naujų darbo metodų, kaip tas valdymas taptų labiau susitarimu [14].
	Prisitaikymo prie pokyčių poreikis	3	Žinoma, kad jie įtakos turi. Visų pirma žmogus gal ir ne visada supranta kam to reikia [12]; Pakeičia, tikrai pakeičia <...>kartais bedirbant ir emocijos sužaidžia [13]; Taip, paveikia<...> Jei nori dirbti, turi prisitaikyti prie pokyčių [15].
	Poreikis įsigilinti į darbuotojų jausmus	2	Negaliu atsakyti už darbuotojus, ką viduje jaučia [14]; Supranta, kad dauguma pokyčių būna nulemti iš aukščiau, tačiau labai sunkiai priima [13].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad pokyčiai vienaip ar kitaip veikia tiek vadovo, tiek darbuotojo motyvaciją. Daugiausia informantų atsakymų rodo, kad pokyčiai tiek vadovo, tiek darbuotojų motyvaciją dirbti palaiko per nuolatinį judėjimą, skatinimą ir palaikymą. Taigi, patys vadovai turi nuolat demonstruoti aktyvią veiklą, darbuotojus skatinti, džiaugtis gerai pasisekusiais darbais. Tai parodo, kad pagal Burns „4I“ lyderystės modelį yra dažniausiai naudojama įkvepianti

motyvacija, nes vadovai darbuotojus skatina ir įkvepia savo pavyzdžiu. Įkvepianti motyvacija yra tas komponentas, kuris rodo, kad darbuotojų darbas yra reikšmingas, prasmingas per skatinimus, palaikymą. Panašiai teigia H. K. Gameda ir J. Lee (2020), jog vadovai turi sustiprinti darbuotojų motyvaciją, nes darbuotojai yra labai svarbūs organizacijai siekiant savo tikslo.

Dalis informantų nurodė, kad prisitaikymas prie pokyčių turi įtakos darbuotojų atliekamam darbui, nes darbuotojai ne visuomet supranta pokyčių reikalingumą ar pokyčius priima vadovaudamiesi emocijomis, tačiau bet koku atveju, prisitaikyti reikia. Tokiais atvejais, kuomet darbuotojui yra sunku priimti pokyčius, vadovams derėtų demonstruoti individualizuotą dėmesį kiekvienam darbuotojui, kad jis galėtų greičiau pajusti sėkmę ir pokyčius priimti palankiai.

Pokyčių įgyvendinimas turi įtakos ir emocinei darbuotojų savijautai, todėl vadovui reikia suprasti, ką darbuotojas jaučia. Pokyčiai dažniausiai priimami su nepasitikėjimu, nes tai keičia įprastą veiklą, todėl dažnai yra bandoma prieštarauti, todėl tokiose situacijose yra reikalinga rodyti pavyzdį ir skatinti, pastebėti, kad ir mažas darbuotojo sėkmes, o jei nesiseka tai padėti, paaiškinti ir kantriai naudoti įkvepiančią motyvaciją savo pavyzdžiu. K. Gradoboeva ir A. Koskimäki (2017) teigia, kad motyvacijos stoka yra viena iš pagrindinių kliūčių organizaciniams pokyčiams. Motyvuoti žmonės geriau įgyvendina veiksmus, todėl pokyčių vadovas turėtų sutelkti dėmesį į pagalbą darbuotojams atlikti tai, ko jie anksčiau nėra įvykdę.

Vadovo darbe pokyčiai yra nuolatinis reiškinys, todėl svarbu išsiaiškinti, kaip vadovai supranta pokyčių lyderystę (žr. 3.1.5 lentelė):

3.1.5 lentelė

Pokyčių lyderystės samprata

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Pokyčių lyderystę apibūdinantys kriterijai	Veiksmų numatymas į ateitį	4	<...gebėjimas numatyti trupučiuką į priekį, anksčiau, užbėgti už akių [11]; <...tai daryti prieš kažkokią situaciją, kad patrauktų žmones ir sutelktų...> [11]; <...tai veiksmas, kuris turi, sakykim, tolimesnę eigą, seką [13]; Jeigu mes sustosime ir nejudėsime į priekį, tai busėjimas atgal [14].
	Mokymasis ir tobulinimasis	3	<...turėtų būti tiesiog kasdieninis mokymasis, konsultavimasis, diskutavimas, bendradarbystė irėjimas kartu kiekvieno [14]; <...vadovas pirmiausiai turėtų domėtis naujovėmis, pirmiausia darbinėmis naujovėmis, kaip darbą pagerinti kad jis būtų spartesnis ir skatinti naujai dirbti darbuotojus [16]; <...visada būtų galima pritaikyti naujesnį metodą, skatinu darbuotojus, žinoma, ir pati tą darau [16].
	Teigiama įtaka organizacijai	1	<...turėtų daryti gal teigiamą poveikį toj pačioj organizacijoje, ir turėtų prie to prisidėti ir darbuotojai, prie tų pokyčių [15].
	Gebėjimas priimti sprendimus	1	<...ir kartais priimti visai tokius sprendimus, kur net jokiuose įstatymuose nėra parašyta [12].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad pokyčių lyderystei labai svarbus kriterijus yra veiklos veiksmų numatymas į ateitį. Informantų požiūriu, yra reikalinga numatyti kelis žingsnius į priekį, nes tik tada, kai vadovas mato aiškią viziją, jis gali turėti įtakos savo darbuotojams, juos sutelkti bendrai veiklai. Būtent aiškaus tikslo ir vizijos siekis sudaro pokyčių įgyvendinimo pagrindą, nes be aiškaus suvokimo, ką norima pasiekti, pokyčiai nebus įgyvendinti. Aiškus vadovo supratimas, ką reikia keisti gali padėti priimti tinkamus sprendimus „bet kuriame lygmenyje sprendimų priėmimo samprata turėtų apimti mąstymo (intelektualinio) ir praktinio pobūdžio veiklas: galimų elgesio, veiksmų alternatyvų įvardijimą, geriausios elgesio, veiksmų alternatyvos pasirinkimą ir pasirinkto elgesio, veiksmų įgyvendinimą“ (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013, p. 15). Taigi, naudojantis intelektine stimuliacija galima parengti darbuotojus pokyčių įgyvendinimui.

Pokyčių lyderystei, informantų teigimu, yra labai svarbus mokymasis ir tobulinimas. Vadinasi, pokyčiai yra susiję su veiklos pasikeitimu, kažkokių naujų funkcijų atsiradimu, dėl ko yra reikalinga įgyti ne tik naujų žinių, bet ir gebėti jas pritaikyti. Pirmiausia, pačiam vadovui yra poreikis gerai išsiaiškinti naujoves, žinoti, kaip jas pritaikyti savo veikloje, kad galėtų darbuotojams paaiškinti naujos veiklos tikslingumą.

Pokyčių lyderystė taip pat siejama su pokyčių įtaka organizacijai. Vadinasi, naujai įgyvendinti pokyčiai turėtų ne tik pagerinti darbuotojų veiklą, bet pasijustų ir visos organizacijos veikloje. Taigi, tuos pokyčius turėtų matyti ne tik darbuotojai, bet ir visi, kas naudojasi organizacijos paslaugomis.

Pokyčių lyderystei informantų priskiriamas ir vadovo gebėjimas priimti sprendimus. Vadovo reakcija į pokyčio poreikį, jo suvokimas, dėl ko pokytis yra reikalingas atsiliepia ir sprendimų priėmimui. R. Adamonienės ir R. Ruibytės (2011) pateikiami Murphy ir Drode išskirti efektyvios lyderystės komponentai: idėjinė įtaka – sugebėjimas sukelti pavaldinių tikėjimą lyderio idėjomis; įkvėpimo motyvacija – lyderio vizijos sukeltas kolektyvinio bendrumo jausmas; intelektinis stimuliavimas – skatinimas pavaldinių ieškoti būdų savo veiklos pagerinimui; individualizuotas santykis su pavaldiniais, atitinka ir informantų išskirtus pokyčių lyderystei būdingus bruožus.

Pagal pateiktus informantų atsakymus galima formuluoti tokį *pokyčių lyderystės apibrėžimą*: pokyčių lyderystė yra veiklų numatymas į ateitį, suburiant visus darbuotojus naujos veiklos įgyvendinimui, siekiant ne tik pačių darbuotojų veiklos palengvinimo, bet ir naudos organizacijai. Tokie informantų atsakymai parodo, kad jų atsakymai koreliuoja su V. Šilingienės (2012) pateiktu apibrėžimu, jog pokyčių lyderystė yra susijusi su tuo, kaip vadovai sutelkia kitus, norėdami gauti nepaprastus dalykus, atliekamus organizacijoje.

Lyderio savybės tikriausiai yra būtinos kiekvienam žmogui, dirbančiam vadovaujantį darbą. Todėl buvo aiškinamasi, kiek yra svarbu turėti lyderio savybių dirbant savivaldybės administracijoje (žr. 3.1.6 lentelę):

3.1.6 lentelė

Lyderio savybių turėjimo svarba dirbant savivaldybės administracijoje

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Irodantys teiginiai
Lyderio savybių svarbos aspektai	Daugelio darbo funkcijų atlikimui	5	Dešimtbaleje sistemoje tai dešimt, kaip svarbu [I1]; <...lyderis – visur pirmaujantis, visur rodantis iniciatyvą, bet aš manau, kad tos lyderystės galėtų būti apie penkiasdešimt procentų [I2]; Manau, kad labai daug <..> O kaip gali mokytojas, kuris sako „aš visko bijau“ išmokyti mokinį? [I4]; Aišku jas reik turėt, be jų – nė kur [I5]; Labai svarbu. Jeigu skalė būtų tokia: labai svarbu, svarbu, nelabai svarbu, sakyčiau, kad labai svarbu [I6].
	Sprendimų priėmimas	3	Svarbu tai, kad reikia bendrauti su daug žmonių <...> [I4]; Tai sukoordinavimas, darbų paskirstymas ir rezultato gavimas [I3]; Kiekvienas žmogus priima sprendimą, jeigu jis priima sprendimą, reiškia jis turi būti savo srities lyderis ir savo darbo vietos lyderis [I6].
	Strategijos įgyvendinimui	1	<...turim turėti tų lyderio savybių, nes tai yra reikalinga strateguojant visus svarbius dalykus [I5].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad daugiausia informantai akcentavo darbo dalį procentais ar skaičiais, kuriai atlikti yra reikalingos ir svarbios lyderio savybės. Todėl remiantis jų pateiktais atsakymais galima teigti, kad lyderio savybės yra svarbios visoms darbo funkcijoms ir veikloms. Kitų informantų požiūriu, lyderio savybės yra svarbios pusei funkcijų įgyvendinti, tačiau bendras bruožas tas, kad lyderio savybės yra reikalingos daugeliui veiklų atlikti.

Lyderio savybės, informantų teigimu, yra reikalingos strateginiams sprendimams priimti. Vadinasi, pirmiausia lyderystė akcentuojama priimant sprendimus dėl veiklų atlikimo. Taigi galima teigti, kad šioje srityje vadovai pasižymi tokiomis lyderio savybėmis: organizuotumu, išvalgumu, sprendimų priėmimo gebėjimu.

Lyderio savybių raiška dirbant savivaldybės administracijoje yra reikalinga bendraujant su daug žmonių, nes ir pačioje administracijoje daug darbuotojų ir klientų daug ateina, todėl labai svarbu gebėti spręsti probleminius klausimus ir priimti sprendimus. Sprendimų priėmimas reikalingas paskirstant ir koordinuojant atliekamus darbus „O įgyvendinant valdymo sprendimą vadovas turi užtikrinti, kad jam pavaldūs organizacijos darbuotojai kuo tiksliau tai padarytų“ (Bakanauskienė ir kt., 2013, p.14). Vadinasi, sprendimų priėmime dažniausiai ir pasireiškia lyderio savybės.

Tikslinant informantų požiūrį į lyderio savybes, buvo aiškinamasi, kokiose veiklose yra labiausiai reikalingos lyderio savybės (žr. 3.1.7 lentelę):

3.1.7 lentelė

Veiklos, kuriose labiausiai yra reikalingos lyderio savybės

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderio savybės atspindinčios veiklos	Visose veiklose	2	Visose veiklose reikia kažkiek to lyderio savybių [I2]; Be abejonės svarbu visoms veikloms <...> Jei jis nebus lyderis, nežinos daugiau už kitus, jis negalės nei pakonsultuoti, nei suteikti pagalbos, negalės priimti sprendimų [I6].
	Organizuojant darbą	2	Organizuojant, visus sutelkiant [I1]; <...veiklai su žmonėmis, žmonių paskatinimui, „užnoringumui“ ieškojimams [I4].
	Vadovaujamos srities darbo pobūdžio veiklų įgyvendinimui	2	<...pagal savo darbo specifika, įgyvendinant projektus [I3]; <...tai yra naujoms socialinių paslaugų formoms teikti [I5].

Analizuojant informantų atsakymus matyti, kad dirbant savivaldybės administracijoje lyderio savybės yra reikalingos visose veiklose. Vadinasi, bet kuri veikla reikalauja, kad būtų įvertintas veiklos rezultatas, o veiklos koordinavimas parodo, kiek vadovas savo elgesiu ir patirtimi gali padėti darbuotojui atlikti pavestas užduotis.

Dalis informantų mano, kad lyderio savybės yra reikalingos organizuojant veiklą. Taigi organizaciniai vadovo gebėjimai sudaro galimybę paskirstyti veiklas taip, kad viskas būtų atlikta laiku. Siekiant organizuoti darbą tikslingai, vadovui reikia sudominti ir „užnoringinti“ darbuotojus veiklai, vadinasi jo tinkamų metodų ar skatinimo priemonių pasirinkimas yra vienas iš svarbių gebėjimų veikloje.

Dalies informantų išskirta, kad lyderio savybės yra reikalingos įgyvendinti tos srities veiklas, kurioms vadovas vadovauja, kaip pateikta pavyzdžiuose, projektų įgyvendinimui, socialinės rūpybos veikloms ir t.t. Vadinasi, dirbant savivaldybės administracijoje kiekvienam vadovui reikia labai gerai išmanyti savo veiklos sritį.

Pastaruoju metu mūsų visuomenėje labai dažnai įgyvendinami pokyčiai, nuolat kalbama apie viešojo sektoriaus reformavimą ir pan. Todėl buvo aiškinamasi, kaip nuolatiniai pokyčiai veikia vadovo elgesį (žr. 3.1.8 lentelę):

3.1.8 lentelė

Nuolatinų pokyčių įtaka vadovo elgesiui

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Vadovo elgesio aspektai pokyčių	Sunkiau priimami sprendimai	3	Apsunkina vadovo darbą ir todėl vadovo elgesys, be abejo, keičiasi...> [I1]; <...blaškosi daugiau, ir sprendimus sunkiau suranda...> [I1]; <...tie pokyčiai neleidžia užmigti tam vadovui, jis visą laiką turi būti budinčiam režime...> [I5].

įtakoje	Emocijų valdymas	3	Jeigu vadovas stabilios psichikos, tai jis susitvarkys su visokiais pokyčiais...> [I3]; <...bet būna ir vadovų visokių, ir kurie silpnesnių nervų, ir savo emocijų nevaldo, ir ypatingai...> [I2]; <...žmones raminti, veikti ir tiesiog sudaryti tokias sąlygas, kad jie galėtų be streso ramiai dirbti [I6].
	Plečiasi akiratis	2	Plečiamas akiratis [I4]; Keičia tik darbo apimtis, darbo pobūdį, kadangi per trumpą laiką, reikia atlikti daugiau darbų [I6].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad nuolatiniai pokyčiai turi ir palankios, ir nepalankios įtakos vadovo elgesiui. Esant didelei darbo apkrovai dėl nuolatinių pokyčių, vadovams yra sudėtinga priimti sprendimus, sukelia jaudulį. Tokią informantų nuostatą galima paaiškinti darbo intensyvumu, pačių vadovų nepasirengimu vienu metu sugebėti įgyvendinti kelias veiklas, darbuotojų nesugebėjimu prisitaikyti prie keliamų reikalavimų, kas turi įtakos ir sprendimų priėmimui.

Tačiau dalis informantų nurodė, kad būtent nuolatiniai pokyčiai padeda vadovams išlaikyti taktišką ir ramų būdą. S. Videikienės ir L. Šimanskienės (2013) teigimu, vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių veiksmų yra vadovo vaidmuo: jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios bei patirtis. Vadovas privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus bei visas suinteresuotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti bei sugebėti prisiimti reikiamo laipsnio riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones bei sugebėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Vadinasi, dalis vadovų geba įvertinti pokyčius, suvaldyti emocijas ir nuteikti darbuotojus darbui. Todėl galima teigti, kad tokiems vadovams galima priskirti įkvepiančios motyvacijos aspektus.

Kai kurių informantų nurodoma, kad nuolatiniai pokyčiai plečia vadovų akiratį. Vadinasi, nuolat atsinaujinant ir įgyvendinant pokyčius ne tik keičiasi darbo pobūdis, bet ir pasiekama asmeninė kvalifikacija, kas sudaro galimybes geriau jaustis ir džiaugtis darbo ir veiklos rezultatais.

Pokyčių įtaka vadovams gali būti vertinama dvejopai, o nuo vadovų elgesio iš esmės priklauso ir tai, kaip jaučiasi darbuotojai, todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką daro pokyčiai vadovams ir jų darbuotojams (žr. 3.1.9 lentelę):

3.1.9 lentelė

Pokyčių įtaka darbuotojams

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Pokyčių įtaka darbuotojams	Analizė ir bendrų sprendimų ieškojimas	3	Tada gilinesi į įstatymus, susijusius su juo, visokius kitokius dokumentus [I3]; Išmokau leisti išsidiskutuoti, galbūt priimti nuomonę, kuri ne visai man atrodo tinkama [I4]; „Kodėl man, o ne jai“, bet kažkaip išsisprendžiam [I5].
	Emocijos ir ryžtas	3	Vieni su emocijomis priima pokyčius [I2]; Aš tai imuosi ryžtingai veiksmų [I5]; <..kiti – labai ramiai ir stabiliai priima ir žiūri į tai kaip į darbą, kurį reikia padaryti [I2].

	Padedą susikaupti ir vertinti	2	Daugiausiai tai atsargiai žmonės žiūri į pokyčius...> [I1]; <...stengtis, kad pašaliniai trikdžiai, pašaliniai pokalbiai, pašalinė informacija netrukdytų darbui [I6].
--	-------------------------------	---	--

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad įgyvendinant pokyčius tiek vadovai, tiek darbuotojai reaguoja įvairiai. Dažniausiai pokyčių įgyvendinimas leidžia darbuotojams išmolti analizuoti situaciją ir ieškoti bendrų sprendimų. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, tikėtina, suartina darbuotojus, atsiranda galimybė daugiau dirbti komandoje, išgryninti situacijas ir veikti vadovaujantis bendra nuomone. Todėl vadovams, kurie sudaro galimybę darbuotojams diskutuoti, spręsti ir priimti sprendimus kartu, galima priskirti intelektinę stimuliaciją, kurios pasekmė – naujų idėjų paieška ir jų įgyvendinimas. Intelektinė stimuliacija rodo, kiek vadovas skatina darbuotojus būti kūrybiškais pažvelgiant į senas problemas naujais būdais, ar sukuria tokią aplinką, kuri yra tolerantiška iš pažiūros kraštutinėms pozicijoms, ar skatina žmones abejoti savo ir organizacijos vertybėmis.

Darbuotojai naujus pokyčius priima per emocijas ir ryžtą. Taigi, galima daryti prielaidą, kad vieni darbuotojai nenori pokyčių, kiti juos ryžtingai įgyvendina. Vadinasi, skirtingos nuomonės, skirtingi požiūriai vis tiek duoda bendrą rezultatą ir pokyčiai yra įgyvendinami. F. Haleem ir kt. (2018) cituoja Bycio ir kt. (1995), kuris savo tyrime įrodė teigiamą intelektinės stimuliacijos poveikį darbuotojams, kurie įdėjo daugiau pastangų į savo darbą pokyčių metu.

Pokyčių įgyvendinimas darbuotojams padeda susikaupti ir moko vertinti situaciją, todėl galima daryti prielaidą, kad pokyčių įgyvendinimas nėra spontaniškas, kadangi yra analizuojama situacija, vertinamos pokyčių įgyvendinimo galimybės ir jų nauda ne tik patiems darbuotojams, bet ir organizacijai bei savivaldybės gyventojams.

Pokyčių priėmimas ir įgyvendinimas vyksta kiekvienoje įstaigoje. Kaip rodo informantų atsakymai, šių pokyčių įtaka vadovams ir darbuotojams yra skirtingi, nes kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į naujas situacijas. „Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo vadovai susiduria ir su tam tikrų prieštaravimų derinimu. Iš vienos pusės, vadovai turi nukreipti organizaciją, jos veiklą prie nuolat kintančios aplinkos, iš kitos pusės, privalo stengtis užtikrinti darbuotojų saugumo ir stabilumo poreikius“ (Videikienė, Šimanskienė, 2013, p. 341). Taigi, svarbu išsiaiškinti ir tai, koks darbuotojų požiūris į pokyčius (žr. 3.1.10 lentelę):

3.1.10 lentelė

Darbuotojų požiūris į pokyčius

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Darbuotojų požiūris į	Sulaukiamas pasipriešinimas	4	<... į tą nežinomybę daugelis žiūri nepalankiai, su tam tikru atsargumu ir pasipriešinimu [I1]; Dažniausiai būna priešiškas [I3]; Nuuu, sunkiai [I5];

pokyčius			<...kurie „aj, kam čia to reikia“, bet niekur nedingsi, eina paskui ir užsidega [I4].
	Teigiamas požiūris	4	<...ir jie negali ramiai gyventi, jie entuziastingai eina į priekį...> [I4]; Daugiausiai teigiamas. Jie supranta [I6]; Be pokyčių mes toliau neišsiversime, todėl žiūri pozityviai [I6]; O šiaip pokyčiai, pokyčių taikymas yra teigiamai vertinamas mūsų skyriuje...> [I6].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad darbuotojų požiūris į pokyčius yra dvejopas: vieni priešinasi, kiti juos priima entuziastingai. Vadinasi, yra grupė darbuotojų, kurie bet kokioje naujoje veikloje nesijaučia užtikrinti ir nepasitiki savo jėgomis, kad galėtų tikslingai įgyvendinti pokyčius ir naujoves, todėl šiai grupei darbuotojų vadovas turėtų pademonstruoti įkvepiančią motyvaciją ir sukurti aplinką, kad darbuotojai pasijustų reikšmingi ir galintys įgyvendinti pokyčius. E. M. Fleming (2017) atkreipia dėmesį, kad įkvepianti motyvacija taip pat gali turėti teigiamą ar neigiamą poveikį darbuotojo patirčiai pokyčio metu arba po jo. Tai, koku laipsniu darbuotojai jaučia dalijimąsi informacija (vadovo demonstruojama idealizuota įtaka), kad darbuotojai galėtų reikšmingai prisidėti per pokyčių įgyvendinimo etapus, daro įtaką pokyčių proceso rezultatams.

Tie darbuotojai, kurie pokyčius priima palankiai ir geba į juos įsitraukti, jau yra patys motyvuoti ir suinteresuoti savo darbo kokybe. Todėl dirbant su šia grupe darbuotojų vadovui yra reikalinga nuolat demonstruoti individualų dėmesį, kuris darbuotoją motyvuotų dar geriau atlikti savo pareigas. Individualizuotas dėmesys rodo, kiek vadovas domisi kitų gerove, kiek skiria dėmesio individualiai, ar atkreipia dėmesį į tuos, kurie atrodo mažiau įsitraukę į kolektyvą, grupės veiklą. R. Sun ir A. C. Henderson (2016) pastebi, kad individualaus dėmesio demonstravimas turi įtakos darbuotojų ir vadovo bendradarbiavimo kultūrai.

Kiekviena savivaldybė nusimato įvairius tikslus savo veiklos įgyvendinimui. Taigi, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie šandien svarbiausi rajono savivaldybės administracijos tikslai įgyvendinant įvairius pokyčius (žr. 3.1.11 lentelę):

3.1.11 lentelė

Svarbiausi savivaldybės administracijos tikslai įgyvendinant pokyčius

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Savivaldybės administracijos tikslai įgyvendinant pokyčius	Susitelkimas problemų sprendimui	3	<...normaliai pragyventi visą šitą viruso epidemiją, kad galėtume pasirūpinti...[I1]; O pagrindinis šandien tas tikslas yra išgyvenimo [I1]; Susitelkimas... pagrindinis tikslas – susitelkimas [I6].
	Strateginio plano tikslų įgyvendinimas	3	Jie yra nubraižyti strateginiam plane [I3]; Tai ir saugoma ekologiškumas, verslumas skatinamas, mažinamas nedarbo lygis, infrastruktūros kūrimas, gyvenamosios aplinkos gerinimas. Viešinimo valdymo aktyvinimas [I3]; Kadangi yra parengtas strateginis planas, tai kiekviena sritis yra iškėlusius tuos pagrindinius savo uždavinius [I5].

	Specifiniai skyriaus tikslai	3	<...yra kad mūsų rajono mokinių rezultatai būtų kiek galima aukštesni [I4]; <...mūsų tikslas kultūros įstaigose, sporto įstaigose, kad kiek galima būtų didesnis užimtumas rajono gyventojų ir kad tenkintų jų kultūrinius, sportinius norus...> [I4]; <...pagrindinis pokytis turėtų būti tai yra pertvarkos vaikų ir neįgalių asmenų srityje [I5].
	Gyventojų gerovės siekis	1	Manau, kad kaip ir visų savivaldybių, tai pirmiausia tas vienas tikslas, kad žmonėms būtų gyventi geriau...> [I2].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad šiuo laikotarpiu įgyvendinant pokyčius vis tik svarbiausiu tikslu išlieka šiandieninių problemų sprendimas. Vadinasi, yra akcentuojama ekstremali situacija ir siekiama kuo greičiau prisitaikyti prie situacijos ir priimti atitinkamus sprendimus.

Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad savivaldybės administracijos tikslai yra pateikti strateginiuose planuose ir į šiuos tikslus yra kreipiamas didžiausias dėmesys. Būtent strateginių tikslų siekis apima pokyčių įgyvendinimą visose veiklos srityse, atsižvelgiama į visus naujausius reikalavimus, kurie yra sutelkti strateginiuose planuose, kas parodo, jog pokyčių įgyvendinimui yra pasirengiama jau ruošiant savivaldybės strateginius planus.

Informantų nuomone, kiekvienas savivaldybės administracijos skyrius turi savo veiklos tikslus, kurie yra svarbiausi. Toks informantų požiūris parodo, kad savivaldybės administracijoje tikslai yra formuluojame kiekviename skyriuje, todėl galima teigti, kad yra pasidalinta atsakomybė.

Vieno informanto teigiama, kad svarbiausias savivaldybės administracijos siekis yra patenkinti gyventojų poreikius. Vadinasi, savivaldybės administracija yra suinteresuota tikslingai spręsti tas problemas, kurios yra reikšmingos savivaldybės gyventojams.

Kiekviena savivaldybė savo gyvenimą reguliuoja atsižvelgdama į daugelį veiksnių ir priežastis, kurios gali skirtis kiekviename regione. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokie pokyčiai dažniausiai įgyvendinami Kelmės savivaldybės administracijoje ir kokios priežastys turi įtakos tokiems pokyčiams (žr. 3.1.12 lentelę):

3.1.12 lentelė

Dažniausiai vykstantys pokyčiai savivaldybės administracijos veiklose

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Savivaldybės administracijoje vykstančių pokyčių priežastys	Teisės aktų keliami reikalavimai	3	<...dažniausiai būna teisės aktų nustatyta tvarka, kuriuos privalai įgyvendinti [I3]; <...daugiausiai, manau, pokyčių yra socialinėje srityje <...> nes labai daug teisės aktų pasikeitimų būna [I3]; <...socialinėj, kaip minėjau, vyksta pertvarka...> [I5].
	Įvairių sričių veiklos galimybių atsinaujinimo poreikis	3	<...sakykim, visoj mūsų aplinkoj, infrastruktūroj, kadangi vėl, jeigu buvo vieni reikalavimai gatvių, vandentvarkos projektai, parkai poilsio...> [I1]; Paslaugos, kurias teikdavome anksčiau, buvo paprastai, čia vietoje, dabar jau teikiame ir elektroniniu būdu...> [I6]; <...dokumentų valdyme...> [I1].

Pokyčių poreikis socialinėje apsaugoje	3	pokyčių yra socialinėje srityje, socialinės paramos specifikoje [I3]; Socialinės paramos skyrius <...> tenkinantis gal senjorų ir įvairių problemų turinčių žmonių poreikius [I4]; Aš galvoju, kad socialinėje sferoje...> [I5]
IT diegimo įvairiose veiklos srityse situacijos valdymas	2	Pokyčiai dažniausiai vyksta srityse, susijusiose su IT [I3]; <...kaip tą nuotolinį mokymą padaryti, kad jis būtų iš tikrųjų efektyvus jų bendruomenei [I4].
Jaunos kartos ugdymo poreikis	2	Dažniausiai švietimo srity...> [I1]; <... švietimas, jis visą laiką turi būti pokyčiuose, nes nauja karta, tiek vaikai, tiek mokytojai turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų [I5].
Atsižvelgimas į gyventojų poreikius	2	<...reaguojam į žmonių situacijas ir tiesiog sprendžiam kartu tą dalyką, turim žiūrėti, ko žmonėms labiausiai reikia [I2]; <...kurie stengiasi tenkinti mūsų rajono gyventojų poreikius [I4].
Darbuotojų veiklos pokyčių poreikis	1	<...vyksta dažniausiai ten, kur yra dirbama tiesiogiai su žmonėmis [I4].

Informantų nuostatą, kad pokyčiai reikalingi daugelyje veiklos sričių, patvirtina jų atsakymai, kad pokyčiai dažniausiai įgyvendinami tose veiklose, kurios labiausiai yra susijusios su IT diegimu. Vadinasi, būtent didėjančios galimybės įvairias veiklas ir dokumentus perkelti į elektroninę erdvę sudaro prielaidas ir galimybes pokyčiams. Informantų požiūriu, pokyčiams įtakos turi ir atsinaujinantys teisės aktai, kurių įgyvendinimui taip pat reikia įgyvendinti pokyčius. Pavyzdžiui, gyventojų priėmimas ir paslaugų jiems teikimas daugelyje savivaldybių atsinaujina dėl naujų galimybių paslaugas teikti internetu. Todėl galima teigti, kad būtent elektroninių paslaugų diegimo galimybė skatina nuolat keistis ir tobulinti savo veiklą.

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad dažniausiai pokyčiai įgyvendinami socialinės apsaugos ir švietimo srityje. Šių pokyčių įgyvendinimui turi įtakos poreikis rūpintis visais žmonėmis, rajono gyventojais, jų ateitimi. Vadinasi, socialinė parama, socialinės paslaugos ir švietimas Kelmės rajono savivaldybės administracijos veikloje gali būti išskiriamos kaip prioritetingos sritys.

Pokyčių įvairiose savivaldybės veiklos srityse poreikis yra padiktotas atsinaujinimo poreikiu. Vadinasi, kiekviena veiklos sritis turi savitus reikalavimus, kadangi dėl nuolatinės kaitos, technologinių galimybių didėjimo, modernizavimo vyksta nuolatiniai pokyčiai.

Dviejų informantų nurodyta, kad pokyčių įgyvendinimas akcentuojamas ir atsižvelgiant į gyventojų poreikius. Vadinasi, yra organizuojamos apklausos, susitikimai su gyventojais, kurių metu yra analizuojama situacija, sprendžiamos problemos ir priėmus sprendimus yra įgyvendinami pokyčiai.

Kaip teigia A. Survila ir A. Valickas (2015), šiuolaikinė visuomenė kasdienėje savo veikloje susiduria su įvairiomis grėsmėmis. Grėsmė – tai potencialios žalos šaltinis valstybei, bendruomenei, gyventojams, taip pat aplinkai, privačiai ir viešai nuosavybei, infrastruktūrai ir verslui. Ne išimtis ir šiandienos Lietuvos ir viso pasaulio situacija – ekstremali situacija dėl COVID-19 viruso sukeltos

grėsmės, todėl buvo aiškinamasi, kaip yra valdomi netikėti pokyčiai savivaldybės administracijoje (žr. 3.1.13 lentelę):

3.1.13 lentelė

Netikėtų pokyčių valdymas savivaldybės administracijoje

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderio veiksmai ekstremaliose situacijose	Derinamas sprendimų priėmimas	4	Darome komisijas, kuo daugiau galvų – tuo geriau [I1]; <...kuriam kompetentingų žmonių grupės, kviečiamės juos, tariamės.[I1]; Tai būna sudaroma darbo grupė, įtraukiami įvairių sričių specialistai [I3]; Netikėti pokyčiai ar tikėti pokyčiai – vis tiek jie yra apsvarstomi [I6]; Tai yra ekstremalių situacijų komisija, yra operacijų centras [I2.]
	Operatyvus reagavimas į problemą	3	<...ką teisės aktai neregamentuoja, iš karto sprendžiam, aiškinamės ir imamės sprendimų, kad pataisyti situaciją, išeiti iš tos padėties [I1]; Prie viso šito yra labai daug tariamasi, diskutuojama, įvairios problemos sprendžiamos čia ir dabar [I4]; <...lygiagretūs susitarimai, kartu suteikiantys atsakomybę, pasitikėjimą leidžia įgyvendinti...> [I5]
	Pirmenybė teikiama ekstremaliai situacijai	1	Jau mes savo planus pastumiame į šoną [I2].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad esant ekstremaliai situacijai yra kviečiamos kvalifikuotų specialistų grupės, sudaromos ekstremalių situacijų komisijos, kad būtų galima priimti sprendimus orientuojantis į situaciją. Informantų yra nurodyta tai, kad yra tariamasi su kvalifikuotais specialistais, nes „ekstremaliųjų situacijų vadybininkai privalo gebėti identifikuoti visas grėsmes: ir tas, kurios labiausiai tikėtinos, ir tas, kurios labiausiai niokojančios. Suprantama, kad neįmanoma suplanuoti ar apsisaugoti nuo visų nenumatytų atvejų, todėl didžiausias dėmesys turi būti sutelkiamas į tas grėsmes, kurios sukelia labiausiai nepageidaujamas pasekmes“ (Survila, Valickas, 2015, p. 268). Vadinasi, toks požiūris, kad situaciją analizuoja asmenys, suprantantys ekstremalios situacijos esmę ir grėsmę gali būti vertinamas palankiai, kadangi specialistų pagalba yra reikšminga tuo požiūriu, kad būtų padaryta mažiau klaidų sprendžiant situaciją.

Esant ekstremaliai situacijai, informantų požiūriu, yra svarbus ir greitas reagavimas į situaciją, operatyvus sprendimų priėmimas. Todėl galima daryti prielaidą, kad operatyvus reagavimas ir gebėjimas kaip galima greičiau rasti sprendimą yra labai svarbus pademonstruojant idealizuotą įtaką savo pavaldiniams.

Vieno informanto pažymėta, kad ekstremalių situacijų metu pirmenybė darbe yra teikiama būtent ekstremalių sprendimų įgyvendinimui. Tokia išsakyta nuomonė atskleidžia, kad ekstremalios situacijos veiklų įgyvendinimas yra reikšmingesnis už įprastos veiklos atlikimą.

Ekstremaliose situacijos didelę darbo dalį ir krūvį turi prisiimti vadovai, todėl buvo aiškinamasi, koks krūvis ekstremalios situacijos metu tenka lyderiams (žr. 3.1.14 lentelę).

3.1.14 lentelė

Lyderiams tenkantis krūvis ekstremaliosios situacijos metu

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderiams tenkantis krūvis ekstremalioje situacijoje	Veikla organizuojama visą parą	6	Labai didelis [I1]; Tai praktiškai 24 valandos per parą [I2]; Manau, kad maksimalus, per kiek metų jau kiek dirbu [I3]; Manau, kad didelis...> [I4]; Didelis [I5]; Čia nepriklauso nei darbo valandos, nei tą dieną kiek tu turi darbų [I6].

Remiantis pateiktais informantų atsakymais galima teigti, kad esant ekstremaliai situacijai lyderių našta yra pati didžiausia. Informantai nurodė, kad esant ekstremaliai situacijai, jų darbo krūvis padidėja ir darbo valandos nebėra skaičiuojamos, kadangi reikia atsakyti į skambučius, konsultuoti, priimti sprendimus „čia ir dabar“, kadangi dažnai tenka pirmiau priimti sprendimą, o tik po to sulaukti vyriausybinių rekomendacijų. Vadinasi, ekstremaliose situacijose, lyderiai vadovaujasi principu, jog visi darbai turi būti atliekami, tuo pačiu parodydami įkvepiančią motyvaciją savo darbuotojams, kad būtų galima greičiau ir operatyviau veikti visiems bendrai ir kartu.

Kiekvienoje savivaldybės administracijoje įvairūs pokyčiai yra įgyvendinamai pagal konkrečios savivaldybės nusimatytus tikslus ir siekius, todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokios veiklos Kelmės rajono savivaldybės administracijoje reikalauja pokyčių (žr. 3.1.15 lentelę):

3.1.15 lentelė

Savivaldybės administracijos veiklos, reikalaujančios pokyčių

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Savivaldybės administracijos sritys, reikalaujančios pokyčių	Dokumentų valdymo sritis	5	<...pokyčių va tas dokumentų valdymas, viešieji pirkimai, nes čia tokių daug labai dirbam...> [I1]; <...pakankamai daug reikalauja dokumentacijos veikla, administracinės naštos mažinimas...> [I3]; <...mes turime kuo mažiau tų dokumentų...<...> nuo dokumentavimo prieiti prie bendravimo...> [I4]; <...kad kai kurios paslaugos gali būti teikiamos elektroniniu būdu, tai turėtų būti peržiūrėta...> [I5]; <...gal dokumentų valdyme. Dabar darbuotojams vis dar sunku atprasti nekaupiti popierinių dokumentų...> [I6].
	Visos srityse taikant naujus reikalavimus	2	<...tiesiog visos savivaldybės sritys yra pakankamai kompetentingos ir seka naujausius ir nutarimus [I2].
	Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdyme	1	<...kažkokie tai pokyčiai pačioje administracijoje, kurie tie žmonės dirba savivaldybėje...> [I5].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijoje labiausiai reikalinga įgyvendinti pokyčius dokumentų valdymo srityje. Tokių pokyčių įgyvendinimui turi įtakos daugelio veiklų perkėlimas į elektroninę erdvę. Keliami nauji skaidrumo reikalavimai sudaro poreikį daugiau veiklos viešinti viešojoje erdvėje, kas keičia ir darbuotojų veiklos pobūdį. Remiantis informantų atsakymais, matyti, kad darbuotojams dar yra sunku pereiti prie naujos dokumentų valdymo sistemos „Kontora“, nėra įgūdžių kaupti elektroninius dokumentus, todėl dar vis kaupiami popieriniai dokumentai. Taigi, siekiant įgyvendinti dokumentų valdymo įgūdžius savivaldybės administracijoje yra reikalinga atlikti ne tik technologinius pokyčius, bet ir apmokyti darbuotojus dirbti, kas patvirtina anksčiau išsakytą informantų nuostatą, jog mokymais ir tobulinimasis yra reikalingi nuolat.

Informantų nuomone, visi savivaldybės administracijos skyriai yra pasirengę kompetentingai įgyvendinti naujausius vyriausybinius nutarimus ir siekia atsinaujinti pagal reformuojamas sritis. Vadinasi, įgyvendinant pokyčius yra atsižvelgiama į naujus reikalavimus, akcentuojamos naujos tvarkos ir siekiama jų įgyvendinimo, todėl galima teigti, kad ir Kelmės rajono savivaldybės administracijoje yra siekiama įgyvendinti visus reikalaujamus pokyčius.

Vieno informanto buvo nurodyta, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijoje yra poreikis įgyvendinti pokyčius, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad dar nėra skiriamas atitinkamas dėmesys savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų valdymo veikloms.

Pokyčių įgyvendinimo sritys Kelmės rajono savivaldybės administracijoje yra įvairios, todėl ir jų įgyvendinimo galimybės turėtų būti įvairios (žr. 3.1.16 lentelę):

3.1.16 lentelė

Pokyčių įgyvendinimo galimybės

Kategorija	Subkategorijos	Teiginių skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo žingsniai	Visuomenės informavimas	2	Pirmiausia tai turi būti informuojami žmonės ir teisingai jie informuojami [I2]; <...pokyčiai turėtų atnešti didesnę visuomenės dalyvavimą priimant sprendimus [I3].
	Elektroninės erdvės įsisavinimas	1	<...atsisakom popierinių variantų, daugiau dirbam elektroninėje erdvėje, tai bandom, keičiam programą...> [I1].
	Pasitikėjimas darbuotojais	1	<...per pasitikėjimą kiekvienu, nes tikrai kiekvienas žmogus gali, ir daug ką gali [I4].
	Situacijos analizė	1	Nu tai turi būti kaip pasakyti, atliktas vertinimas ir tai gali įvykti [I5].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad siekiant įgyvendinti reikalingus pokyčius yra labai svarbus visuomenės informavimas. Vadinasi, pokyčių įgyvendinimą galima vertinti ne tik kaip pačios savivaldybės administracijos poreikį, bet ir atsiliepimą į gyventojų poreikį ir būtinybę.

Visuomenės informavimas sudaro galimybę ne tik pateikti informaciją, bet ir gauti grįžtamąjį ryšį sulaukiant visuomenės pasiūlymų bei pokyčio reikalingumo vertinimo.

Kaip rodo informantų atsakymai, pokyčių įgyvendinimui yra svarbu gebėti įsisavinti elektroninės erdvės pritaikyti ir panaudojimo savivaldybės darbo galimybėms. Vadinasi, būtent elektroninės erdvės pritaikymas pagal savivaldybės poreikius yra labai reikšmingas aspektas įgyvendinant pokyčius.

Pokyčių įgyvendinimui yra reikšmingas ir pasitikėjimas darbuotojais. Tokia informantų nuomonė atskleidžia, kad ne vienas žmogus ar ne vienas vadovas yra atsakingas už pokyčių įgyvendinimą, o visi dirbantieji savivaldybės administracijoje.

Baigiant interviu buvo siekiama nustatyti, kokie lyderio bruožai yra reikšmingi ir reikalingi pokyčių įgyvendinimui (žr. 3.1.17 lentelę):

3.1.17 lentelė

Lyderio bruožai, reikalingi pokyčių įgyvendinimui

Kategorija	Subkategorijos	Teigini ų skaičius	Įrodantys teiginiai
Lyderio bruožai, reikalingi pokyčių įgyvendinimui	Įžvalgumas, galimybių numatymas	2	<...įžvalgumas reikalingas, gebėjimas numatyti kelis žingsnius į priekį [11]; Iš tikrųjų numatyti pokyčius, neplaukti pasroviui [14].
	Priklausymas komandai	2	.Mūsų komandoje yra ne aš viena, o esam keturi, tai iš tikrųjų bendrą sprendimą priimti yra labai svarbu [12]; <...komandos valdymas ir kompromisų ieškojimas [13].
	Ryžtas ir atsakomybė	2	Reikia ryžto. Ryžto tą dalyką padaryti ir jei įgyvendinti ir prisiimti atsakomybę [15], Lyderiui reikia ir ryžto, ir atsakomybę prisiimti [16].

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad lyderio bruožų pokyčių įgyvendinimui, skirtingai nei apibūdinant lyderį interviu pradžioje, išskirta labai nedaug. Vadinasi, įgyvendinant pokyčius lyderis pirmiausia turi pasižymėti įžvalgumu, kad gebėtų įvertinti situaciją, kuri bus įgyvendinus pokyčius ir tinkamai koordinuoti šių pokyčių įgyvendinimą. Labai svarbu ir tai, kad lyderis, kuris įgyvendina pokyčius, būtų komandos dalis, tai yra dirbtų kartu, gebėtų koordinuoti komandos narių darbą, sau prisiimti kai kurias funkcijas. Informantų požiūris patvirtina I. Sánchez-Cardona ir kt. (2018), kurie pabrėžia mokymosi komandoje svarbą. Pasak autorių, dirbdamas komandoje, naudodamas intelektinę stimuliaciją vadovas „tobulina“ darbuotojus domėdamasis jų problemomis, didinant jų sugebėjimą galvoti apie problemas naujais būdais.

Pokyčių įgyvendinimui taip pat labai reikšminga yra ryžtas ir atsakomybė. Tokios informantų nuostatos parodo, kad lyderis pokyčių metu yra reikšmingas ne kaip vadovaujantis ir duodantis nurodymus veiklai, bet kaip komandos narys, kuris pasidalina ir veiklą ir atsakomybę.

Kokybiniai tyrimo rezultatai atskleidė, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovai lyderį apibūdina kaip asmenį, turintį gebėjimą sutelkti kitus veiklai ir kitų patrauklių asmeninių savybių, tokių kaip ryžtas, atsakingumas, sąžiningumas ir pan. Vadovai taip pat ir sau prisiskiria tokias išvardintas lyderio savybes. Vadinasi, Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovai identifikuoja save kaip lyderius.

Informantų teigimu, dažniausiai vadovai naudoja nematerialias motyvavimo priemones, tokias kaip žodiniai pagyrimai, padėkos, paskatinimai. Šios priemonės atitinka įkvepiančios motyvacijos komponentus.

Pokyčių lyderystę informantai apibūdina išryškindami veiksmų numatymo į ateitį svarbą bei mokymąsi ir tobulinimąsi. Veiksmų numatymas į priekį gali būti siejamas su vadovų ateities vizija. Vadovai išsakė juntantys nuolatinių pokyčių poveikį. Pokyčiai verčia judėti, skatina, išryškėja nuolatinis mokymasis, tobulėjimas pokyčių metu. Tačiau pokyčių metu sunkiau priimami sprendimai. Informantai nurodė, kad lyderio svarbu turėti lyderio savybių daugelio darbo funkcijų atlikimui ir būtent sprendimų priėmimui. Vadovai atkreipia dėmesį, kad darbuotojų požiūris į pokyčius būna skirtingas: vieni priima, kiti – priešinasi. Tai priklauso nuo aplinkybių, konteksto, asmens individualių savybių. Pasak informantų, šiuo metu akcentuojama ekstremali situacija, įgyvendinant pokyčius svarbiausiu tikslu išlieka šiandieninių problemų sprendimas. Komandoje derinamas sprendimų priėmimas, stengiamasi operatyviai reaguoti į problemą. Netikėti pokyčiai padidina darbo krūvį vadovams, veikla organizuojama visą parą. Tai rodo, kad savivaldybės administracijos vadovai lanksčiai reaguoja į aktualijas.

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dažniausiai pokyčiai įgyvendinami socialinės apsaugos ir švietimo srityje. Tam daro įtaką teisės aktų keliama reikalavimai, įvairių sričių veiklos galimybių atsinaujinimo poreikis, diegiant IT, teikiamos paslaugos perkeliamos į elektroninę erdvę. Dokumentų valdymo sritį vadovai nurodo kaip sritį, reikalaujančią pokyčių. Tam, kad būtų galima sėkmingai įgyvendinti pokyčius, vadovai išskiria tokius lyderio bruožus kaip išvalgumas, galimybių numatymas, ryžtas, atsakomybės prisiėmimas ir priklausymas komandai.

Apibendrinant kokybinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovai yra lyderiai, demonstruojantys transformacinės lyderystės elementus, tokius kaip įkvepianti motyvacija, sekėjus skatina nuolat mokytis, dirbama yra komandoje.

3.2. Pokyčių lyderystės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje kiekybinio tyrimo rezultatai

Pirmoje klausimyno dalyje buvo renkama bendra informacija, vertinta ir išskirta tiriamųjų lytis, amžius pagal sugrupuotas reikšmes, taip pat darbo ir užimtumo duomenys. Išsamus jų pasiskirstymas pateiktas lentelėse Nr. 3.2.1 ir Nr. 3.2.2:

3.2.1 lentelė

Demografiniai tiriamųjų duomenys

Požymis	Kategorija	Skaičius	Procentai
Jūsų lytis:	Moteris	55	77,5%
	Vyras	16	22,5%
Jūsų amžius:	Iki 25 m.	2	2,8%
	25 - 30 m.	2	2,8%
	31 - 40 m.	10	14,1%
	41 - 50 m.	20	28,2%
	51 - 60 m.	28	39,4%
	61 m. ir daugiau.	9	12,7%
	Iki 25 m.	2	2,8%

Daugiau nei trys ketvirtosios tiriamųjų buvo moterys, o vyrų imtis sudarė kiek mažiau nei ketvirtadalį visų apklaustųjų (žr. 3.2.1 lentelę). Taip pat tyrime gauti rezultatai parodė, jog daugiausiai respondentų buvo tarp 41 ir 50 metų amžiaus bei 51 ir 60 metų amžiaus – skaičius siekė atitinkamai 20 ir 28. Mažiausiai apklaustųjų buvo grupėse iki 25 metų bei nuo 25 ir 30 metų (po du tiriamuosius).

3. 2.2 lentelė

Tiriamųjų darbo ir užimtumo charakteristikos

Požymis	Kategorija	Skaičius	Procentai
Jūsų darbo stažas?	Iki 1 m.	6	8,5%
	1 - 3 m.	3	4,2%
	4 - 6 m.	8	11,3%
	7 - 9 m.	11	15,5%
	10 - 12 m.	11	15,5%
	13 - 15 m.	12	16,9%
	16 m. ir daugiau	20	28,2%
Jūsų pareigos:	Specialistas	22	31,4%
	Vyresnysis specialistas	4	5,7%
	Vyriausiasis specialistas	35	50,0%
	Kitas variantas (įrašykite)	2	2,9%
	Vadovas	7	10,0%

Kokiame skyriuje dirbate?	Bendrojo priėmimo skyriuje	4	5,6%
	Teisės ir personalo skyriuje	6	8,5%
	Apskaitos skyriuje	5	7,0%
	Finansų skyriuje	3	4,2%
	Centralizuoto vidaus audito sk.	0	0,0%
	Architektūros ir urbanistikos sk.	0	0,0%
	Socialinės paramos skyriuje	7	9,9%
	Strateginio planavimo ir investicijų sk.	3	4,2%
	Turto valdymo skyriuje	4	5,6%
	Statybos ir infrastruktūros skyriuje	2	2,8%
	Švietimo, kultūros ir sporto sk.	5	7,0%
	Žemės ūkio ir kaimo plėtros sk.	5	7,0%
	Seniūnijoje	25	35,2%
	Skyriams nepriklausau	2	2,8%
	Jūs dirbate:	Pagal darbo sutartį	40
Esu valstybės karjeros tarnautojas		31	43,7%
Ar Jūs atliekate/atlikote vadovo funkcijas?	Taip	18	25,4%
	Ne	53	74,6%

Gauti rezultatai rodo, jog šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis apklaustųjų yra sukaupę 16 arba daugiau metų darbo stažo (žr. 3.2.2 lentelę). Taip pat reikšmingas respondentų skaičius pasirinko 7 – 9, 10 – 12 bei 13 – 15 metų darbo stažo kategorijas – atitinkamai po kiek mažiau nei penktadalį visų tiriamųjų. Lygiai pusė visų apklaustųjų yra vyriausieji specialistai, trečdalis – specialistai, o vadovai sudaro lygiai dešimtadalį respondentų. Mažiausias skaičius – tik 4 asmenys – dirba vyresniaisiais specialistais.

Apie trečdalis tiriamųjų dirba seniūnijose, o beveik po dešimtadalį – teisės ir personalo bei socialinės paramos skyriuose. Likusieji nežymiai pasiskirstę po kitus veiklos skyrius.

Šiek tiek daugiau nei pusė asmenų dirba pagal darbo sutartį, o visi kiti yra valstybės karjeros tarnautojai. Beveik trys ketvirtadaliai apklaustųjų yra vadovai arba dirbo vadovaujamą darbą praeityje, arba atlikę / atlieka vadovo funkcijas jo atostogų ar nedarbingumo metu.

Antroje klausimyno dalyje buvo pateikti klausimai, kurie padėtų nustatyti darbuotojų požiūrį į skyrių vadovus, išankstinę ar suformuotą nuomonę. Tirta idealizuota vadovų įtaka pavaldiniams, taip pat įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui ir požiūris į pokyčius. Respondentų atsakymai į klausimus apdoroti pasitelkiant statistinę duomenų analizę, naudojant programų paketą SPSS. Sąsajoms tarp nagrinėjamų klausimų įvertinti buvo naudota kiekybinė faktorinė analizė, taip pat pritarimo koeficientai apskaičiuoti pagal „4I“ modelį. Rezultatams pavaizduoti naudotos dažnių ir procentinės lentelės, taip pat atsakymų pasiskirstymo grafikai. Reikšmingi duomenys pateikti lentelėse bei paveiksluose.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti kokia yra idealizuota vadovų įtaka darbuotojams ir kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais. Didžiausias pritarimo koeficientas – daugiau nei pusė tiriamųjų – gautas atsakant į teiginį: „Vadovas nenaudoja savo galių asmeniniams poreikiams tenkinti“ (žr. 3.2.3 lentelę). Kiek mažiau nei pusė apklaustųjų teigė, jog vadovas jais pasitiki bei rodo asmeninį pavyzdį.

3.2.3 lentelė

Idealizuota vadovų įtaka skyrių specialistams, procentais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Pritarimas
Grupės labai vadovas peržengia savo interesus	7,4	19,1	44,1	22,1	7,4	26,5
Vadovas nenaudoja savo galių asmeniniams poreikiams tenkinti	24,3	32,9	21,4	15,7	5,7	57,1
Vadovas pasitiki manimi (pvz., dalijasi neskelbtina informacija)	7,4	39,7	33,8	14,7	4,4	47,1
Vadovas darbe rodo man asmeninį pavyzdį	11,6	30,4	42,0	10,1	5,8	42,0

Tačiau net mažiau nei trečdalis asmenų nesutiko su teiginiu, jog vadovas peržengia savo interesus tikslu padėti darbuotojų grupei (žr. 5 priedą). Galime spręsti, jog darbuotojai neturi nuomonės arba aiškiai įvardina, jog vadovas dėl jų neperžengs savo interesų. Vidutinis pritarimo koeficientas atsakant į keturis teiginius apie vadovų idealizuotą įtaką siekė 43,18%, todėl tik mažiau nei pusei apklaustųjų vadovas sukuria idealaus lyderio įvaizdį.

Apklauskos metu buvo vertinama ir tai, ar skyrių vadovai motyvuoja savo darbuotojus, ar ta motyvacija yra įkvepianti. Analizuojant gautus duomenis galime matyti, jog net šiek tiek mažiau nei trys ketvirtosios respondentų sutiko atsakant į teiginį: „Manau, kad su vadovu darbe siekiame tų pačių tikslų“ (žr. 3.2.4 lentelę):

3.2.4 lentelė

Įkvepianti vadovų motyvacija savo darbuotojams, procentais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Pritarimas
Apie ateitį vadovas kalba optimistiškai	11,4	47,1	24,3	14,3	2,9	58,6
Vadovas paprastais žodžiais paaiškina, ką galėčiau ir ką turėčiau padaryti pokytyje	11,4	45,7	25,7	14,3	2,9	57,1
Vadovas padeda man rasti prasmę savo darbe	7,1	35,7	40,0	14,3	2,9	42,9
Manau, kad su vadovu darbe siekiame tų pačių tikslų	14,3	55,7	20,0	7,1	2,9	70,0

Dauguma darbuotojų mano, jog ir vadovas, ir jie nori būti sėkmingi bei sukurti pridėtinę vertę. Taip pat panašus pritarimo koeficientas gautas analizuojant teiginius, jog vadovas kalba optimistiškai apie ateitį bei, jog jis paprastais žodžiais paaiškina kokius pokyčius darbuotojams reikia atlikti. Nepritario dažnis šiems teiginiams panašus – apie šeštadalis tiriamųjų (žr. 6 priedą). Mažiausias respondentų skaičius pritaria teiginiui, jog vadovas padeda darbuotojui surasti prasmę savo darbe. Didžiausia dalis jų neturi aiškios nuomonės apie prasmę, kurią lyderis padėtų surasti atliekamoje veikloje. Vidutinis pritarimo dažnis atsakant į teiginius apie įkvepiančią vadovų motyvaciją siekė 57,15%. Galime teigti, jog daugiau nei pusę apklaustųjų vienaip ar kitaip lyderis darbe įkvepia ir motyvuoja.

Analizuojant surinktus duomenis buvo bandoma įvertinti, kiek vadovai demonstruoja intelektualinę stimuliaciją savo pavaldiniams. Patekti teiginiai, darbuotojai turėjo įvertinti keturis skirtingus požiūrius (žr. 3.2.5 lentelę). Gauti duomenys rodo, jog didžiausią pritarimą – šiek tiek mažiau nei du trečdaliai – tiriamieji pasirinko ties teiginiu: „Vadovas skatina mane mokytis pokyčiuose, kai tik pasitaiko proga“. Galime teigti, jog darbuotojai sulaukia reikšmingo skatinimo iš savo lyderių. Taip pat žymūs rezultatai ir pritarimo dažniai gauti asmenims atsakant į teiginius, ar vadovas viešai neišsako kritikos bei, ar vadovas įgalina ieškoti naujų sprendimo būdų senoms problemoms (pusė visų tiriamųjų).

3.2.5 lentelė

Intelektinė vadovų stimuliacija savo darbuotojams, procentais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Pritarimas
Vadovas skatina mane mokytis pokyčiuose, kai tik pasitaiko proga	8,6	52,9	30,0	5,7	2,9	61,4
Vadovas įgalina mane senoms problemoms ieškoti naujų sprendimo būdų	7,1	42,9	35,7	11,4	2,9	50,0
Vadovas viešai nekritikuoja už padarytas klaidas ar nuomonių nesutapimą	17,1	40,0	24,3	15,7	2,9	57,1
Vadovas skatina naujoves ir idėjas	14,3	31,4	44,3	8,6	1,4	45,7

Tačiau lygiagrečiai šiems pritarimams galime stebėti ir gana aukštą nesutikimo su teiginiais dažnį – atitinkamai net apie šeštadalis ir penktadalis visų respondentų (žr. 7 priedą). Mažiausiai asmenų sutinka su šiuo teiginiu: „Vadovas skatina naujoves ir idėjas“. Galime teigti, jog darbuotojai pasigenda iš lyderio inovacijų įdiegimo, vadovams trūksta iniciatyvos. Vidutinis pritarimo koeficientas atsakant į keturis teiginius apie intelektualinę stimuliaciją buvo 53,55%.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti individualų vadovų dėmesį kiekvienam darbuotojui ir tai, kiek kiekvienas respondentas sutinka su pateiktais teiginiais. Analizuojant duomenis galime stebėti, jog

didžiausias pritarimas – šiek tiek mažiau nei du trečdaliai tiriamųjų – fiksuotas ties teiginiu, kur minima vadovų pagarba, supratimas ir atjauta (žr. 3.2.6 lentelę):

3.2.6 lentelė

Vadovų individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui, procentais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Pritarimas
Vadovas padeda man stiprinti mano profesines stipriąsias puses	10,0	31,4	37,1	17,1	4,3	41,4
Vadovas sukuria sąlygas ir padeda man tobulėti valdant pokyčius	8,7	34,8	39,1	14,5	2,9	43,5
Bendraujant vadovas perklausia, pasitikslina, perfrazuoja, atliepia mano išsakytą mintį	10,0	42,9	31,4	11,4	4,3	52,9
Vadovas gerbia, supranta ir atjaučia mane	11,4	50,0	25,7	10,0	2,9	61,4

Pusė darbuotojų sutinka, jog bendraujant su vadovu jis perklausia, patikslina, perfrazuoja ar kitaip atliepia jų išsakytą mintį. Ties teiginiais, kurie kalba apie vadovo sukuriamas sąlygas ir pagalbą tobulėjant bei vadovo pagalbą stiprinant darbuotojų profesines stipriąsias puses yra panašus mažiausias sutikimo dažnis – tik apie du penktadaliai respondentų. Net apie penktadalis tiriamųjų nesutiko su šiais teiginiais, todėl galime spręsti, jog vyrauja nuomonė ir nusistatymas, jog vadovai nepakankamai padeda darbuotojams tobulėti profesinėje veikloje (žr. 8 priedą). Vidutinis pritarimo dažnis atsakant į teiginius apie individualų vadovo dėmesį pavaldiniams siekė 49,80%.

Sisteminant gautus duomenis buvo bandoma įvertinti darbuotojų ir vadovų požiūrį į pokyčius savivaldybėse. Pateikti keturi teiginiai, ieškota sąsajų tarp pritarimo ir nepritarimo jiems (žr. 3.2.7 lentelę). Rezultatai rodo, jog didžiausias pritarimo dažnis – šiek tiek mažiau nei du trečdaliai respondentų – gautas atsakant į šį teiginį: „Vadovas domisi visais pokyčiais savivaldybėje ir aptaria kartu su darbuotojais“. Manoma, jog vadovas tinkamai įvertina pokyčius ir analizuoja juos kartu su pavaldiniais. Taip pat lygiai pusė tiriamųjų sutinka, jog jie įgyvendina tik tuos pokyčius, kurie susiję tiesiogiai su jų atliekamu darbu. Galime spręsti, jog kito tobulėjimo ar papildomo darbo darbuotojai neapsiima.

3.2.7 lentelė

Darbuotojų ir vadovų požiūris į pokyčius savivaldybėse, procentais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Pritarimas
Vadovas domisi visais pokyčiais savivaldybėje ir aptaria kartu su darbuotojais	8,7	52,2	30,4	5,8	2,9	60,9
Savivaldybėje vykstantys pokyčiai	0,0	14,5	30,4	40,6	14,5	14,5

neliečia mūsų skyriaus ir jais nesidomime						
Įgyvendiname tik tuos pokyčius, kurie tiesiogiai susiję su mūsų darbu	1,4	48,6	24,3	21,4	4,3	50,0
Pokyčiai savivaldybėje nėra priimtini mūsų vadovui	0,0	14,3	38,6	27,1	20,0	14,3

Lygiagrečiai šiems pritarimams galime stebėti didelį nepritarimą teiginiams, kurie kalba apie savivaldybių pokyčius ir jų įtaką skyrių darbuotojams bei vadovams (žr. 9 priedą). Daugiau nei pusė respondentų nesutiko su: „Savivaldybėje vykstantys pokyčiai neliečia mūsų skyriaus ir jais nesidomime“. Vadinasi, galima teigti, kad savivaldybės administracijos specialistai domisi savivaldybės administracijoje vykstančiais pokyčiais.

Šiek tiek mažiau nei pusė apklaustųjų nesutiko su teiginiu: „Pokyčiai savivaldybėje nėra priimtini mūsų vadovui“. Galime spręsti, jog bendrai darbuotojai ir vadovai linkę į pokyčius, tačiau reikalinga tikslesnė ir reikšmingesnė informacija kaip juos įgyvendinti.

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, buvo atliktas vidurkių skaičiavimas. Duomenys pateikiami 3.2.8 lentelėje.

3.2.8 lentelė

Pokyčių lyderystės raiškos vertinimo rodiklių vidurkiai pagal skyrių specialistus

Kokiame skyriuje dirbate?		Idealizuota įtaka	Įkvepianti motyvacija	Intelektinė stimuliacija	Individualus dėmesys
Bendrojo priėmimo skyriuje (N=4)	Vidurkis	3,3125	3,3125	3,1250	3,3750
	Standartinis nuokrypis	0,55434	0,31458	0,32275	0,59512
Teisės ir personalo skyriuje (N=6)	Vidurkis	2,5833	3,4167	3,3750	3,2083
	Standartinis nuokrypis	0,68313	0,34157	0,30619	0,69672
Apskaitos skyriuje (N=5)	Vidurkis	3,5000	3,6000	3,5500	3,3500
	Standartinis nuokrypis	0,81009	1,03983	0,64711	0,82158
Fianansų skyriuje (N=3)	Vidurkis	3,0833	3,1667	3,5000	3,3333
	Standartinis nuokrypis	0,14434	0,76376	0,86603	0,62915
Socialinės paramos skyriuje (N=7)	Vidurkis	2,8214	2,8571	3,1786	2,8214
	Standartinis nuokrypis	0,68791	0,59261	0,57217	0,60749
Strateginio planavimo ir investicijų skyriuje (N=3)	Vidurkis	3,1944	3,5833	3,5833	3,4167
	Standartinis nuokrypis	0,83472	0,28868	0,28868	0,14434
Turto valdymo	Vidurkis	2,8750	3,1875	3,3750	2,9375

skyriuje (N=4)	Standartinis nuokrypis	1,45057	1,57288	1,60078	1,39007
Statybos ir infrastruktūros skyriuje (N=2)	Vidurkis	3,7500	4,5000	3,8750	4,3750
	Standartinis nuokrypis	0,70711	0,70711	1,23744	0,88388
Švietimo, kultūros ir sporto skyriuje (N=5)	Vidurkis	3,7000	3,8500	3,9000	4,1000
	Standartinis nuokrypis	0,90830	0,65192	0,69821	0,76240
Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyriuje (N=5)	Vidurkis	2,4000	2,7500	2,7500	2,5500
	Standartinis nuokrypis	0,82158	1,07529	1,01550	0,94207
Seniūnijoje (N=25)	Vidurkis	3,6567	3,7900	3,7300	3,6300
	Standartinis nuokrypis	0,69026	0,61101	0,71049	0,64598

Atkreipiamas dėmesys, kad tyrime dalyvavę specialistai yra ne iš visų Kelmės rajono savivaldybės administracijos skyrių. Savo vadovų idealizuotą įtaką ir įkvepiančią motyvaciją geriausiai vertina Statybos ir infrastruktūros skyriaus specialistai. Respondentų nuomone, intelektinę stimuliaciją dažniausiai demonstruoja Apskaitos skyriaus vadovas. Individualiai dėmesį specialistams skiria Statybos ir infrastruktūros skyriaus ir Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vidurinėsios grandies vadovai.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbach alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, tarpusavio koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Klausimai, turintys silpną koreliacinį ryšį su klausimyno skale yra tie, kurių koreliacijos su klausimyno skale koeficientas mažesnis už 0,1-0,2. Cronbach alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui yra didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu — už 0,6) (Pukėnas, 2009; Pakalniškienė, 2012). Taigi, siekiant nustatyti klausimyno vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuoti Cronbach alfa koeficientai. Nustatyta, kad idealizuotos įtakos skalės Cronbach alfa buvo lygi 0,80, įkvepiančios motyvacijos – 0,86, intelektinės stimuliacijos – 0,85, o individualaus dėmesio – 0,85. Kadangi visi koeficientai buvo didesni nei 0,7, galima teigti, kad skalės yra homogeniškos / suderintos ir klausimynas yra tinkamas matavimui (3.2.9 lentelė).

3.2.9 lentelė

Lyderystės tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas

Skalių patikimumo vertinimas	Teiginių skaičius	Vidurkis	Min.	Max.	Cronbach's Alpha
Idealizuota įtaka	4	0,510	0,402	0,657	0,807
Įkvepianti motyvacija	4	0,613	0,538	0,659	0,863
Intelektinė stimuliacija	4	0,588	0,515	0,634	0,851
Individualus dėmesys	4	0,604	0,511	0,684	0,859

Gautų duomenų normalumą galima patikrinti pagal asimetrijos ir eksceso koeficientus (žr. 3.2.10 lentelę). Skirstinys normalusis, jei asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmė absoliučiu didumu yra mažesnė už 2 (Čekanavičius, Murauskas, 2001). Iš lentelės matyti, kad visų lyderystės sričių atsakymų asimetrijos ir eksceso rodikliai yra artimi normaliesiems, atitinka tinkamumo sąlygą.

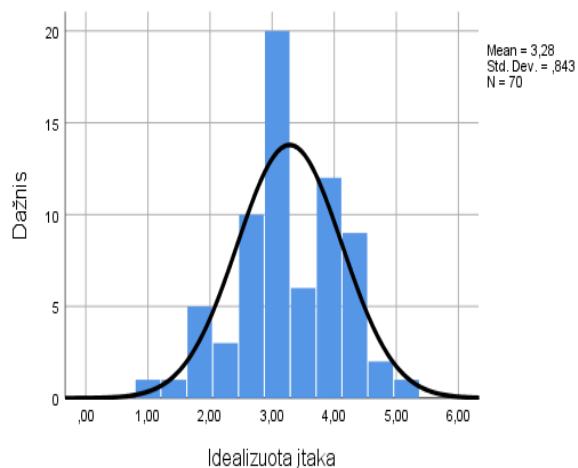
3.2.10 lentelė

„4I“ komponentų aprašomoji statistika

	N	Min.	Max.	Vidurkis	Standartinė paklaida	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas	Reikšmė	P reikšmė
Idealizuota įtaka	70	1,00	5,00	3,2821	0,84345	-0,364	-0,023	0,979	0,294
Įkvepianti motyvacija	70	1,00	5,00	3,5000	0,79171	-0,893	1,684	0,934	0,001
Intelektinė stimuliacija	70	1,00	5,00	3,5000	0,76376	-0,584	1,372	0,956	0,015
Individualus dėmesys	70	1,00	5,00	3,3964	0,80363	-0,524	1,087	0,963	0,037

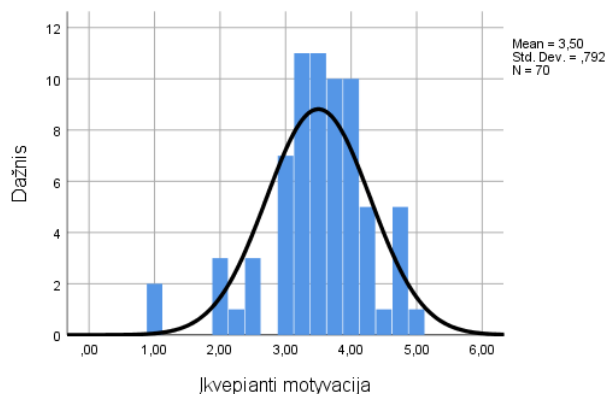
Siekiant pamatyti bendras kiekybinio kintamojo reikšmių pasiskirstymo tendencijas, SPSS programos pagalba buvo nubraižytos stulpelinės diagramos kiekvienam klausimų blokui / komponentui. Stulpelinė diagrama leidžia nustatyti, kiek elementų yra kiekviename grupavimo intervale.

3.2.1. paveiksle grafiškai pavaizduotoje pirmosios klausimų grupės „Idealizuota įtaka (priskirta/požymis)“ balų pasiskirstymo dažnių histograma. Gauso kreivės viršūnė sutampa su vidurkiu (3,28), o standartinis nuokrypis yra nedidelis (0,84). Galima teigti, kad vadovas pasitiki pavaldiniais, ar išlaiko savo darbuotojų tikėjimą ir pagarbą, ar parodo atsidavimą jiems ir elgiasi kaip pavyzdys. Pirmąjį lyderystės komponentą „Idealizuota įtaka (priskirta/požymis)“ respondentai vertina aukštais balais ir laiko svarbiu komponentu, kuris turi įtakos respondentų lyderystės raiškai savivaldybėje.



3.2.1 pav. Idealizuotos įtakos balų pasiskirstymo dažnių histograma

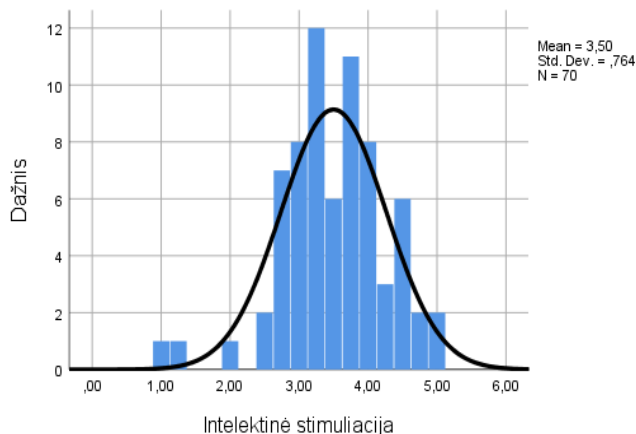
3.2.2. paveiksle grafiškai pavaizduota antros klausimų grupės „Įkvepianti motyvacija (priskirta/požymis)“ balų pasiskirstymo dažnių histograma. Gauso kreivės viršūnė sutampa su vidurkiu (3,50), o standartinis nuokrypis yra nedidelis (0,79). Galima teigti, kad vadovas naudoja tinkamus simbolius ir viziją, kad padėtų darbuotojams susikoncentruoti į savo darbą ir pamėgintų priversti kitus jausti, kad jų darbas yra reikšmingas. Antrąjį lyderystės komponentą „Įkvepianti motyvacija (priskirta/požymis)“ respondentai vertina aukštais balais ir laiko svarbiu komponentu, kuris turi įtakos respondentų lyderystės raiškai savivaldybės administracijoje.



3.2.2 pav. Įkvepiančios motyvacijos balų pasiskirstymo dažnių histograma

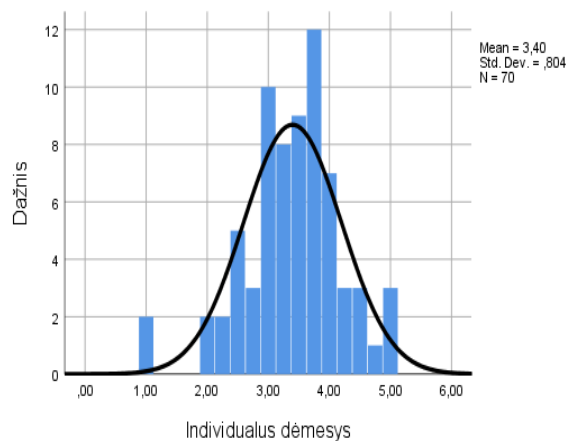
3.2.3 paveiksle grafiškai pavaizduota trečios klausimų grupės „Intelektinė stimuliacija (priskirta/požymis)“ balų pasiskirstymo dažnių histograma. Gauso kreivės viršūnė sutampa su vidurkiu (3,50), o standartinis nuokrypis yra nedidelis (0,76). Galima teigti, kad vadovas skatina darbuotojus būti kūrybiškais pažvelgiant į senas problemas naujais būdais, ar sukuria tokią aplinką, kuri yra

tolerantiška iš pažiūros kraštutinėms pozicijoms, ar skatina žmones abejoti savo ir organizacijos vertybėmis. Trečiąjį lyderystės komponentą „Intelektinė stimuliacija (priskirta/požymis)“ respondentai vertina aukštais balais ir laiko svarbiu komponentu, kuris turi įtakos respondentų lyderystės raiškai savivaldybės administracijoje.



3.2.3 pav. Intelektinės stimuliacijos balų pasiskirstymo dažnių histograma

3.2.4. paveiksle grafiškai pavaizduota ketvirtos klausimų grupės „Individualus dėmesys (priskirta/požymis)“ balų pasiskirstymo dažnių histograma. Gauso kreivės viršūnė sutampa su vidurkiu (3,39), o standartinis nuokrypis yra nedidelis (0,80). Galima teigti, kad vadovas domisi kitų gerove, kiek skiria dėmesio individualiai, ar atkreipia dėmesį į tuos, kurie atrodo mažiau įsitraukę į kolektyvą, grupės veiklą. Ketvirtąjį lyderystės komponentą „Individualus dėmesys (priskirta/požymis)“ respondentai vertina aukštais balais ir laiko svarbiu komponentu, kuris turi įtakos respondentų lyderystės raiškai savivaldybėje.



3.2.4 pav. Individualaus dėmesio balų pasiskirstymo dažnių histograma

3.2.11 lentelėje buvo palyginti respondentų lyderystės sričių vertinimo rodiklius tarp vyrų ir moterų. Dviem nepriklausomiems imtims buvo taikytas parametrinis Stjudento T testo kriterijus, nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį. Apskaičiavus Stjudento T testą, buvo nustatytas reikšmingas skirtumas (nes $p < 0,05$), kuris parodė, kad vyrai reikšmingai geriau įvertino įkvepiančią motyvaciją nei moterys, tuo tarpu kiti lyderystės vertinimai tarp skirtingos lyties reikšmingai nesiskyrė (nes $p > 0,05$).

3.2.11 lentelė

Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai lyties aspektu

Jūsų lytis		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis	T reikšmė	p-reikšmė	Eta kvadratu
Idealizuota įtaka	Moteris	54	3,2037	0,85624	-1,532	0,137	0,030
	Vyras	16	3,5469	0,76496			
Įkvepianti motyvacija	Moteris	54	3,4074	0,82029	-2,146	0,039	0,047
	Vyras	16	3,8125	0,60896			
Intelektinė stimuliacija	Moteris	54	3,4769	0,80574	-0,535	0,596	0,003
	Vyras	16	3,5781	0,61724			
Individualus dėmesys	Moteris	54	3,3472	0,84872	-1,111	0,275	0,013
	Vyras	16	3,5625	0,62249			

Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti

3.2.12 lentelėje buvo palyginti respondentų lyderystės sričių vertinimo rodikliai pagal pareigas. Daugiau nei dviem imtims buvo taikyta ANOVA dispersinė analizė, nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį. Apskaičiavus ANOVA testą, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (nes $p < 0,05$), kurie parodė, kad idealizuotą įtaką, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį statistiškai reikšmingai geriau įvertino vidurinėsios grandies vadovai, nei kad specialistai, vyresnieji specialistai ir vyriausieji specialistai, tuo tarpu įkvepiančios motyvacijos vertinimas tarp skirtingų pareigų statistiškai reikšmingai nesiskyrė (nes $p > 0,05$).

3.2.12 lentelė

Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai pareigų aspektu

Pareigos		Idealizuota įtaka	Įkvepianti motyvacija	Intelektinė stimuliacija	Individualus dėmesys
Specialistas, vyresnysis specialistas (N=26)	Vidurkis	3,3526	3,4904	3,5769	3,4135
	Standartinis nuokrypis	0,78539	0,89297	0,87684	0,93258
Vyriausiasis specialistas (N=34)	Vidurkis	3,0245	3,3309	3,2426	3,2132
	Standartinis nuokrypis	0,80574	0,70636	0,59507	0,69667
Vidurinėsios grandies	Vidurkis	4,0000	4,1071	4,0714	4,0357

vadovas (N=7)	Standartinis nuokrypis	0,91287	0,57477	0,47246	0,56695
	F reikšmė	4,542	2,926	4,544	3,212
ANOVA testas	p reikšmė	0,014	0,061	0,014	0,047
	eta kvadratu	0,124	0,084	0,124	0,091

Statistiškai reikšmingi (kai $p < 0,05$) skirtumai paryškinti

3.2.13 lentelėje buvo palyginta respondentų lyderystės sričių vertinimo rodiklius pagal sutarties pobūdį. Dviem nepriklausomiems imtims buvo taikytas parametrinis Stjudento T testo kriterijus, nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį. Apskaičiavus Stjudento T testą, reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), tai rodo, kad pagal sutarties pobūdį lyderystė statistiškai reikšmingai nesiskiria.

3.2.13 lentelė

Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai darbo sutarties pobūdžio aspektu

Jūs dirbate:		N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	T reikšmė	p-reikšmė	Eta kvadratu
Idealizuota įtaka	Pagal darbo sutartį	40	3,1750	0,76372			
	Esu valstybės karjeros tarnautojas	30	3,4250	0,93345	-1,197	0,236	0,022
Įkvepianti motyvacija	Pagal darbo sutartį	40	3,3750	0,83397			
	Esu valstybės karjeros tarnautojas	30	3,6667	0,71116	-1,576	0,120	0,034
Intelektinė stimuliacija	Pagal darbo sutartį	40	3,4563	0,80838			
	Esu valstybės karjeros tarnautojas	30	3,5583	0,70919	-0,561	0,577	0,004
Individualus dėmesys	Pagal darbo sutartį	40	3,3250	0,83436			
	Esu valstybės karjeros tarnautojas	30	3,4917	0,76419	-0,868	0,389	0,011

3.2.14 lentelėje buvo palyginti respondentų lyderystės sričių vertinimo rodikliai pagal vadovo funkcijų atlikimą. Apskaičiavus Stjudento T testą, reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), tai rodo, kad pagal vadovo funkcijų atlikimą lyderystė statistiškai reikšmingai nesiskiria.

3.2.14 lentelė

Lyderystės raiškos vertinimo rodikliai vadovo funkcijų atlikimo aspektu

Ar Jūs atliekate/atlikote anksčiau vadovo funkcijas?	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	T reikšmė	p-reikšmė	Eta kvadratu
Idealizuota įtaka	Taip	17	3,5441	0,95703	1,349	0,190
	Ne	53	3,1981	0,79532		

Įkvepanti motyvacija	Taip	17	3,5441	0,91530	0,238	0,814	0,001
	Ne	53	3,4858	0,75704			
Intelektinė stimuliacija	Taip	17	3,4559	0,83962	-0,256	0,800	0,001
	Ne	53	3,5142	0,74585			
Individualus dėmesys	Taip	17	3,5294	0,89216	0,728	0,474	0,009
	Ne	53	3,3538	0,77744			

Išanalizavus respondentų lyderystės balų pasiskirstymą, siekiama patikrinti, kaip kiekvienas lyderystės blokas yra tarpusavyje susijęs. Skaičiavimui atlikti taikytas Pearsono koreliacijų kriterijus, nes skirstiniai atitinka normalųjį skirstinį (Pukėnas, 2009). Gauti koreliacijų rodikliai interpretuojami taip:

- kai $r = 0,1-0,2$ koreliacijos nėra;
- kai $r = 0,2-0,4$ reiškiasi silpna koreliacija;
- kai $r = 0,4-0,7$ reiškiasi esminė koreliacija;
- kai $r = 0,7-1$ reiškiasi labai stipri koreliacija.

Apskaičiavus Pearsono koreliacijos koeficientus (žr. 3.2.15 lentelę), nustatyta, kad tarp visų keturių lyderystės sričių egzistuoja teigiami statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai.

3.2.15 lentelė

Lyderystės sričių koreliaciniai ryšiai

		Idealizuota įtaka	Įkvepanti motyvacija	Intelektinė stimuliacija	Individualus dėmesys
Idealizuota įtaka	Pearson koreliacija p reikšmė	1	,736** 0,000	,743** 0,000	,776** 0,000
Įkvepanti motyvacija	Pearson koreliacija p reikšmė	,736** 0,000	1	,815** 0,000	,873** 0,000
Intelektinė stimuliacija	Pearson koreliacija p reikšmė	,743** 0,000	,815** 0,000	1	,838** 0,000
Individualus dėmesys	Pearson koreliacija P reikšmė	,776** 0,000	,873** 0,000	,838** 0,000	1

Stipri koreliacija reiškiasi tarp „Idealizuotos įtakos“ ir „Įkvepiančios motyvacijos“ ($r=0,73$, $p<0,01$); tarp „Idealizuotos įtakos“ ir „Intelektinės stimuliacijos“ ($r=0,74$, $p<0,01$); taip pat „Idealizuotos įtakos“ ir „Individualaus dėmesio“ ($r=0,77$, $p<0,01$). Tai rodo, kad idealizuota įtaka statistiškai reikšmingai siejasi su įkvepiančia motyvacija, intelektine stimuliacija ir individualiu dėmesiu. Iš gautų rezultatų, matome, kad stipri koreliacija nustatyta tarp „Įkvepiančios motyvacijos“ ir „Idealizuotos įtakos“ ($r=0,73$, $p<0,01$); tarp „Įkvepiančios motyvacijos“ ir „Intelektinės stimuliacijos“

($r=0,81$, $p<0,01$); tarp „Įkvepiančios motyvacijos“ ir „Individualaus dėmesio“ ($r=0,87$, $p<0,01$). Tai rodo, kad įkvepianti motyvacija statistiškai reikšmingai siejasi su idealizuota įtaka, intelektine stimuliacija ir individualiu dėmesiu. Stipri koreliacija nustatyta tarp „Intelektinės stimuliacijos“ ir „Idealizuotos įtakos“ ($r=0,74$, $p<0,01$), tarp „Intelektinės stimuliacijos“ ir „Įkvepiančios motyvacijos“ ($r=0,81$, $p<0,01$); tarp „Intelektinės stimuliacijos“ ir „Individualaus dėmesio“ ($r=0,83$, $p<0,01$). Tai rodo, kad intelektinė stimuliacija statistiškai reikšmingai siejasi su idealizuota motyvacija, įkvepiančia motyvacija ir individualiu dėmesiu. Nustatyta stipri koreliacija tarp „Individualaus dėmesio“ ir „Idealizuotos įtakos“ ($r=0,77$, $p<0,01$); tarp „Individualaus dėmesio“ ir „Įkvepiančios motyvacijos“ ($r=0,87$, $p<0,01$); tarp „Individualaus dėmesio“ ir „Intelektinės stimuliacijos“ ($r=0,83$, $p<0,01$). Tai rodo, kad individualus dėmesys statistiškai reikšmingai siejasi su idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija ir intelektine stimuliacija.

Kiekybiniai tyrimo duomenys atskleidė, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dirbantys specialistai savo tiesioginius vadovus mato kaip lyderius, kurie ryškiausiai demonstruoja transformacinės lyderystės elementus: įkvepiančią motyvaciją (pritarimas – 57,15%) ir intelektinę stimuliaciją (pritarimas – 53,55%). Tai reiškia, kad vadovai yra optimistiški, su darbuotojais siekiantys prasmingų tikslų, skatinantys specialistus mokytis, tobulėti, viešai nekritikuojantys. Galima teigti, kad darbuotojai sulaukia reikšmingo skatinimo iš savo lyderių. Itin pabrėžiama, kad vadovas nesinaudoja tarnybine padėtimi.

Vadovai ne taip ryškiai demonstruoja idealizuotą įtaką, t. y. daugeliui darbuotojų jų tiesioginiai vadovai nėra asmeninio pavyzdžio, galbūt silpnas komandos formavime, tačiau vadovai komunikuojantys, naudoja aktyvaus klausymosi metodą, yra pagarbūs, empatiški ir atjaučiantys. Vadinasi, vadovas skiria pakankamai individualaus dėmesio savo darbuotojams, didelę reikšmę skirdami bendravimui, nes būtent kalbėdamiesi ir girdėdami darbuotoją, gali suprasti jo problemas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai domisi vykstančiais pokyčiais savivaldybės administracijoje, su darbuotojais juos aptaria, tačiau patys specialistai pasigenda iš vadovų iniciatyvumo, naujovių diegimo ir idėjų skatinimo. Apie pusę visų tiriamųjų nurodė, kad jų skyrius įgyvendina tik tuos pokyčius, kurie susiję tiesiogiai su jų atliekamu darbu. Galima teigti, kad pokyčiai, kurie vyksta savivaldybės administracijoje apskritai, gali būti sutinkami nepalankiai, lyderiams nesiseka įtikinti darbuotojų pokyčių nauda.

Darbuotojai nurodė, kad vadovas nepakankamai padeda darbuotojams tobulėti profesinėje veikloje, galima manyti, kad nesukurama palanki tobulėjimui aplinka, trūksta instruktavimo, daugumai darbuotojų jų atliekamas darbas neatrodo prasmingas.

Iškelta hipotezė (H1), kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip lyderį skirtingai, priklausomai nuo demografinių ir profesinių charakteristikų, pasitvirtino. Tyrimo duomenimis, buvo nustatytas nustatytas reikšmingas skirtumas, kuris parodė, kad vyrai reikšmingai geriau įvertino įkvepiančią motyvaciją nei moterys, o idealizuotą įtaką, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį statistiškai reikšmingai geriau įvertino vidurinėsios grandies vadovai.

Hipotezė (H2), jog Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurie turi vadovavimo patirties, savo tiesioginio vadovo pokyčių lyderystę vertina geriau, nei šios patirties neturintys, nepasitvirtino. Tyrimo rezultatai rodo, kad vertinant tai, ar darbuotojas yra atlikęs vadovo funkcijas, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai ir vadovai domisi pokyčiais, vykstančiais savivaldybės administracijoje, tačiau patys jų neinicijuoja. Turint omenyje, kad vietos savivalda pasižymi stabilumu, galima suprasti, kad vadovų galimybės yra ribotos, įgyvendinami pokyčiai, kurie yra „iš viršaus“. Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dirbantys vadovai turi tarpasmeninių, techninių ir socialinių kompetencijų, reikalingų jų darbe, darbuotojai juos mato kaip moralius lyderius.

3.3. Pokyčių lyderystės stiprinimo vietos savivaldos institucijose prielaidos

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovai yra lyderiai. Taip jie ir save identifikuoja, ir darbuotojai juos mato kaip lyderius. Tiek vadovai, tiek specialistai sutiko, kad labiausiai yra naudojama įkvepianti motyvacija. Literatūros analizė rodo, kad nematerialus skatinimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Literatūroje aptikta, kad yra būtinybė **valdyti netikėtus pokyčius** ir taip savivaldybės administracijoje užtikrinti stabilumą ir tęstinumą. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiuo laikotarpiu įgyvendinant pokyčius svarbiausiu tikslu išlieka šiandieninių problemų sprendimas. Vadovai turi turėti gebėjimų, reikalingų pokyčių lyderiams.

Lyderis turi **kurti palankią aplinką pokyčiams ir grįstą bendradarbiavimu organizacijos kultūrą**. Kiekybinio tyrimo duomenimis, specialistai mano, kad nesukuriamas palanki tobulėjimui aplinka, trūksta instruktavimo, daugumai darbuotojų jų atliekamas darbas neatrodo prasmingas.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, pabrėžiamas pokyčių poreikis vietos savivaldos institucijose, akcentuojama būtinybė **ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas vietinės valdžios institucijose**, kad būtų užtikrinta aukšta paslaugų kokybė, kuri tenkintų paslaugų vartotojų

poreikius. Tyrimas parodė, kad visi savivaldybės administracijos skyriai yra pasirengę kompetentingai įgyvendinti naujausius vyriausybinius nutarimus ir siekia atsinaujinti pagal reformuojamas sritis.

Keliami nauji **skaidrumo** reikalavimai sudaro poreikį daugiau veiklos **viešinti viešojoje erdvėje, kas keičia ir darbuotojų veiklos pobūdį**. Daugelio veiklų ir paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę taip pat turi įtakos – diegiamos naujos informacinės technologijos. Gyventojų priėmimas ir paslaugų jiems teikimas daugelyje savivaldybių atsinaujina dėl naujų galimybių paslaugas teikti internetu. Todėl galima teigti, kad būtent elektroninių paslaugų diegimo galimybė skatina nuolat keistis ir tobulinti savo veiklą.

Darbuotojams reikia **naujų kompetencijų ir įgūdžių**, kad galėtų teikti piliečiams kokybiškas paslaugas. Tiek tyrimo duomenys, tiek mokslinės literatūros analizė patvirtina tai, kad darbuotojų požiūris į pokyčius būna skirtingas: vieni priima, kiti – priešinasi. Visa tai priklauso ir nuo specialisto asmeninių savybių, ir nuo lyderio gebėjimų „vesti į priekį“. Vadovams tenka daugiau atsakomybių, tokių kaip **pokyčių iniciavimas, jų valdymas, darbuotojų motyvavimas** ir pan., todėl reikalinga nuolat ugdyti ir stiprinti pokyčių lyderystės kompetencijas.

IŠVADOS

1. Pokyčių lyderystė siejasi su lyderystės konceptu per tai, kad lyderystė yra svarbiausias veiksnys, darantis reikšmingą įtaką bet kokios organizacijos ar individo pastangų sėkmei įgyvendinant pokyčius. Pokyčių lyderystė yra dar vadinama transformacine lyderyste, nes įkvepia pasekėjus keisti savo nuostatas ir elgesį, suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais. Konceptai susiję per vizijos kūrimą, lyderystę ir orientaciją į pokyčių įgyvendinimą. Pažymėtina, kad pokyčių lyderystė yra nukreipta į konkrečių pokyčių įgyvendinimą, o transformacinė lyderystė orientuota į pokyčius apskritai. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama keletas pokyčių lyderystės modelių. Labiausiai tyrinėjamas – „4I“ modelis, apimantis individualizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį.
2. Sunkesnę pokyčių įgyvendinimą viešosiose organizacijose lemia specifinės viešųjų organizacijų savybės, nes organizacijos privalo nuolat keistis ir diegti pokyčius, tačiau tai prieštarauja jų tradiciniam vaidmeniui teikiant patikimas ir stabilias paslaugas. Viešojo sektoriaus pokyčių lyderystė yra sudėtingas derinys, kuriame eksponuojami lyderių įgūdžiai ir rezultatai, ir politikai, ir biurokratai tuo pačiu atitinkamai vykdo savo atsakomybę ir pareigas. Pokyčių lyderystė turi keletą svarbių bendrų bruožų visuose sektoriuose, tačiau ji taip pat turi būti pritaikyta prie išskirtinio viešųjų paslaugų konteksto. Kai kurie viešojo sektoriaus bruožai aiškiai išskiria jį iš privataus sektoriaus: politinė aplinka, finansavimo tvarka ir atskaitomybė; konkurencijos rinkoje trūkumas; spaudimas bendradarbiauti horizontaliai ir savitas viešųjų paslaugų etiudas.
3. Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dirbantys vadovai identifikuoja save kaip lyderius, dažniausiai demonstruoja transformacinės lyderystės elementus, tokius kaip įkvepianti motyvacija ir intelektinė stimuliacija, darbuotojus skatina nuolat mokytis, pokyčių metu yra dirbama komandoje. Specialistai vyrai reikšmingai geriau įvertino vadovų įkvepiančią motyvaciją nei moterys. Vadovai domisi vykstančiais pokyčiais savivaldybės administracijoje, su darbuotojais juos aptaria, tačiau patys specialistai pasigenda iš vadovų iniciatyvumo, naujovių įdiegimo ir idėjų skatinimo. Vadovai supranta pokyčių poreikį, tačiau įgyvendina tik pokyčius „iš viršaus“. Esant ekstremaliai situacijai, vadovai veikia kaip pokyčių lyderiai.
4. Iškelta hipotezė (H1), kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip lyderį skirtingai, priklausomai nuo demografinių ir profesinių

charakteristikų, pasitvirtino – buvo nustatytas reikšmingas skirtumas, kuris parodė, kad vyrai reikšmingai geriau įvertino įkvepiančią motyvaciją nei moterys, o idealizuotą įtaką, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį statistiškai reikšmingai geriau įvertino vidurinėsios grandies vadovai. Hipotezė (H2), jog Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurie turi vadovavimo patirties, savo tiesioginio vadovo pokyčių lyderystę vertina geriau, nei šios patirties neturintys, nepasitvirtino. Tyrimo rezultatai rodo, kad vertinant tai, ar darbuotojas yra atlikęs vadovo funkcijas, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

5. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojama būtinybė ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas vietinės valdžios institucijose, kad būtų užtikrinta aukšta paslaugų kokybė, kuri tenkintų paslaugų vartotojų poreikius. Pokyčių lyderystės kompetencijų ugdymas padėtų savivaldybės administracijos vadovams sėkmingai įgyvendinti pokyčius, pagerintų valdymo rezultatus, būtų teikiamos kokybiškos paslaugos piliečiams. Vis daugiau paslaugų perkeliama į elektroninę erdvę, mažinama administracinė našta, veikla organizuojama „vieno langelio principu“, dokumentai skaitmenizuojami. Net biudžeto sumažinimas kelia iššūkių. Vadovams reikia operatyviai ir lanksčiai reaguoti pagal pakitusias aplinkybes. Demonstruodami transformacinės lyderystės elementus, vadovai gali sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

REKOMENDACIJOS

Savivaldybių administracijoms rekomenduojama:

- organizuoti vadovų pokyčių lyderystės kompetencijų tobulinimo praktikas, atspindinčias kintantį darbo valstybės tarnyboje pobūdį, tokiomis temomis kaip vizijos kūrimas, savęs ir kitų motyvavimas, naujų elgesio modelių kūrimas, komandos formavimas ir pan.;
- semtis gerosios patirties iš Lietuvos ir užsienio šalių viešųjų organizacijų, kurios sėkmingai įgyvendino pokyčius;
- tobulinti lyderystės įgūdžius ir kompetencijas sukuriant mokymosi aplinką.

Savivaldybių vidurinėsios grandies vadovams rekomenduojama:

- kurti savo skyrių vidinę kultūrą (pvz., švenčiant pergalės), organizuoti komandines užduotis, taip stiprinant abipusį pasitikėjimą;
- rodyti darbuotojams asmeninį pavyzdį, inicijuoti pokyčius, generuoti naujas idėjas, to skatinti ir darbuotojus;
- padėti darbuotojams tobulinti jų profesines kompetencijas, daugiau skirti asmeninio dėmesio, naudoti instruktavimą, mentorystę.

Savivaldybių Asociacijai rekomenduojama:

- tarpininkauti ir telkti visų sektorių dalininkus (verslas, valdžia, mokslo institucijos, NVO) ilgalaikių tikslų įgyvendinimo vietos savivaldos institucijose iniciatyvas, inicijuojant pokyčius ir užtikrinant diskrecijos ir skaidrumo mechanizmus.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Čiutienė, R. (2011). The Expression of the Heads' Leadership in the Activity of the Administration of District Municipality. *Rural Development 2011*. 5 (1), 10–15. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=da9fb3cd-7ec6-497b-b491-7f16e12b6583%40pdc-v-sessmgr03> (žiūrėta 2019-08-14).
2. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (29). Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/308/337> (žiūrėta 2019-10-21).
3. Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2): 169. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339518784_The_impact_of_transformational_leadership_on_organisational_performance_case_study_the_University_of_Jordan (žiūrėta 2020-05-16).
4. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Vadovėlis. Vilnius: VDU leidykla.
5. Bass, B. M., Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Beereel, A. (2013). *Leadership and Change Management*. London: SAGE Publications Ltd.
7. Bennett, M. (2018). *Leadership Satisfaction and Turnover Intention Among Public Sector Employees*. A Dissertation. Walden University.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. By, R. T. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Journal of Change Management*, 20:1, 1-6.
10. Boga, I., Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12: 235–251.
11. Bolden, R., Adelaine, A., Warren, S., Gulati, A., Conley, H., Jarvis, C. (2019). *Inclusion: The DNA of Leadership and Change*. Project Report. University of the West of England, Bristol.
12. Burke, W. W. (2017). *Organization change theory and practice*. Sage Publication Inc.
13. Burnes, B., Hughes, M., By, T. R. (2016). Reimagining organisational change leadership. *Sage journals*, Vol. 14(2), 141–158.
14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*. Nr. 27, 36–44. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/d3b/4_e.butkeviciene%20ir%20kt.pdf (žiūrėta 2019-11-08).
15. Cagle, W. (2007). Real Change Leadership in Twenty-first Century Missions Context. *Asian Journal of Pentecostal Studies* 10:1, 63–77.
16. Chou, P. (2015). Transformational Leadership and Employee's Behavioral Support for Organizational Change. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.3, 2015, 110–123.
17. Caulfield, J. L., Senger, A. (2017). Perception is Reality: Change Leadership and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 7, 927-945.
18. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: UAB „Lodvila“.
19. Cloud, C. R. (2010). Epilogue: Change Leadership and Leadership Development. *New Directions for Community Colleges* (149) 73–79.
20. Courtney, D. A. (2011). *Leading organizational change: the role of transformation theory and emotional leadership*. Athabasca, Alberta.
21. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: Leidykla TEV.
22. Davidson, S. Butcher, J. (2019). Rural Superintendents' Experiences with Empowerment and Alignment to Vision in the Application of Principle-Centered Leadership. *The Rural Educator*, 40(1), 63-72.
23. De Gennaro, D. (2019). Transformational leadership for public service motivation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 35 No. 1, 5–15.
24. Demircioglu, M. A., Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, Elsevier, vol. 46(9), 1681–1691.
25. Deschamps, C., Rinfret, N., Lagace, M. C., Prive, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journal of Healthcare Management*, 61:3 May/June, 194–213.

26. „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, 2012 m. gegužės 15 d. Seimo nutarimas Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517> (žiūrėta 2020-05-19).
27. Dougall, D., Lewis, M., Ross, S. (2018). *Transformational change in health and care*. Reports from the field. London: The King's Fund.
28. Eide, A. E., Saether, E. A., Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/338530547_An_investigation_of_leaders'_motivation_intellectual_leadership_and_sustainability_strategy_in_relation_to_Norwegian_manufacturers'_performance (žiūrėta 2020-05-19).
29. Fleming, E. M. (2017). *The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation*. Dissertation. Minnesota: Walden University. Prieiga per internetą: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=4871&context=dissertations> (žiūrėta 2019-12-19).
30. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
32. Gemeda, H. K., Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, Volume 6, Issue 4. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020305442> (žiūrėta 2020-05-19).
33. Giovanita, D., Mangundjaya, W. L. (2017). Transformational Leadership vs Change Self-Efficacy and Its Impact on Affective Commitment to Change. *Journal of Management and Marketing Review*, Vol 2(4), 13–18.
34. Gradoboeva, K., Koskimäki, A. (2017). *Leadership for Change: a Case Study of a Subsidiary of an International Organization*. Thesis. Finland: Saimaa University of Applied Sciences. Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141497/Gradoboeva_Koskimaki_Thesis_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y (žiūrėta 2020-03-22).
35. Gražulis V., Markuckienė E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(31), 142–151.
36. Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Kaunas: Vitae Litera.
37. Haleem, F., Jehangir, M., Khalil-Ur-Rahman, M. (2018). Job satisfaction from leadership perspective. *Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence*, 363–373. Prieiga per internetą: <https://content.sciendo.com/view/journals/picbe/12/1/article-p363.xml> (žiūrėta 2020-01-09).
38. Hart, P., Uhr, J. (Eds.). (2008). *Public Leadership: Perspectives and Practices*. Canberra: ANU Press.
39. Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Volume 15, 2792–2796. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811007361> (žiūrėta 2019-10-02).
40. Hechanova, M., Caringal-Go, J.F, Magsaysay, J.F. (2018). Implicit Change Leadership, Change Management, and Affective Commitment to Change. *Leaderships and Organization Development Journal*, Vol.39 No.7, 914-925.
41. Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S., Liu, Y. (2008). The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
42. Higgs, M., Rowland, D. (2010). Building change leadership capability: the quest for change competence. *Journal of Change management*, Vol. 1(20), 116–130.
43. Holen, A. L., Jenssen, I. J. (2018). *A Study on Change Leadership: The Case of Non-Profit Volunteer Organizations*. University of Agder.
44. Holten, A. L., (2015). Leadership Style and the Process of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 1, 2-16.
45. Holten, A-L., Hancock, G. R., Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393-409
46. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, H., S., Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(2018), 123–127. Prieiga per internetą: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X16300087?token=6FDA860DFA96762531783FF8F9EE9D141B058A0E47060B1AD554C1026ECBB2B69C4DAC7D7D3C9003D0A04E29F28C1DF0> (žiūrėta 2020-01-29).
47. Īkinci, S. S. (2014). Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training. *Management and Organizational Studies*. Vol. 1, No. 2, 122–128. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Ann_Louise_Holten/publication/266325979_Leadership_Style_and_the_Process_of_Organizational_Change/links/56ea8e5408ae95bddc2bcdba/Leadership-Style-and-the-Process-of-Organizational-Change.pdf (žiūrėta 2019-12-06).
48. Yukl, G., A (2016). *Leadership in organizations*. 8th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

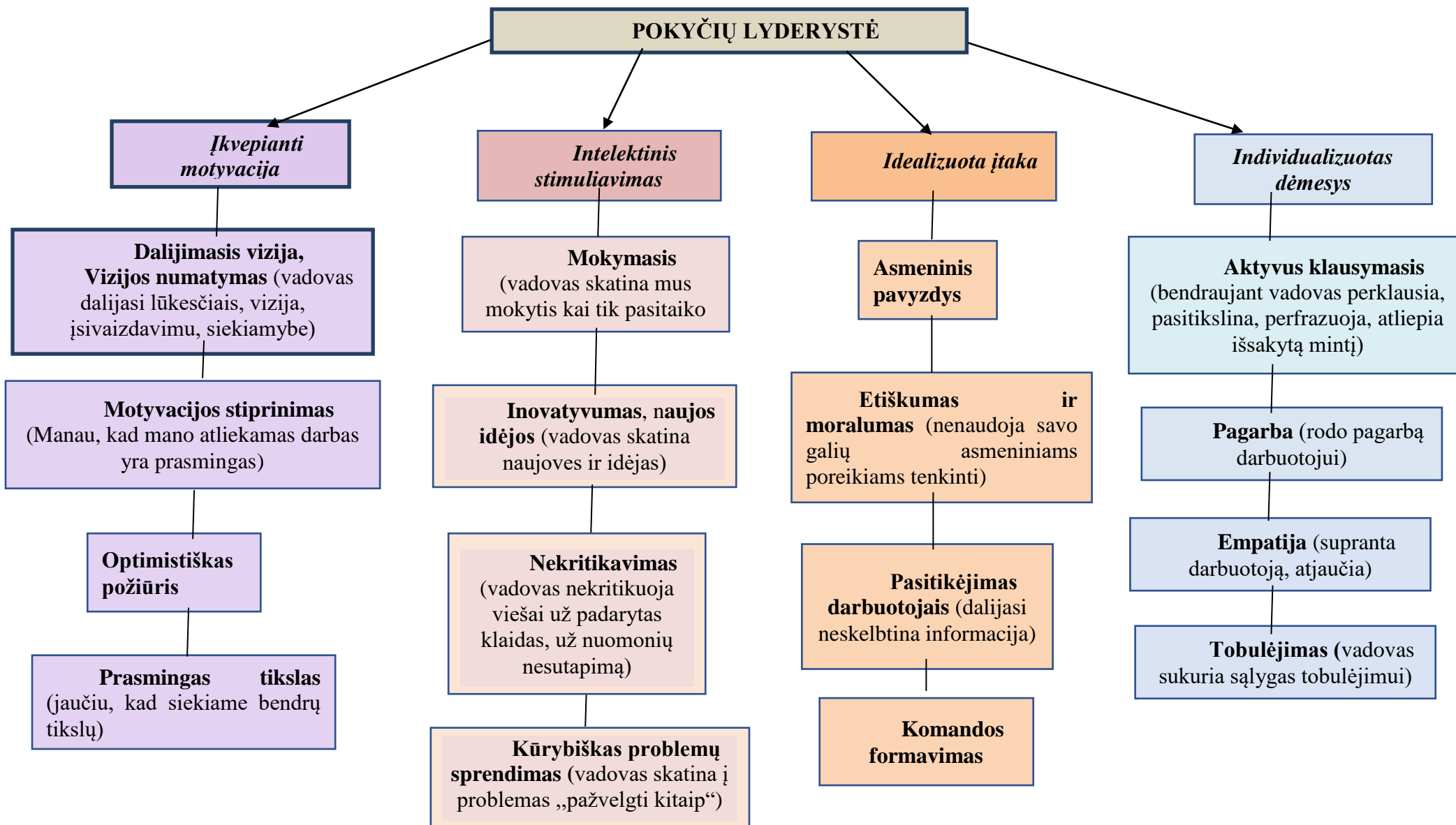
49. Jarbandhan, D. B. (2017). Principles for Public Sector Leadership in the Fourth Industrial Revolution. *Administratio Publica*, Vol 25, No 4, December 2017, 60-76.
50. Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, Vol. 15, No. 2, 153–168.
51. Jemiai, Y. (2003). Sensitivity to Cultural Environment: Impact on Public Service Leadership Training. *Leadership and social transformation in the public sector: moving from challenges to solutions*. New York: United Nations, 140–154.
52. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
53. Kareem, O. A., Kin, T. M. (2018). The development of principal change leadership emotional intelligence model, *Int. J. Management in Education*, Vol. 12, No. 3, 276–313.
54. Kellis, D. S., Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: time to move forward. *Journal of Public Affairs*. Volume 13, Number 1, 130–141.
55. Khan, A. Z., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. Vol. 16, 1–7. Prieiga per internetą: <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481/29226> (žiūrėta 2020-05-19).
56. Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review*. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/13726263/Leading_Change_Why_Transformation_Efforts_Fail (žiūrėta 2019-10-22).
57. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
58. Lewis, J. M., Ricard, L. M., Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 84(2) 288–307.
59. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas* (2008). Nr. X-1722, Žin., 2011, Nr. 45. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr> (žiūrėta 2019-08-14)
60. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija. 107–137.
61. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Siauliai City Municipality. *Socialiniai Tyrimai*. 2011, Vol. 2011 Issue 1, 34–50.
62. Lopez, A. (2017). *LPI®: Leadership Practices Inventory® JAMES M. KOUZES & BARRY Z. POSNER*. Individual Feedback Report.
63. Magsaysay, J.F. and Hechanova, M.R. (2017). Building an implicit change leadership theory. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 6, 834-848.
64. Matjie, T. (2018) The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, 41:15, 1271-1278
65. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
66. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
67. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*. 78, 71–81.
68. Miknevičiūtė, D., Valackienė, A. (2017). Strateginių pokyčių krypties identifikavimo organizacijose koncepto pristatymas. *TILTAI*, 2017, 3, 29–38. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1669/pdf> (žiūrėta 2020-03-22).
69. Miller, D. (2017). *The Importance of Effective Change Leadership in Today's Turbulent Times*. Prieiga per internetą: <https://blog.changefirst.com/the-importance-of-effective-change-leadership-in-todays-turbulent-times> (žiūrėta 2020-02-01).
70. Mokhber, M., Khairuzzaman, W., Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24:1 (2018), 108–128. Prieiga per internetą: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3F07ACC89A9A38C5072953F7C371ADCA/S1833367217000268a.pdf/leadership_and_innovation_the_moderator_role_of_organization_support_for_innovative_behaviors.pdf (žiūrėta 2019-12-01).
71. Mthembu, J. B. (2012). *The role of leadership in implementing service delivery initiatives: a case study of Buffalo city municipality*. Rhodes university.
72. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
73. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
74. Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., Peng, S. (2016). Transformational leadership and the use of normative public values: can employees be inspired to serve larger public purposes? *Public Administration*, Vol. 94, No. 1, 2016, 204–222.

75. Pandey, S. K., Wright, B. E. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal* 16(2):197-223.
76. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
77. Rakšnyš, A. V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 15(40), 687–701.
78. Ramsey, J. T., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., Sant’anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52 (4), 461-473.
79. Raudla, R., Savi, R. (2015). The Use of Performance Information in Cutback Budgeting. *Public Money & Management*, 35(6), 409–416.
80. Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., Ysa, T. (2017). Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review* 19 (2), 134 – 56.
81. Rybnikova I., Toleikienė R., Lang R., Šaparnienė, D. (2015). *Leadership in Local Government Organizations in Lithuania and Germany*. Ed. L. Gnan, A. Hinna, F. Monteduro. Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 4, Emerald Group Publishing Limited, 217–245.
82. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
83. Saleem, M., Mahmood, F. (2018). Transformational Leadership and Employees’ Creativity: A Multi-Mediation Model. *Journal of Management and Research (JMR)*. Volume 5(1), 111–134. Prieiga per internetą: [https://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SBE1/SubSites/jmr/FileManager/Volume5Issue1/JMR%205\(1\)%20Compilation-121-144.pdf](https://admin.umt.edu.pk/Media/Site/SBE1/SubSites/jmr/FileManager/Volume5Issue1/JMR%205(1)%20Compilation-121-144.pdf) (žiūrėta 2020-05-03).
84. Samanta, I., Lamprakis, A. (2018). Modern Leadership Types And Outcomes: The Case Of Greek Public Sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. Jun2018, Vol. 23 Issue 1, 173–191.
85. Sánchez-Cardona, I., Salanova Soria, M., Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: the Mediating Role of Team Positive Affect. *Universitas Psychologica*. Vol.17 No.1 Bogotá Jan./Mar. Prieiga per internetą: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672018000100221 (žiūrėta 2020-05-03).
86. Santora, J. C., Bozer, G. (2017). Leadership and Planning. *Leadership Today*, Springer Texts in Business and Economics, 401-413.
87. Schmidt, E., Groeneveld, S., Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19:10, 1538–1555.
88. Siangchokyo, N., Klinger, R. L., Champion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31. Prieiga per internetą: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984318308464?token=48A4489B63F76A6BE21D765118ECB626F2B6862B15D70334BD7248111567A06F6A3251CE98E60E3305E03EFE160747F8> (žiūrėta 2020-05-19).
89. Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešasis administravimas*, Nr. 2 (18), 34–41.
90. Shields, M. A. (2018). *Leader Perspectives on Factors that Shape Their Change Leadership Practice*. Sophia, the St. Catherine University.
91. Smaliukienė, R. (2010). Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Public Administration (16484541)*. Vol. 1/2 Issue 25/26, 53–57.
92. Spicker, P. (2012). „Leadership”: A perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 34–47.
93. Suifan, T., Sweis, R. J. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, Volume 20, Issue 2. Prieiga per internetą: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2020.105356> (žiūrėta 2020-05-19).
94. Sun, R., Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565.
95. Survila A., Valickas A. (2015). Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 14(2), p. 265–278.
96. Steude, D. (2017). Pokyčių ir inovacijų lyderystė industrinėje skaitmenizavimo aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 13(78), 95–107.
97. Storey, J. (ed.). (2016). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends* (3rd edition). London: Routledge.
98. Šaparnienė, D., Simaitienė, L. (2014). Leadership expression in civil service: The case of Siauliai City. *Economics. Sociology. Biology*. Vol 2 (177), 87–99.

99. Šilingienė V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, 961–968. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/J.04~2011~1367177864476.pdf> (žiūrėta 2019-08-14).
100. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: „Technologija“.
101. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, Vol. 85. 51–68.
102. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
103. Tummers, L. G., Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 6, 859–868.
104. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojama viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
105. Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73, 121–141.
106. Van der Voet, J. (2014). *Leading Change in Public organizations: A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context*. Erasmus University Rotterdam.
107. Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682.
108. Van der Voet, J., Kuipers, B., Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865.
109. Van der Waldt, G. (2010). Project Governance: A Municipal Leadership Challenge. *Politikon: South African Journal of Political Studies*, 37(2-3), 251–268.
110. Van Wart, M., Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations: an introduction*. New York: Routledge.
111. Valentine, A. (2019). *The Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in the Kingdom of Thailand: A Case Study of a Thai MNC*. A dissertation. Assumption University. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/41126241/The_Effects_of_Transformational_Leadership_on_Work_Engagement_in_the_Kingdom_of_Thailand_A_Case_Study_of_a_Thai_MNC (žiūrėta 2020-05-19).
112. Valickas, A., Raišienė, A. G., Arimavičiūtė, M. (2017). Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management. *Journal of International Studies*, 10(4), 131–142.
113. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. Nr. 10, 339–256
114. Villoria, M., Iglesias, A. (2011). Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. *Innovar*, 21(42), 175–189.
115. Zakaria, Z., Idris, K., Samah, B. A., Abiddin, N. Z. (2018). Understanding the Dimension of Job Resources, Personal Resources and Transformational Leadership in Boosting Work Engagement Level among Employees in Public Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(10), 1035–1051.
116. Židonis, Ž., Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18(1), 136–151. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15763/36079127.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2020-05-19).
117. Žymantaitė-Magalinskė, G., Korsakienė, R. (2020). Organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai: sisteminė literatūros analizė. *Conference: 23rd Conference for Young Researchers „Economics and Management“*, May 2020, 1-9. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/556/213> (žiūrėta 2020-05-19).
118. Wagner, T., Kegan, R., Laskow, L. ir kt. (2012). *Change Leadership: A practical Guide to Transforming Our School*. Wiley Publishers. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?id=oeF5n4hZVFAC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbp_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (žiūrėta 2019-10-22).

PRIEDAI

Operacionalizacija (pagal „4I“ modelį)



2 priedas

Anketa specialistams, dirbantiems savivaldybės administracijoje

Sveiki, mieli Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai,

Esu Šiaulių universiteto viešojo valdymo magistrantūros programos studentė **Vineta Račaitė-Samušienė**. Rengiu magistro baigiamąjį darbą apie tai, kaip pokyčių lyderystė reiškiasi Kelmės rajono savivaldybės administracijoje. Jūs pasirinktas tyrimo dalyviu todėl, kad dirbate Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Anketa yra anoniminė, nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Konfidencialumas ir anonimiškumas garantuojamas. Anketoje nėra teisingų ir neteisingų atsakymų, žymėkite Jums priimtinausią variantą. Apibendrinti tyrimo duomenys bus naudojami tik magistro baigiamajam darbui parengti.

Kilus klausimams galite skambinti mob. tel. nr. **8 621 35512**.

Jei pageidaujate gauti apibendrintus tyrimo rezultatus ir magistro baigiamojo darbo išvadas - parašykite el. paštu **magistrosaugykla@gmail.com**

Prašau paskatinti savo kolegas savivaldybėje atsakyti į šią anketą ir taip padėkite man baigti studijas :)

Ačiū už dalyvavimą ir sėkmės!

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 25 – 30 m.
- 31 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- 51 – 60 m.
- 61 m. ir daugiau.

3. Jūsų darbo stažas savivaldybėje

- Iki 1 m.
- 1 – 3 m.
- 3 – 5m.
- 6 – 10 m.
- 11m. ir daugiau

4. Kokiame skyriuje dirbate:

- Bendrojo priėmimo skyrius
- Teisės ir personalo skyrius
- Apskaitos skyrius
- Finansų skyrius
- Centralizuoto vidaus audito skyrius
- Architektūros ir urbanistikos skyrius
- Socialinės paramos skyrius
- Strateginio planavimo ir investicijų
- Turto valdymo skyrius

- Statybos ir infrastruktūros skyrius
- Švietimo, kultūros ir sporto skyrius
- Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyrius
- Seniūnijoje

5. Jūsų pareigos:

- Specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Vyriausiasis specialistas
- Kita (įrašykite.....)

6. Jūs dirbate:

- Pagal darbo sutartį
- Esu valstybės karjeros tarnautojas

7. Ar Jūs atliekate/atlikote anksčiau vadovo funkcijas?

- Taip
- Ne

Prašau, pažymėkite Jums tinkamiausią variantą. Vertinkite tiesioginį vadovą, skyriaus vedėją. Kiekvienoje eilutėje turi būti po vieną atsakymą.

Eilės nr.		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Grupės labai vadovas peržengia savo interesus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Apie ateitį vadovas kalba optimistiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Vadovas skatina mus mokytis, kai tik pasitaiko proga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Vadovas padeda tobulinti mano profesines stipriąsias puses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Vadovas nenaudoja savo galių asmeniniams poreikiams tenkinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Vadovas paprastais žodžiais paaiškina, ką galėčiau ir ką turėčiau padaryti pokytyje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vadovas įgalina mane senoms problemoms ieškoti naujų sprendimo būdų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Vadovas sukuria sąlygas ir padeda man tobulėti valdant pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Vadovas pasitiki manimi (pvz., dalijasi neskelbtina informacija).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Vadovas padeda man rasti prasmę savo darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Vadovas viešai nekritikuoja už padarytas klaidas ar nuomonių nesutapimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Bendraujant vadovas perklausia, pasitikslina, perfrazuoja, atliepia mano išsakytą mintį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Vadovas darbe rodo man asmeninį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	pavyzdį.					
14.	Manau, kad su vadovu darbe siekiame tų pačių tikslų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vadovas skatina naujoves ir idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Vadovas gerbia, supranta ir atjaučia mane.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Vadovas domisi visais pokyčiais savivaldybėje ir aptaria kartu su darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Savivaldybėje vykstantys pokyčiai neliečia mūsų skyriaus ir jais nesidomime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Igyvendiname tik tuos pokyčius, kurie tiesiogiai susiję su mūsų darbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Pokyčiai savivaldybėje nėra priimtini mūsų vadovui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interviu klausimai Kelmės savivaldybės administracijos vadovams ir skyrių vedėjams

Data:.....

Trukmė:.....

Vieta:

Ar sutinkate, kad pokalbis būtų įrašinėjamas?

1. Prašau, prisitatykite. Jūsų amžius, pareigos, darbo stažas pagal užimamas pareigas?
2. Kaip apibūdintumėte lyderį?
3. Kokias lyderio savybes galėtumėte priskirti sau?
4. Kaip motyvuojate savo darbuotojus? (Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?)
5. Kaip manote, ar pokyčiai paveikė Jūsų ir kitų darbuotojų motyvaciją?
6. Kaip suprantate pokyčių lyderystę?
7. Kiek yra svarbu turėti lyderio savybių dirbant savivaldybės administracijoje?
8. Kokiai veiklai lyderio savybės labiausiai reikalingos?
9. Kaip nuolatiniai pokyčiai veikia vadovo elgesį?
10. Koks darbuotojų požiūris į pokyčius?
11. Kaip, Jūsų nuomone, pokyčiai daro įtaką Jums ir darbuotojams?
12. Kokie šiandien svarbiausi rajono savivaldybės tikslai įgyvendinant įvairius pokyčius?
13. Kokiose savivaldybės administracijos veiklose pokyčiai vyksta dažniausiai ir kaip manote, kodėl?
14. Kaip valdote netikėtus pokyčius savivaldybės administracijoje? (*Kad ir šiandienos situacija dėl viruso*).
15. Koks krūvis tenka lyderiams?
16. Kokios savivaldybės administracijos veiklos reikalauja pokyčių?
17. Kaip įsivaizduojate pokyčių įgyvendinimo galimybes šiose srityse?
18. Kokie lyderių bruožai yra reikalingi, kad būtų lengviau nustatyti, planuoti ir įgyvendinti pokyčius savivaldybėje?
19. Kokie jūsų, kaip lyderio gebėjimai padėtų įgyvendinti šiuos pokyčius?

Dėkoju už interviu.

Informantų I1-I6 interviu protokolo ištraukos

I1

Kaip apibūdintumėte lyderį?
Nu tai turėtų būti žmogus, kuris sugeba sutelkti visus kažkokiam tai tikslui, bendram įstaigos gal pasiekti ir sutelkti ne tik formaliai juos kažkaip tai, bet tiesiog kad patikėtų juo ir kad eitų, kuris galėtų kaip vesti.
Kokias lyderio savybes galėtumėte priskirti sau?
Nežinau, atsakingumas, manyčiau sąžiningumas, užsispyrimas, tikslo siekimas, gal gana.
Kaip motyvuojate savo darbuotojus? (Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?)
Šiaip kadangi dirbu biudžetinėje įstaigoje, tai su motyvacija yra šiek tiek sunkiau. Su materialine motyvacija, ta prasme. Nors tai irgi yra per vertinimą kažkiek, bet tai galimybės yra ribotos. Na, o toliau, aš nemanau, kad didelė motyvacija yra padėka ar kažkas, jubiliejaus kokia proga, tai tiesiog kai padarytas darbas, žmogui pasakyti „ačiū“ , „šaunuolis“, tai manau kad gal labiausiai tiek galima.
Kaip manote, ar pokyčiai paveikė Jūsų ir kitų darbuotojų motyvaciją?
Meluosiu, jei sakysiu, kad nepavargstu. Pokyčių metu padidėja krūvis ir atsakomybė, negali atsipalaiduoti. Bet turi laikyti, ne tik pats, bet ir darbuotojus paskatinti, pastebėti juos. Kartais ateina su problemomis, kurios iškilo atsiradus pokyčiui. Tada stengiamės ieškoti naujų sprendimo būdų, jei tas neveikia, ieškom kito. Bet kartu su žmogum, negalvoju už jį, abu galvojam.
Kaip suprantate pokyčių lyderystę?
Pokyčių lyderystė gal čia būtų jau požiūris į tai, gebėjimas numatyti truputiuką į priekį, anksčiau, užbėgti už akių ir anksčiau, sakykim, imtis kažko, tai daryti prieš kažkokią situaciją, kad patraukti žmones ir sutelkti, kad pasitikti tą iššūkį, kuris ateina, tikslas, ar dar.
Kiek yra svarbu turėti lyderio savybių dirbant savivaldybės administracijoje?
Labai svarbu. Dešimtbalėje sistemoje tai dešimt, kaip svarbu. Bet iš tikrųjų tai labai svarbu, kadangi vistiek tie darbai yra, žmogus gali juos tiesiog atlikti, gali norėti atlikti gerai, greitai ir paieškoti sprendimo. Deja, ne visi įstatymai, teisės aktai, labai konkrečiai viską reglamentuoja, kartais yra palikta tokių dalykų, kur tiesiog galima pažiūrėti, jeigu niekam nepakenks ir nepažeis įstatymo, teisės akto, žmogus paieškos ilgiau sprendimo, jis ras, kad pasirodo pagal šitai galima, ir tam žmones galės sutelkti, tai va šitas labai svarbu. O jeigu neis paskui lyderį, tai tiktai atliks ką jis turi atlikti, rezultatas gali būti ir blogesnis.
Kokiai veiklai lyderio savybės labiausiai reikalingos?
Organizuojant, visus sutelkiant. Sunku įvardinti kokias čia gali būti konkreti veikla.
Kaip nuolatiniai pokyčiai veikia vadovo elgesį?
Ap sunkina vadovo darbą ir todėl vadovo elgesys, be abejo, keičiasi. Sakykim, jis tada ir blaškosi daugiau, ir sprendimus sunkiau suranda, ir atsiranda paties kaip žmogaus, sakykim pasimetimas, nerimas, tie dažni pasikeitimai kokio laukia pastovumo iš tavęs, kažkokio kaip garanto, o tu to neturi. Ir taip pakankamai daug.

I2

Kokie šiandien svarbiausi rajono savivaldybės tikslai įgyvendinant įvairius pokyčius?
Kokie tikslai įgyvendinant pokyčius? Manau, kad kaip ir visų savivaldybių, tai pirmiausia tas vienas tikslas, kad žmonėms būtų gyventi geriau ir tie pagrindiniai savivaldybių uždaviniai strateginiai tai turi eiti į priekį, ir žmonės turi turėti švarų vandenį, visi juo naudotis, ir pavyzdžiui, prisijungimas prie šitų tinklų irgi labai svarbu. Tai va, vienas iš svarbiausių dalykų. Geri keliai, kuriais žmonės važiuoja, ir tie gyvenimiški... Mes reaguojam į žmonių situacijas ir tiesiog sprendžiam kartu tą dalyką, turim žiūrėti, ko žmonėms labiausiai reikia.
Kokiose savivaldybės administracijos veiklose pokyčiai vyksta dažniausiai ir kaip manote, kodėl?
Na, turbūt kad tokių drastiškų pokyčių negalėčiau įvardinti, kad dabar viskas verčiasi aukštyne kojom. Nu tai irgi ta pati situacija – karantinas. Iš tikro įneš labai daug pokyčių į visas savivaldybės sritis, bus peržiūrimas ir biudžetas, ir galbūt stabdysim kai kuriuos projektus, nes kada atsiranda netikėta situacija, ir kada verčiasi, nebegalvoji apie tikslus, apie planavimą, bet tiesiog žiūri iš tos dabartinės situacijos. Ir jau kai baigsis ta situacija, tai tiesiog bus peržiūrima absoliučiai viskas. Ir gali būti taip, kad ką susiplanavę, va, mes džiaugiamės, kad biudžetą pasitvirtinome optimistinį ir viską gerai susidėliojome, ir vieną akimirką – viskas griūna. Ir net neaišku, kaip metus baigsim. Tai va, čia nuo situacijų labai įvairių priklauso. Ir čia gali labai daug planuoti, bet vat netikėta situacija gali daug ką apversti aukštyne kojom.

Kaip valdote netikėtus pokyčius savivaldybės administracijoje? (Kad ir šiandienos situacija dėl viruso)
Tai yra ekstremalių situacijų komisija, yra operacijų centras, į kuriuos yra įtraukiami kompetentingi žmonės, specialistai, ir tiesiog sekimas kiekvieną dieną informacijos, žiūrima valstybės lygmeniu, operacijų centro nurodymu. Ir tiesiog mes turime vykdyti tuos nurodymus, kurie yra ekstremalioje situacijoje. Jau mes savo planus pastumiame į šoną.
Koks krūvis tenka lyderiams?
Didelis, labai didelis. Tai praktiškai 24 valandos per parą. Nes žmonės skambina, žmonės yra išsigandę, žmonės vat grįžtantys iš užsienio irgi labai įsitempę. Yra įvairiausių užduočių savivaldybei : parvežti, nuvežti, apgyvendinti, ir visa tai reikia papildomai sudėlioti. Tai čia yra ne tiesioginis žmonių darbas, bet tai papildomos funkcijos. O šitą mes turim suvaldyti, kažkaip tai dėliojam. Labai sekame šiandieninę informaciją, ar yra užsikrėtusių, nėra užsikrėtusių, tai vienu žodžiu, ta situacija valdoma. Kiekviena kartą. Tie skambučiai, tai žmonės skambina, tai iš visuomenės sveikatos centro, nu vienu žodžiu, tas darbas dabar yra labai gyvas ir iš tikrųjų čia ir dabar įvairias situacijas spręsti. Tai iš tikrųjų, kitą kartą grįžti vakare ir galvoji „fuu, negi baigėsi diena“ ir atrodo, nori atsikvėpti ir vėl skambutis, ir vėl dirbi toliau. Būtent ta situacija dabar yra.
Kokios savivaldybės administracijos veiklos reikalauja pokyčių?
Nemanau aš, kad dabar, kažkurioj nors vienoj reikalautų pokyčių, tiesiog visos savivaldybės sritys yra pakankamai kompetentingos ir seka naujausius ir nutarimus, ir įstatymus, ir tiesiog mes kiekvieną kartą pasižiūrime ir socialinėje srityje, ir švietimo srityje, kokios naujovės, kas bus ir nelaukiame kol mums kas nors pasakys „va, jūs šioj vietoj nepadarėt“. Ir tas mokyklų optimizavimas. Jeigu matom, kad mokinių mažai, tai mokykla, na, kaip ir kelia nuostolį, tuojau su bendruomenėm rengiam susitikimus, įtikinėjam, kad iš tikrųjų gal vaikui geriau pavažiuoti į kitą mokyklą, negu kad būti šitoj, su keliais vaikais. Na, aš kaip pavyzdį pasakiau. Na, tai va, tiesiog sprendžiam tuos visus reikalus čia ir dabar.
Kaip įsivaizduojate pokyčių įgyvendinimo galimybes šiose srityse?
Tiesiog vienas iš esminių susitikimas su bendruomenėm, informacija kad nebūtų žmonės nieko nežinoję, ir paskui kažkoks tai projektas, va ir iš niekur atsiranda. Pirmiausia tai turi būti informuojami žmonės ir teisingai jie informuojami. Kad ir vėjo jėgainės. Pasirodo, viešinimas kaip ir įvykęs, o kai pasižiūri kas dalyvavo, tai pasirodo – keturi žmonės. Tai čia negalima sakyti, kad toks viešinimas įvykęs. Vis dėlto turi būti laikomasi tam tikrų nurodymų, reikalavimų, kad vis dėlto bendruomenės žinotų, o ne ieškotų informacijos per kažkur kitur.

13

Kaip suprantate pokyčių lyderystę?
Kai atliekamas kažkoks tai veiksmas, kuris turi, sakykim, tolimesnę eigą seka. Vienas žingsnis, galim sakyti, galim atsipirkti prieš kelis. Pokyčiai užima pakankamai ilgą laiką ir jie nebūna labai greitai.
Kiek yra svarbu turėti lyderio savybių dirbant savivaldybės administracijoje?
Net nežinau. Svarbu tai, kad reikia bendrauti su daug žmonių ir nėra vieno skyriaus, kuris sakykim, tik apsiribotų savo veikloje ir būna situacijų kai reikia spręsti per tris ar keturis skyrius, pagal kompetenciją, šitą problemą. Tai sukoordinavimas, darbų paskirstymas ir rezultato gavimas.
Kokiai veiklai lyderio savybės labiausiai reikalingos?
Lyderio savybės labiausiai reikalingos, nu čia pagal savo darbo specifiką, įgyvendinant projektus. Nes projektai yra komandinis darbas. Neįgyvendina projektų vienas asmuo.
Kaip nuolatiniai pokyčiai veikia vadovo elgesį?
Plečiamas akiratis.
Kaip?
Na, pavyzdžiui, ateina koks nors projektas naaujas. Tada giliniasi į įstatymus, susijusius su juo, visokius kitokius dokumentus.
Koks darbuotojų požiūris į pokyčius?
Dažniausiai būna priešiškas.
Gal turite pavyzdžių?
Sakykime kad ir koks projektas arba informacinė sistema, kas palengvintų darbą administracijoje, o žmonėms reikia papildomai mokytis ir ugdyti tam tikrus gebėjimus. Iš pradžių, aišku, būna sudėtinga, bet po to supranti kaip ta sistema veikia. Ir kadangi nemato galutinio rezultato koks jisai turėtų būti, nes jis pasirodo tik pakankamai praėjus laiko, tai vat, pasipriešinimas visada būna pokyčiams.
Kaip, Jūsų nuomone, pokyčiai daro įtaką Jums ir darbuotojams?
Įvairiai, darbuotojai dažniausiai sutinka pokytį su pasipriešinimu, bet turi įrodyti, kad tai veiks, tai verta daryti. Reikia laiko, niekas greitai nesigauna.
Kokie šiandien svarbiausi rajono savivaldybės tikslai įgyvendinant įvairius pokyčius?
Jie yra nubraižyti strateginiam plane. Tai ir saugoma ekologiskumas, verslumas skatinamas, mažinamas nedarbo lygis,

infrastruktūros kūrimas, gyvenamosios aplinkos gerinimas. Viešinimo valdymo aktyvinimas,
Kokiose savivaldybės administracijos veiklose pokyčiai vyksta dažniausiai ir kaip manote, kodėl?
Pokyčiai dažniausiai vyksta srityse, susijusiose su IT, o kiti dažniausiai būna teisės aktų nustatyta tvarka, kuriuos privalai įgyvendinti. Tai praktiškai visose srityse tie pokyčiai yra, tiktai daugiausiai, manau, pokyčių yra socialinėje srityje, socialinės paramos specifikoje, ypač gal pokyčiai socialiniam būsto skyrimui, nes labai daug teisės aktų pasikeitimų būna. Tai tiek būtų.

14

Kaip valdote netikėtus pokyčius savivaldybės administracijoje? (Kad ir šiandienos situacija dėl viruso)
Kaip valdome... valdome kiekvienas prisiimdamas... Pirmiausia taip. Man atrodo, mūsų administracijoje yra didžiulis pasitikėjimas žmonėmis, mumis, visų skyrių vedėjais, mes turime pasitikėjimą savo srityje ir aišku, turėdami pasitikėjimą mes turime ir atsakomybę. Prie viso šito yra labai daug tariamasi, diskutuojama, įvairios problemos sprendžiamos čia ir dabar. Pavyzdžiui, kad ir vakar. Tokia mūsų skyriuje diena, na, buvo išskirtinė. Pradėjom nuotolinį mokymąsi mokyklose. Tiesiog buvo laikoma ranka ant kurso, vakare jau visa situacija yra žinoma, kam reikėtų padėti, kam sekėsi, ką reikia paskatinti, primint, kam kažkas tai kliuvo, galbūt patarti, pasiūlyti imti kitas mokymo platformas, dar kažką tai. Aišku, vakare buvo tartasi su vadovais, tiesiog tas situacijos žinojimas, tarimasis, bendradarbiavimas, kaip aš sakau, lygiagretūs susitarimai, kartu suteikiantys atsakomybę, pasitikėjimą leidžia įgyvendinti pokyčius.
Koks krūvis tenka lyderiams?
Manau, kad didelis. Bet lyderis, jis su tuo krūviu susigyvena, nes jeigu jis turėtų mažesnę krūvį, jam, ko gero, būtų per liūdna gyventi. Lyderis tai tas žmogus, kuris visada veikoje, kuris veda paskui save, ne tiktai veda paskui save, bet eina kartu, gal šiek tiek priekyje puse žingsnio. Ir tardamiesi, išsidiskutuodami, ieškodami naujų sprendimo būdų, nes problemų vistiek iškyla. Bet tą problemą ne užglaistyti, ne palikti „aj gal niekas nepastebės“, bet tiesiog čia ir dabar bandyti ieškoti sprendimo kelių. Ir jeigu tas sprendimo kelias nepasitvirtino, nepasiteisino – ieškoti kitų.
Kokios savivaldybės administracijos veiklos labiausiai reikalauja pokyčių?
Tikrai nežinau kaip čia dabar atsakyti. Čia gal daugiau administracijos direktorius geriau žinotų. Jeigu kalbant apie mūsų skyrių, mes turime kuo mažiau tų dokumentų... nuo dokumentavimo prieiti prie bendravimo, nes rezultatas, kaip matome, yra pasiekiamas per bendrystę, per bendradarbiavimą, ir požiūrių suderinimą į vieną ir tą patį dalyką. Bet tai aišku yra ilgesnis laikas. Įsakymą parašyti yra lengviau ir jį paleisti.
Kaip išsivaizduojate pokyčių įgyvendinimo galimybes šiose srityse?
Per tą pačią lyderystę, paskatinimą lyderystės, kaip ir vėl sakiau, per pasitikėjimą kiekvienu, nes tikrai kiekvienas žmogus gali, ir daug ką gali. Per galbūt pagalbą kiekvienam, nukreipti savo galias ten, kur jis labiausiai būtų naudingas ir reiklingas. Ir tiesiog pastebėjimu žmogaus, pastebėjimu jo darbų ir skatinimo jo eiti į priekį.
Kokie lyderių bruožai yra reikalingi, kad būtų lengviau nustatyti, planuoti ir įgyvendinti pokyčius savivaldybėje?
Nuu labai sunkius klausimus duodat. Lyderio bruožai. Iš tikrųjų numatyti pokyčius, neplaukti pasroviui, tai reiškia turi būti ir strateginio mąstymo, turi būti gebėjimas strateguoti ne vieną žingsnį į priekį, o kelis žingsnius į priekį, nebijojimas pasakyti, kad čia mes klydome, arba aš klydau ir dabar turėtumėm ieškoti kitų kelių, ir kad šitas kelias nepasiteisino – ieškom kito kelio. Ir, aišku, sugebėjimas einant visada laikas nuo laiko sustoti ir pažiūrėti ką padarėm, kur esam, kas iš to, kad mes darėm, kas iš to, kad mes taip kalbėjom, ir ką reikia daryti toliau.
Kokie Jūsų, kaip lyderio gebėjimai padėtų įgyvendinti šiuos pokyčius?
Kaip ir sakiau jau, ko gero aš labai daug kartojuos, įsiklausymas į kiekvieną, išgirsti ir diskutuojant tiesiog padėti pamatyti tą kelią, kuris gal būtų tiksliausias ar tiesiausias nueiti į norimą tikslą.

15

Kaip apibūdintumėte lyderį?
Nu tai žmogus, ko gero, kaip ir visi sakytų, tai yra drąsus, ryžtingas, priimančias sprendimus, nebijantis kada priimami sprendimai, neišku ar jie geri ar blogi, prisiimančias už tai atsakomybę.
Kokias lyderio savybes galėtumėte priskirti sau?
Ryžtas. Kai kiti dvejoja, aš einu į priekį. Svarbiausia bandyti, juk iš klaidų mokomės. Ir savo darbuotojus skatinu būti ryžtingesniais.
Kaip motyvuojate savo darbuotojus? (Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?)
Nu tai dažniausiai kaip ir visur, ko gero: pagyrimas žmogaus, žodinis paskatinimas, o įstaigoje kas vyksta, tai yra kalėdiniai vakarėliai, švenčiam gimtadienius. Irrr... tokie būtų pavyzdžiai. Ir bendrų tikslų siekimas kartu su darbuotojais, nes be darbuotojų tai nieko negali padaryti.
Kaip manote, ar pokyčiai paveikė Jūsų ir kitų darbuotojų motyvaciją?
Taip, paveikia. Darbuotojai kartais priešinasi, tada už nugaros tariasi, užuot atėję pas mane pasitarti. Galima visada rasti

sprendimą. Bet ir pokyčiai neišvengiami. Jei nori dirbti, turi prisitaikyti prie pokyčių. Darbus vistiek jie padaro, kad ir vėluoja kartais.

16

Kaip motyvuojate savo darbuotojus? (Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?)

Kiekvieną kartą skirtingai parenkant tą motyvavimo būdą. Tai pagyrimai, pastebėjimai atliktų darbų, ir aišku yra vadovavimasis teisingumo principu – padarei gerai, tai gerai, jeigu nepadarei gerai, tiesiog nenaudoju auklėjimo, kad va kaip čia taip yra, tiesiog susėdam ir pakalbam į ką galbūt reikėtų atkreipti dėmesį. Materialiniai skatinimai priklauso ne nuo manęs, jeigu tai yra reikalinga tai aptariam su mano vadovu ką reikėtų daryti skyriuje dėl materialinio skatinimo. Kai yra metinis darbuotojų vertinimas, čia yra ir valstybės tarnautojams ir darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartį tai nustatoma kintamoji ir pastovioji dalis aptariant. Čia priklauso ir nuo darbo krūvio, darbo apimties, ir nuo to kaip darbuotojas susitvarko su problemomis, su problemomis svarbiausia, su darbu susitvarko visi, bet va su problemomis jeigu kyla tai tada reikia pagalbos, priklausomai nuo to nustatomas ir atlyginimų dydis, kiekvienam personaliai atskirai.

Ar pokyčiai paveikė Jūsų ir kitų darbuotojų motyvaciją?

Žinoma kažkiek paveikia. Reikia daugiau laiko apsiprasti, nuspręsti kaip ką daryti. Būdavom įpratę vienaip, o dabar kitaip. Ypač jei tie pokyčiai darbuotojams yra nepalankūs. Lyg ir esame paslaugų teikėjai gyventojams, tačiau žmogus yra žmogus, nori ir savo asmeninės gerovės. Va, jei atsirastų papildoma pietų pertrauka, manau, kad tokie pokyčiai būtų greitai priimami be nepasitenkinimo. Kartais nusvyra rankos, bet susiimi ir eini toliau. Paskatinam vienas kitą, palaikom.

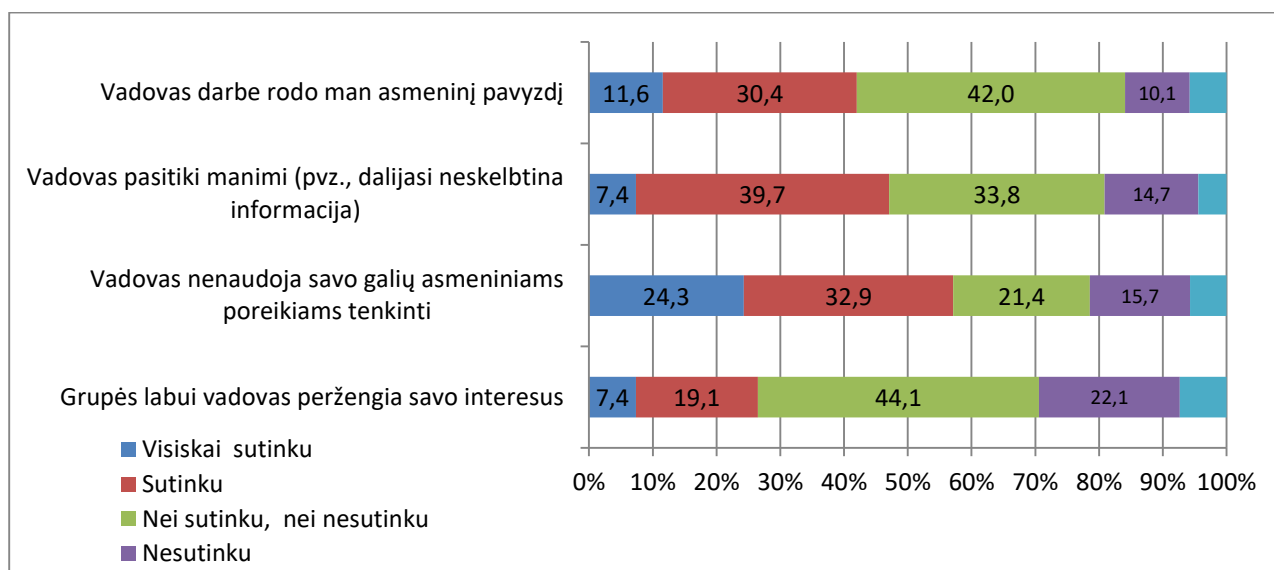
Kaip suprantate pokyčių lyderystę?

Pokyčių lyderystė... na tai aišku, kad vadovas pirmiausiai turėtų domėtis naujovėmis, pirmiausia darbinės naujovėmis, kaip darbą pagerinti, kad jis būtų spartesnis, ir skatinti naujai dirbti darbuotojus. Tai kad nebūtų užsistovėjimo su senais metodais, visada būtų galima pritaikyti naujesnį metodą, skatinu darbuotojus žinoma ir pati tą darau. Jeigu nepasiteisina tai aišku tuomet grįžtam truputį atgal ir žiūrim koks tas naujesnis metodas kitas, nors labai daug yra gerų ir senų metodų, tai tie pokyčiai gali būti prisimenant ir senus metodus, nebūtinai vien tik naujus metodus taikant, nes yra daugiau užmirštų senų metodų kuriais galim vadovautis darbe pilnai.

Kiek yra svarbu turėti lyderio savybių dirbant savivaldybės administracijoje?

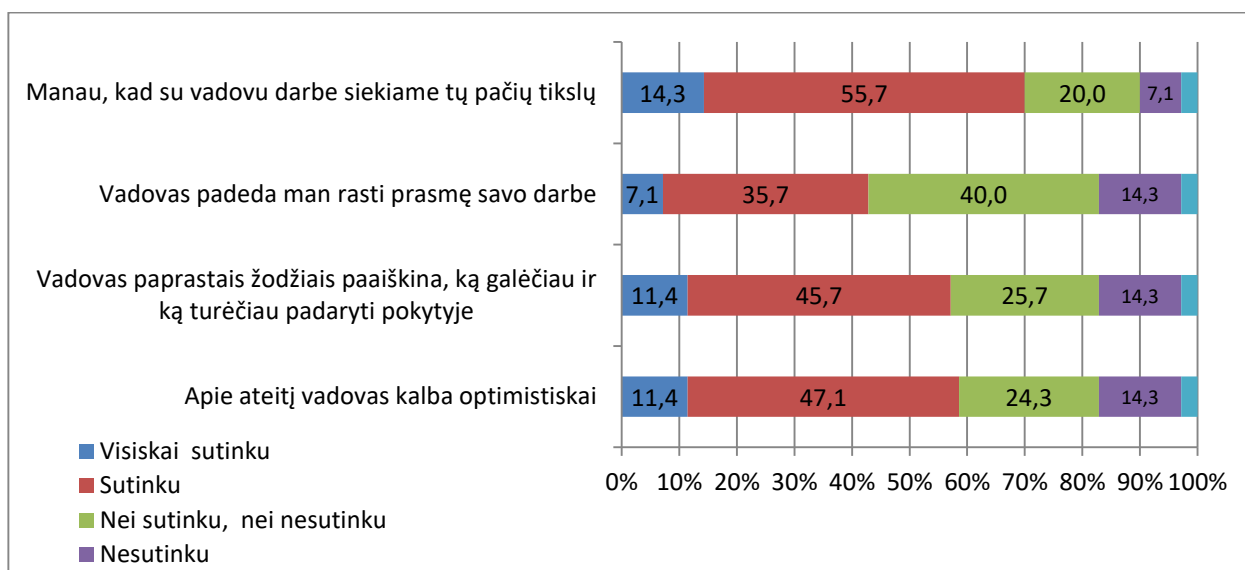
Labai svarbu. Jeigu skalė būtų tokia labai svarbu, svarbu, nelabai svarbu, sakyčiau, kad labai svarbu. Savivaldybės administracija yra tokia vieta, tokia darbovietė, kur viskas turi būti pirmiausiai. Pirmiausiai todėl, kad informacija mes skleidžiam žmonėms, rajono gyventojams, ir turim būti pavyzdys. Savo sprendimų priėmimais, ir aplamai sprendimais, ne tai kad priėmimais, bet pats būdas darbo, pats pobūdis, turėtų būti kaip pavyzdys. Dirbant administracijoje labai svarbu yra lyderiauti visiems žmonėms, nebūtinai vedėjams, čia yra absoliučiai visiems, nes jį juos žiūri rajono žmonės. Kadangi jie žino, jeigu žmogus dirba savivaldybėje, reiškia jisai viską moka. Jis moka teisingai parašyti raštą, priimti teisingą sprendimą, visus darbu padaryti nežiūrint jo sudėtingumo. Tai aš manau, kad čia kiekvienas žmogus yra savotiškas lyderis, savo sritį. Pavyzdžiui vedėjams, nežino taip smulkiai detalių, kurių reikia atliekant darbus, kuriuos atlieka eilinis darbuotojas. Specialistas, savo sritį žino labai gerai, ir tai reiškia, kad jis su vedėju tariasi skyriuje, priima sprendimus kiekvienas žmogus atskirai, išskyrus tada kada jau būtinai reikia pasitarti. Gali būti, kad vedėjas problemos neišspręs tada gali būti, kad kreipiamės į aukštesnį vadovą. Kiekvienas žmogus priima sprendimą, jeigu jis priima sprendimą reiškia jis turi būti savo srities lyderis ir savo darbo vietos lyderis.

Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų idealizuotą įtaką



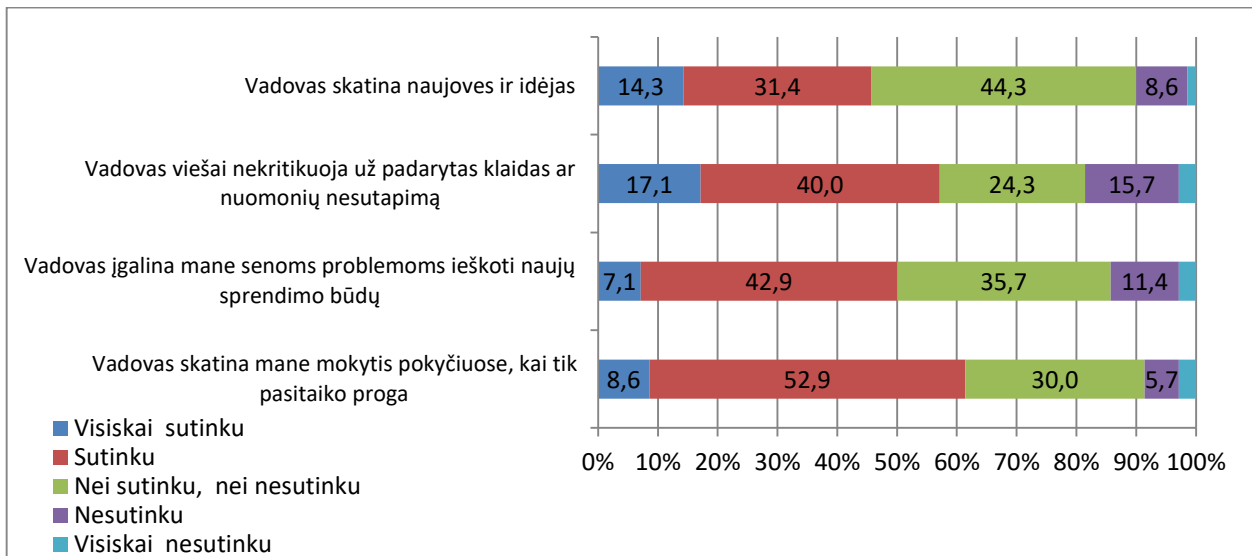
6 priedas

Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų įkvepiančią motyvaciją

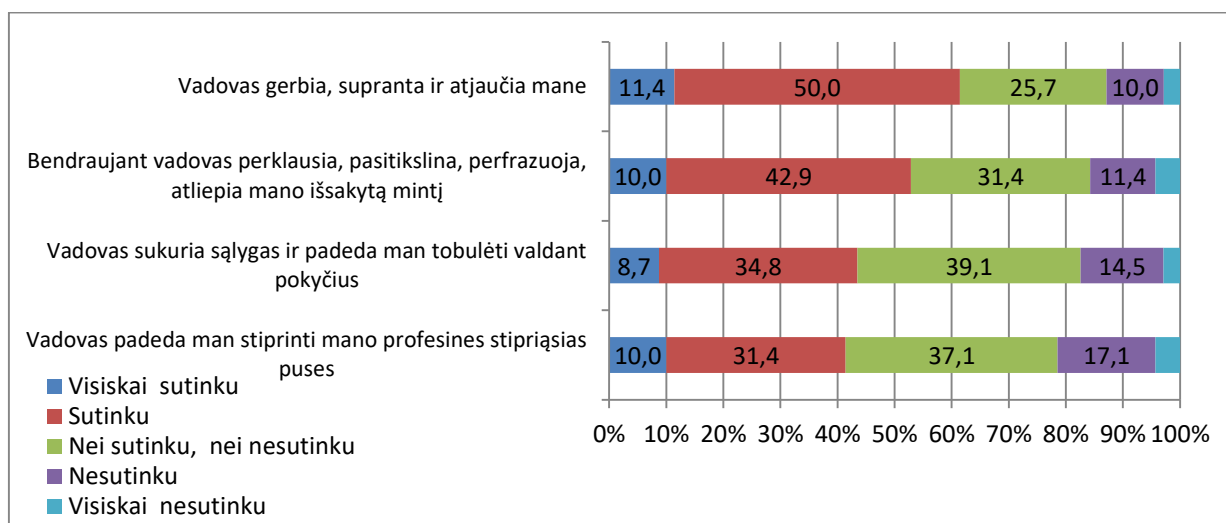


7 priedas

Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų intelektinę stimuliaciją



Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas vertinant vadovų individualų dėmesį



Respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant požiūrį į pokyčius savivaldybės administracijoje

