

## Elektroninis vadovavimas darbuotojams vietos savivaldoje: konceptinė analizė ir literatūros apžvalga

**Rita Toleikienė**

Šiaulių Akademijs, Vilniaus universitetas  
Vilniaus g. 88, 76285, Šiauliai, Lietuva

**Vita Juknevičienė**

Šiaulių Akademijs, Vilniaus universitetas  
Vilniaus g. 88, 76285, Šiauliai, Lietuva

**Irma Rybnikova**

Hamm-Lippstadt University of Applied Sciences  
Marker Allee 76-78, 59063 Hamm, Vokietija

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.21.1.29709>

**Anotacija.** *Ligšioliniuose moksliniuose tyrimuose informacinių komunikacinių technologijų (IKT) naudojimas vietos savivaldos lygmeniu dažniausiai siejamas su procesais, vykstančiais tarp organizacijos ir piliečių, t. y. elektroninėmis paslaugomis ir jų teikimu. E. vadovavimo kaip e. valdžios dimensijos tyrimai, orientuoti į vidinius viešojo administravimo organizacijų veiklos procesus naudojant IKT, iki šiol sulaukė mažiau dėmesio. Ypatingai retai tyrinėtas e. vadovavimas vietos savivaldos kontekste. Nepaisant pirmųjų studijų šia tema, sisteminės e. vadovavimo koncepcijos bei praktikos savivaldybių administracijose analizės, kuri atskleistų, kaip IKT paveikia vadovavimo procesus savivaldybėse, pasigendama tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje. Šiame tyrime gvildenamas klausimas, kaip e. vadovavimas yra susijęs su e. valdžia, kokie yra e. vadovavimo vietos savivaldoje ypatumai, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama svarstant vadovavimo darbuotojams klausimus skaitmenizuojant vietos savivaldą. Tyrimė, kuris remiasi mokslinės literatūros šaltinių analize, pažymima, kad skyrium nuo kitų e. valdžios dimensijų, kurios nukreiptos į išorę, t. y. į santykius su piliečiais, teikiant jiems e. paslaugas ar bendrą informaciją, įtraukiant juos į viešojo administravimo organizacijų procesus, e. vadovavimas atspindi e. valdžios dimensiją, nukreiptą į vidinius administracijos procesus, t. y. žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje valdymą, kai vyksta vadovavimo skaitmenizacijos procesai. COVID-19 pandemijos laikotarpiu padidėjo e. vadovavimo reikšmė viešojo sektoriaus institucijoms. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad e. vadovavimas vietos savivaldoje reikalauja naujų įgūdžių iš savivaldybių administracijos vadovų, efektyviai naudojant naujus komunikacijos kanalus ir platformas bei suvaldant psichologinius darbuotojams kilusius sunkumus dėl nuotolinio skaitmeninio darbo sąlygotos darbuotojų atskirties. Vietos savivaldos kontekstas betgi reikalauja, kad e. vadovavime toliau būtų prisiderinta prie institucinės aplinkos, susijusios su nacionalinės įstatyminės bazės suponuotomis galimybėmis, institucine sąranga (politiniu-administraciniu dualumu), viešojo administravimo paskirtimi operatyviai atliepti piliečių lūkesčius, užtikrinant veiksmingą organizacijų veiklą, bei ribotais organizaciniais ištekliais.*

**Raktažodžiai:** *elektroninis vadovavimas, e. vadovas, e. valdžia, vietos savivalda, COVID-19*

**Keywords:** *electronic leadership, e-leader, e-government, local self-government, COVID-19*

## Išvadas

Viešojo administravimo organizacijų veiklos skaitmenizavimas – siektinas viešojo sektoriaus modernizavimo tikslas, tiesiogiai susijęs su sumanaus valdymo koncepcija. Sumanus valdymas įgyja prasmę tik tada, kai valdžios institucijos, įgalindamos šiuolaikinius instrumentus ir greitai reaguodamos į aplinkos kaitą, naudojasi informacinių komunikacinių technologijų (toliau – IKT) teikiamomis galimybėmis, užtikrina laiku priimtą ir efektyvų sudėtingų problemų sprendimą aukšto kompleksiskumo, neapibrėžtumo ir nestabilumo sąlygomis, grindžia veiklą kompetentingais žmogiškaisiais ištekliais, leidžiančiais pasiekti teigiamų ir aukštų sprendinių rezultatų, efektyvia viešąja politika, tarpsektorine partneryste ir suinteresuotųjų dalyvavimu sprendžiant problemas (Gaulė, 2014; Bolívar, 2015; Jonikaitė ir kt., 2016; Misuraca, Lipparini, Pasi, 2021). Vadovaujantis Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012), IKT naudojimas kaip sumanaus viešojo valdymo norma tampa neatskirama viešojo administravimo organizacijų, tarp jų ir savivaldybių, kasdienės veiklos dalimi.

Skaitmenizacijos kontekste kinta reikalavimai viešojo administravimo organizacijų veiklos efektyvumui. Vadovavimas darbuotojams naudojant IKT, arba elektroninis vadovavimas (angl. e-leadership) (toliau – e. vadovavimas), tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje tampa populiaria vadovų darbo organizavimo forma, kai bendravimui su darbuotojais ir kitais vadovais, užduočių teikimui, kontrolei ir pan. yra taikomos IKT, ypač COVID-19 pandemijos kontekste (Bronkhorst, Steijn, Vermeeren, 2015; Liu ir kt., 2018, 2020; Roman ir kt., 2019; Toleikienė ir kt., 2020; Henderikx, Stoffers, 2022). Praktikos, kai naudojami pažangių informacinių technologijų panaudojimo būdai ir formos, yra būdingi viešojo sektoriaus organizacijų informacijos valdymui ir sklaidai, e. paslaugų teikimui, ryšiams su visuomene, sprendimų priėmimui, pažangių informacinių technologijų sistemų priežiūrai, vadybos mechanizmams bei jų taikymui (Van Wart, 2016). Tačiau Uhl-Bien (2021) pastebi, kad vadovavimas viešajame sektoriuje atsilieka, kadangi, jos teigimu, daugelis institucijų vis dar veikia pasenusiuose valdymo ir biurokratijos rėmuose. Būtent šis kvestionuotinas viešojo sektoriaus nuvertinimas paskatino straipsnio autorės nagrinėti Lietuvos savivaldybių administracijų vadovų e. vadovavimo patirtis.

IKT naudojimas Lietuvos savivaldybių veikloje jau yra nagrinėtas e. valdžios (Ožalienė, Šaparnienė, 2009; Domarkas ir kt., 2012; Gaulė, Žilinskas, 2013; Rybnikova ir kt., 2015; Dvorak ir kt., 2020), e. paslaugų (Guogis ir kt., 2008; Jurkėnaitė, Paliulis, 2010; Milė, Junevičius, 2013; Dvorak ir kt., 2020), organizacinių procesų valdymo (Jokūbauskienė, 2013; Rybnikova ir kt., 2015; Aurylaitė, 2017) kontekstuose. E. vadovavimo kaip e. valdžios dimensijos, reiškiančios IKT naudojimą siekiant pagerinti vidines valdžios funkcijas ir procesus, tyrimai iki šiol sulaukė mažiau dėmesio. Ligšioliniuose moksliniuose tyrimuose IKT naudojimas vietos savivaldos lygmeniu dažniausiai siejamas su procesais, vykstančiais tarp organizacijos ir piliečių, t. y. e. valdžia (Cordella, Tempini, 2015; Bernhard ir kt., 2018; Manvelidze, Tebidze, 2019; Martin-Shields ir kt., 2021) ir e. paslaugomis (Sá ir kt., 2016; Yang, 2017; Panayiotou, Stavrou, 2019; Heuberger, Schwab, 2021). Kuo pasižymi e. vadovavimas darbuotojams savivaldybėse, ligi šiol nagrinėta vos keletu autorių, kaip kad Rybnikova ir kt. (2015), Toleikienė ir Juknevičienė (2019) ar Toleikienė ir kt. (2020). Nors čia aptariami svarbūs aspektai, kaip kad pagrindinės prielaidos e. vadovavimo raiškai Lietuvoje, tačiau sisteminės e. vadovavimo koncepcijos bei praktikos savivaldybių administracijose analizės, kuri atskleistų, kaip IKT paveikia vadovavimo procesus savivaldybėse, pasigendama tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje.

Stinga ir tyrimų apie tai, kaip skaitmenizacija susijusi su savivaldybės žmogiškųjų išteklių valdymo procesais, nepaisant pirmųjų darbų šia tema (Goulas ir kt., 2016; Ansell ir kt., 2017; Pyszka, 2018; Bannykh, Kostina, 2021). Pasigendama e. vadovavimo tyrimų mikro lygmeniu, t. y. atliktų konkrečiose organizacijose ar jų grupėse (Liu ir kt., 2020). E. vadovavimo tematika buvo atskleista viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, tačiau orientuojantis į sveikatos apsaugos, švietimo ir mokslo sritis (Holland ir kt., 2009; Cowan, 2014; Van Wart ir kt., 2016; Van Wart ir kt., 2017; Tahir ir kt., 2021), arba analizuojant ją nacionalinio lygmens valdžios institucijų veiklos kontekste

(Banerjee, Chau, 2004; Hanna, 2007; Liu ir kt., 2018; Dwianto ir kt., 2021). E. vadovavimo specifikai savivaldybių administracijų lygmenyje iki šiol buvo skiriama mažai dėmesio.

Todėl šiame tyrime keliama mokslinė problema – kaip e. vadovavimas siejasi su e. valdžia bei kokie yra e. vadovavimo vietos savivaldoje ypatumai, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama svarstant vadovavimo darbuotojams klausimus bei skaitmenizuojant vietos savivaldą? Tyrimo tikslas – identifikuoti e. vadovavimo ypatumus e. valdžios kontekste bei išryškinti e. vadovavimo vietos savivaldoje specifiką.

Tyrimo problema straipsnyje gvildinama keliais etapais bei naudojant literatūros šaltinių analizės metodus (sisteminimą, grupimą, lyginimą). Straipsnio struktūra atspindi šiuos etapus: pirmoji straipsnio dalis skirta e. vadovavimo sampratos gilinimui. Autorės aptaria e. vadovavimo ypatumus, atskirdamos jį nuo neelektroninio vadovavimo bei nuo susijusių sąvokų, kaip kad nuotolinis darbas. Antroje dalyje išryškinamos e. vadovavimo sąsajos su e. valdžios koncepcija. Vėliau autorės apžvelgia ligšiolinius tyrimus e. vadovavimo tematika, atliktus privačiame ir viešajame sektoriuje ir diskutuoja mokslines studijas, atliktas e. vadovavimo vietos savivaldos kontekste tema. Paskutinėje dalyje autorės išryškina e. vadovavimo ypatumus vietos savivaldos atveju ir suformuluoja iš to kylančius klausimus bei pasiūlo perspektyvas ateities tyrimams e. vadovavimo vietos savivaldoje tema, tinkamas tiek Lietuvos kontekstui, tiek ir už jos ribų. Straipsnio naujumas atsiskleidžia tuo, kad jame konceptualizuojamas e. vadovavimas viešajame sektoriuje kaip e. valdžios dimensija bei identifikuojama e. vadovavimo specifika vietos savivaldos kontekste.

### **E. vadovavimo samprata**

Vienas iš labiausiai mokslinėje literatūroje pripažintų vadovavimo apibrėžimų teigia, kad šis gali būti suprantamas kaip „socialinės įtakos procesas, kurio tikslas yra pasiekti susitarimą apie vykdomas veiklas bei skatinti individualias ir kolektyvines pastangas bendriems tikslams įvykdyti“ (Yukl, 2013, p. 7). Nors šis vadovavimo apibrėžimas ir labai platus, juo bandoma atspindėti įvairius vadovavimo kontekstus, t. y. tiek formalų vadovavimą, kur vadovai atsakingi už tinkamą socialinę įtaką darbuotojams, tiek ir neformalų vadovavimą, kur darbuotojai vieni kitiems vadovauja, tačiau akcentuojant būtent tradicinį kontekstą, kuriame vadovavimas vyksta organizacijose, pagrįstas egzistuojančiais santykiais tarp vadovų ir darbuotojų. Atitinkamai e. vadovavimas yra suprantamas kaip vadovavimas darbuotojams naudojant skaitmeninius, virtualius kanalus ir medijas, kaip kad elektroninis paštas ar video konferencijos (Lexa, 2021). Socialinė įtaka darbuotojams ir tokie vadovavimo procesai, kaip kad komunikacija, motyvavimas, vertybių ir nuostatų perteikimas, vyksta naudojant IKT (Avolio ir kt., 2000; Avolio ir kt., 2014; Kahai ir kt., 2017; Van Wart ir kt., 2017; Van Wart ir kt., 2019). E. vadovavimas yra viena iš vadinamosios „skaitmeninės transformacijos“ organizacijose ir visuomenėse pasekmių. Elektroninių duomenų dalijimosi sistemų ir tinklų atsiradimas išryškino e. vadovavimo funkcijų pasitelkimo svarbą, išnaudojant šiuolaikinius tinklus (intranetą ir internetą), skaitmeninę erdvę, technologinę infrastruktūrą (Ellatif, Ahmed, 2013). E. vadovavimo diegimas atitinka strateginį požiūrį, akcentuojantį naudą organizacijai dėl IKT naudojimo galimybių, sudarančių prielaidas siekti efektyvumo ir kokybiško rezultato (Yao ir kt., 2011).

Kai kurie autoriai supranta e. vadovavimą labai plačiai, t. y. jį tapatina su e. vadyba, kuri apima tiek mikro lygmenį (personalo valdymą, finansų valdymą, programų rengimo procesą, instrukcijų rengimą, metodus ir kitas kasdienes veiklas bei atsakomybes), tiek makro lygmens procesus (sprendimų priėmimą ir planavimą, strateginį valdymą ir politiką, kontrolę, vertinimą) (Demir, 2019; Hashim ir kt., 2010). Šiame straipsnyje autorės remiasi anksčiau pateiktomis apibrėžtimis, kurios e. vadovavimą fokusuoja į e. vadovavimą siaurąja prasme, t. y. kaip vadovavimą darbuotojams bei socialinės įtakos darbuotojams darymą naudojant IKT. Kaip kad vadovavimas darbuotojams priskiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo kategorijai, taip ir e. vadovavimas gali būti suprantamas kaip žmogiškųjų išteklių skaitmenizavimo dalis. Siekiant užtikrinti vadovavimo funkcionalumą, administracinio darbo srautų efektyvumą bei šio proceso dalyvių geresnę sąveiką, e. vadovavimas iš dalies persipina su vadovavimu fiziniame aplinkoje ir reikalauja iš vadovų bei

darbuotojų sugebėjimo dirbti abiem formatais bei atsižvelgti į kiekvieno formato ypatumus (Van Wart ir kt., 2019; Salem, Alrahahle, 2014; Elyousfi ir kt., 2021).

E. vadovavimo svarba ypač išryškėjo COVID-19 pandemijos metu, kadangi šiuo periodu vyko ir vis dar vyksta visiškai ar dalinis realybės virtualizavimas ir perkėlimas į skaitmeninius formatus. Pandemija suteikė nenumatytą pagreitį ekonominių procesų, apimančių tiek technologinius, tiek ir žmogiškuosius resursus, skaitmenizavimui.

E. vadovavimas glaudžiai susijęs su nuotoliniu darbu (angl. telework, remote work) – darbo organizavimo forma, kuri dėl COVID-19 pandemijos įsigalėjo organizacijose, tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose. Vieningos nuotolinio darbo apibrėžties pasigendama, tačiau nuotolinis darbas apima visas formas, kai darbuotojai dirba nutolę nuo savo biuro ar organizacijos patalpų. Tai gali skirtis savo intensyvumu (kaip dažnai?) ar darbo trukme (kada?) (Nakrošienė ir kt., 2019). Organizacijoms toks darbo būdas yra didžiulės galimybės, tačiau vadovams – iššūkiai darbo stebėjimo, koordinavimo ir derinimo srityse (Alfehaid, Mohamed, 2019). Nuotolinio darbo įsigalėjimas pandemijos laikotarpiu tapo esmine prielaida e. vadovavimo praktikos sklaidai tiek privačiame, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijose (Torre, Sarti, 2020; Kulshreshtha, Sharma, 2021; Dwianto ir kt., 2021; Elyousfi ir kt., 2021).

Nors yra keletas pasiūlymų kurti e. vadovavimo teoriją (Liu ir kt., 2020; Cortellazzo ir kt., 2019; Contreras ir kt., 2020), e. vadovavimas dažniau traktuojamas ne kaip nauja teorija ar naujas vadovavimo fenomenas, o kaip naujas kontekstas, kuriame vyksta vadovavimas darbuotojams. Konteksto aspektas pažymimas literatūroje apie virtualų vadovavimą (angl. k. virtual leadership), vadovavimą per atstumą (angl. k. distance leadership), ir vadovavimą darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu. Šis naujas vadovavimo darbuotojams kontekstas pasižymi keletu specifinių savybių, kurios suponuoja tam tikrus privalumus, bet kelia ir daug iššūkių. Kaip pagrindinis tiek skaitmenizavimo, tiek ir e. vadovavimo privalumas pateikiamas greitas ir efektyvus duomenų pateikimas, aktuali ir gausi informacija. Norint naudotis šiuo privalumu, e. vadovams būtinas specifinių gebėjimų, kurie kelia visą eilę iššūkių, plačiai diskutuojamų mokslinėje literatūroje, tobulinimas.

Pirma, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą virtualioje ar nuotolinėje darbo aplinkoje (Roman ir kt., 2019), e. vadovavimas intensyviai remiasi integruotomis informacinėmis technologijomis (Avolio, Kahai, 2003). Vadovams tenka keisti įprastas vadovavimo praktikas (Malhotra ir kt., 2007), jiems jau nebepakanka socialinių įgūdžių, kurie buvo veiksmingi bendraujant susitikus, iškyla būtinybė įvaldyti įvairias virtualios komunikacijos platformas. Todėl e. vadovams svarbu turėti ne tik IKT naudojimo taikymo organizacijos veikloje kompetenciją, bet ir gebėti supažindinti savo darbuotojus su naujomis technologijomis, užtikrinant, kad nuotolinio darbo būdas organizacijoje taps įmanomas ir patogus (Van Wart ir kt., 2019). Netinkamai diegiant nuotolinio darbo procesus, e. vadovavimas gali sukelti ir papildomų iššūkių, t. y. padidinti darbuotojų susvetimėjimą ar net sukelti chaosą (Liu ir kt., 2020; Contreras ir kt., 2020). Daug reikšmės literatūroje skiriama ir technologinei vadovų paramai savo darbuotojams (Friedman, Westring, 2015) bei ergonominei paramai darbuotojo namų biurui, kuris glaudžiai siejamas su nuotolinių darbuotojų (talentų) darbingumo išlaikymu (Allen ir kt., 2015).

Antra, yra pastebima, kad nuotolinio darbo sąlygomis virtualioje darbo aplinkoje hierarchinės vadovavimo formos yra mažiau tinkamos (De Vries ir kt., 2019). Autoriai teigia, kad nuotolinėje darbo aplinkoje vadovai turėtų demonstruoti įtraukesnį vadovavimo stilių, plėtodami komunikaciją, kurioje darbuotojai galėtų laisvai išsakyti savo idėjas, leidžiančias jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese bei skatinti darbuotojų savarankiškumą, bendradarbiavimą ir atsakomybę, kurti teigiamą organizacinę aplinką, palaikyti informacijos srautą ir kūrybiškų sprendimų kūrimą (Schwarz Müller ir kt., 2018; Cortellazzo ir kt., 2019; Avolio ir kt., 2014). Būtent nuotolinio darbo aplinkoje informacija tampa geriau matoma, ja lengviau dalytis, o tai leidžia darbuotojams būti savarankiškesniems, todėl ne tik gaunama naudos iš gerų darbuotojų rezultatų, bet ir sumažinamas poreikis darbuotojus nuolat prižiūrėti (Schwarz Müller ir kt., 2018).

Fizinė atskirtis tarp vadovų ir darbuotojų bei tarp darbuotojų e. vadovavime yra trečias esminis iššūkis. Vadovaujant darbuotojams elektroninėmis priemonėmis nebelygia būtinybės fiziškai susitikti. Visi dalyviai gali likti privačiuose darbo kambariuose ar skirtingose vietose ir naudotis IKT teikiama susisiekimo galimybėmis. Ši fizinė atskirtis yra susijusi ir su socialine bei kultūrine atskirtimi (izoliacija), kadangi nesusitinkant mažėja galimybės pažinti vieni kitus, apsieisti neformaliomis, privačiomis temomis. Mažėjant asmeninių susitikimų skaičiui ar jiems visai išnykstant komunikacija dažnai apsiriboja tik rašytine informacija, pavyzdžiui, elektroniniu paštu ar darbu virtualiose platformose. Tokiu būdu retėja ar nyksta neverbaliniai komunikacijos elementai, skursta komunikacinis turinys bei emocinis komunikacijos fonas. Šiomis aplinkybėmis socialinė sąveika darbovietėje dažnai apsiriboja tik dalykiniais aspektais, o emociniai saitai, simpatija, palankumas, supratimas ir ypač pasitikėjimas tarp darbuotojų ar vadovų sunkiai vystosi (Wald, 2021). E. vadovai savo elgesiu gali pašalinti galimas nuotolinio darbo problemas, mažinti fizinę ir socialinę atstumą tarp organizacijos ir jos darbuotojų, apsunkinantį socialinę sąveiką, suartinti organizaciją ir jos klientus (Kahai ir kt., 2013; Maciel ir kt., 2017). Dėl to vadovai neretai yra skatinami atsižvelgti į šiuos sunkumus ir virtualioje erdvėje skirti ypatingą dėmesį ne tiek dalykiniams, kiek socialiniams santykiams su darbuotojais bei tarp pačių darbuotojų. Mokslinėje literatūroje aptariamos galimybės, kaip vadovai galėtų atsižvelgti į neformalius, dalinai privačius darbuotojų interesus ir rūpesčius, kad socialiniai santykiai ir abipusis pasitikėjimas galėtų užsimegzti ir virtualioje aplinkoje (Ciesielski, Schutz, 2021).

Dar viena su e. vadovavimu susijusi ir dažnai minėta problema kyla dėl nuolatinio vadovų ir darbuotojų pasiekiamumo (angl. k. availability) telefonu ar socialinių tinklų kanalais. Nuolatinis pasiekiamumas (ar reikalavimas būti ir likti pasiekiamam) ne tik palaiko nuolatinę įtampą darbuotojams ir patiems vadovams, bet gali kelti ir fizinės ar psichinės sveikatos sutrikimus (Wald, 2021; Dwianto ir kt., 2021).

Atsižvelgiant į šiuos iššūkius ir problemas, susijusius su e. vadovavimu, daug dėmesio mokslinėje literatūroje skiriama vadovų mokymų šioje srityje būtinybei. Viena vertus, tokie mokymai yra susiję su komunikaciniais e. vadovavimo sunkumais bei virtualia elgsena su darbuotojais. Kita vertus, mokymai yra skirti ir technologinėms vadovų ir darbuotojų žinioms, programų, kurios gali būti naudojamos darbuotojų vadovavimui, išmanymui plėtoti.

Apibendrinant galima pažymėti, kad e. vadovams keliama keletas išskirtinių reikalavimų:

- žinoti IKT teikiamas galimybes socialinei vadovo įtakai stiprinti, o ne vien giliai išmanyti technologijas;
- gebėti bendrauti ir palaikyti tarpasmeninius santykius, ypač sunkesnėmis sąlygomis, kad būtų išvengta neveiksmingumo ir kitų rizikų;
- būtina orientacija į pokyčius, kuri leidžia e. vadovui kurti kitokią kultūrą, kurią lengvai priimtų skaitmeninės kartos darbuotojai. Tai sunkiau atlikti su vyresne darbuotojų karta, todėl vadovaujant turi būti siūlomas tiek novatoriškas, tiek ir tradicinis požiūris;
- gebėjimas prisiimti riziką ir greitai nuspręsti nuolat besikeičiančiame kontekste;
- gebėti atlikti vadovo vaidmenį nepriklausomai nuo oficialios pozicijos hierarchinėje linijoje, t. y. vadovo vaidmuo turėtų remtis jau įrodytu gebėjimu vadovauti (Torre, Sarti, 2020).

Tiek vadovų, tiek ir darbuotojų veiklos specifiką ir efektyvumą lemia ne vien jų kompetencijos, bet ir kiti viešojo sektoriaus organizacijų procesai. Tačiau skaitmenizacijos procesų daromas poveikis išoriniams (susijusiems su e. valdžios funkcionalumu) ir vidiniams (e. vadovavimo išraiškos) institucijų procesams ir ryšiams nėra tapatus, jis reikalauja gilesnės analizės.

## **E. vadovavimas ir e. valdžia**

COVID-19 pandemijos pradžia paspartino informacinių komunikacinių technologijų integraciją į viešojo sektoriaus organizacijų valdymo ir veiklos procesus. Mokslinėse diskusijose informacinių komunikacinių technologijų taikymas ir jų svarba viešajame sektoriuje akcentuojami sumaniojo viešojo valdymo koncepcijoje, kur sumanumo dimensija atskleidžiama per e. demokratijos, e. valdžios, e. paslaugų, e. vadovavimo ir kitas sampratas. Sumanus valdymas yra

neįmanomas be sumanios valdžios, pagrįstos ir e. valdžios bruožais (Buškevičiūtė, 2014; Vengrienė, 2017).

Mokslinėse diskusijose e. valdžia kartu su m. valdžia, socialine medija ir „iClouds“ yra priskiriama e. valdymo koncepcijai (Dvorak ir kt., 2020). M. valdžia yra orientuota į e. valdžios paslaugų teikimą piliečiams įgalinant mobiliąsias priemones (išmaniąsias technologijas, programėles ir pan.) (Wang ir kt., 2021; Alshammari ir kt., 2022), taigi, į išorinius institucijų sąryšius. Kita vertus, e. valdžia apibrėžiama kaip informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas viešojo sektoriaus institucijose, siekiant sukurti geresnį valstybės valdymo modelį, kadangi įdiegtos e. valdžios priemonės palengvina tam tikrų procesų valdymą. E. valdžios rezultatai dažnai pateikiami vienapusiškai, nes paminimi tik teigiami efektai, kaip kad e. valdžia gerina tarpinstitucinį bendradarbiavimą, didina piliečių įtraukimo galimybes, gerina viešąsias paslaugas, jų teikimą ir prieinamumą, didina atsakomybę, sudaro sąlygas taikyti inovatyvius sprendimo priėmimo mechanizmus (Buškevičiūtė, 2014; Defitri ir kt., 2020). E. valdžios sistema apima elementus, reikalingus formuoti politines sąlygas, kartu su kitų sektorių veikėjais ir piliečiais kurti bendrus sprendimus (realizuoti bendrakūrai) ir praktiniams procesams užtikrinti (Vengeliene, 2017; Nam, 2014), todėl šiai sistemai yra būdingi trys esminiai elementai:

1. E. valdžios vartotojai (t. y. suinteresuotosios šalys) ir jų tarpusavio ryšiai. Išskiriamos keturios pagrindinės suinteresuotųjų šalių grupės: vyriausybės (kitos vyriausybės ir valstybinės agentūros), jų darbuotojai, verslo įmonės ir piliečiai;

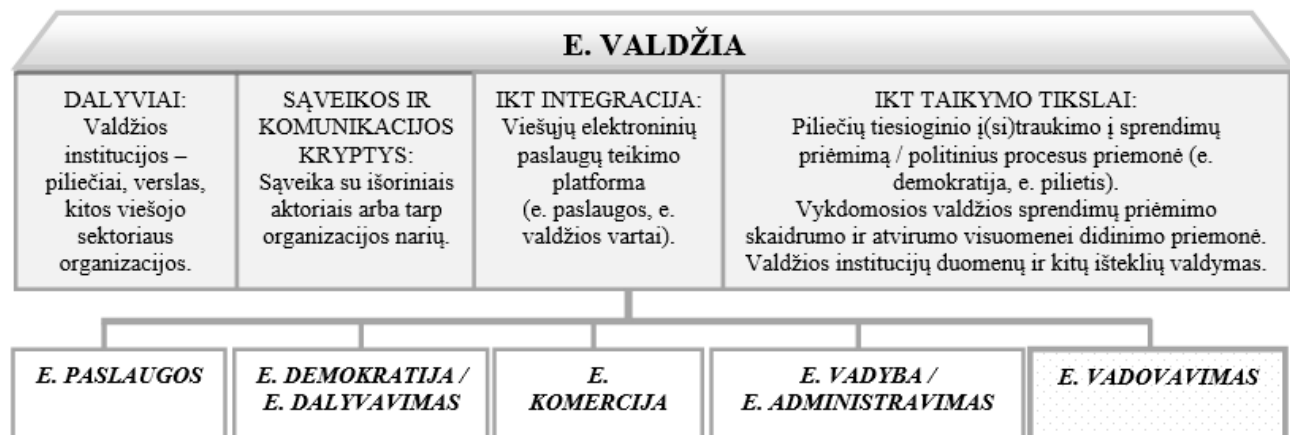
2. Pertvarkymo procesas trijose srityse: vidinėje, išorinėje ir santykių. Vidinės srities pertvarkymas reiškia IKT naudojimą siekiant pagerinti vidines valdžios funkcijas ir procesus (e. valdžios priemonėmis siekiama padidinti informacijos srautų prieinamumą tarp skirtingų institucijų, tokiu būdu padarant procesus greitesniais ir papastesniais). Išorinės srities pertvarkymas apima viešos informacijos, kuri prieinama piliečiams ir organizacijoms, teikimą bei galimybes ją generuoti, todėl šiuo atveju IKT atveria naujas galimybes vyriausybėms būti skaidresnėms. Santykių srities pertvarkymas reiškia, kad IKT naudojimas gali sudaryti esminius pokyčius piliečių ir valstybės santykiuose įgyvendinant demokratinius procesus.

3. E. valdžios taikymo sritys, pavyzdžiui, e. administracija, e. piliečiai, e. paslaugos, e. visuomenė (Twizeyimana, Andersson, 2019).

E. valdžios sistemos koncepcija didžia dalimi orientuojasi į išorinių santykių tarp suinteresuotųjų grupių valdymą panaudojant IKT. E. valdžios priemonės dažniausiai būna nukreiptos į išorę, t. y. į piliečius, teikiant jiems e. paslaugas ar bendros informacijos naudojimo tikslais, siekiant daugiau įtraukti piliečių į viešojo sektoriaus organizacijų procesus, t. y. „rinkti minios išmintį“ (Nam, 2012). Jeigu skiriamas dėmesys vidinių viešojo institucijų veiklos procesų ir veiklos funkcijų stiprinimui, tai paprastai būna susiję su e. paslaugomis, teikiamomis piliečiams ar verslui. Ilgą laiką e. valdžios dimensijomis buvo įvardijama e. paslaugos, e. demokratija / e. dalyvavimas, e. komercija (e. sąskaitos, e. pervedimai ir pan.), e. vadyba / e. administravimas (duomenų srautų valdymas, duomenų dalinimas ir pan.) (Ghayur, 2006; Butt, 2014).

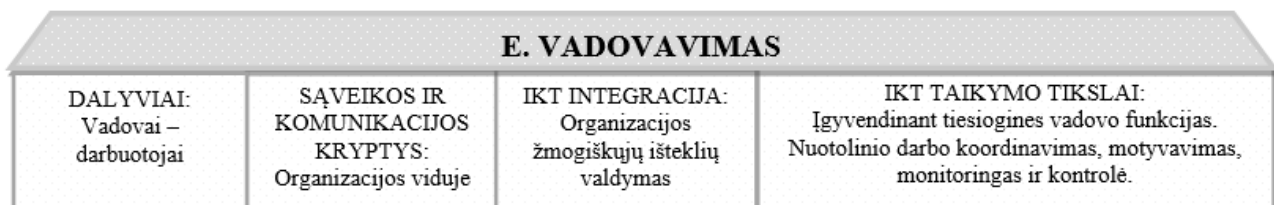
Tačiau pastaruoju metu mokslinėse diskusijose pažymima, kad e. valdžios sėkmingam įgyvendinimui būtinas ir vidinių viešojo administravimo organizacijų žmoniškųjų išteklių valdymo procesų skaitmenizavimas, t. y. e. vadovavimo kaip e. valdžios dimensijos diegimas praktikoje (Anwaruddin, 2012; Van Wart ir kt., 2019; Roman ir kt., 2019) (žr. 1 pav.).

Tuo tarpu e. vadovavimas orientuojamas į vidinių darbo santykių organizavimą, visų pirma, į santykius tarp vadovų ir jų darbuotojų viešojo sektoriaus institucijose. Tokiu būdu e. vadovavimas atspindi vidinę e. valdžios dimensiją, nukreiptą į žmoniškųjų išteklių viešajame sektoriuje valdymą (žr. 2 pav.). Todėl galima teigti, kad sąsajos tarp e. valdžios ir e. vadovavimo koncepcijų yra glaudžios ir e. vadovavimas gali būti įvardijamas kaip e. valdžios sistemos taikymo sritis (siauresnė samprata).



Pav. 1. E. vadovavimo vieta e. valdžios koncepcijoje

Šaltinis: sudaryta autorių.



Pav. 2. E. vadovavimo specifiniai aspektai

Šaltinis: sudaryta autorių.

Norint apčiuopti vadovavimo darbuotojams nuotoliniu ar elektroniniu būdu specifiką, e. vadovavimo sąvoka yra svarbi, nes ji skatina analizuoti, kokias galimybes bei apribojimus sukuria IKT naudojimas santykiams tarp viešojo sektoriaus organizacijų vadovų ir jų darbuotojų palaikyti bei stiprinti. E. vadovavimo specifiška taip pat atsiskleidžia priklausomai ir nuo sektoriaus, kuriame jis taikomas. Todėl autorės išanalizavo ir šį aspektą.

### E. vadovavimas privačiame ir viešajame sektoriuose: ligšioliniai empiriniai tyrimai

Iki šiol buvo atlikta nemažai tyrimų verslo organizacijose, tyrinėjančių e. vadovavimo specifiką. E. vadovavimas versle tapo itin aktualus dėl COVID-19 ekstremalios situacijos, su kuria dabar susiduria organizacijos, ir išaugusio poreikio skubiai diegti elektronines priemones kaip išeitį šioje situacijoje (Torre, Sarti, 2020; Chamakiotis ir kt., 2021). Teigiama, kad e. vadovas versle turėtų pasižymėti trimis esminėmis kompetencijų grupėmis: 1) strateginiu vadovavimu, susijusiu su žiniomis ir įgūdžiais apsieinant su elektroninėmis operacinėmis problemomis bei gebėjimu mąstyti bei veikti strategiškai; 2) skaitmeninio verslo išmanymu apimant naujoviškus produktus ir paslaugas, veiklos procesus ir verslo modelius, vertės kūrimą organizacijai pasaulinėje rinkoje; 3) skaitmeniniu aukštųjų technologijų išmanymu (Hüsing ir kt., 2015; Radman, 2020). Atskleista, kad būtent smulkaus ir vidutinio verslo įmonių e. vadovai, pasižymintys verslo, išteklių vadybos ir technologinių, kompetencijų kombinacija, sugeba tinkamiau susisiekti su savo klientais, gauti iš jų grįžtamąjį ryšį ir įtraukti į naujų produktų vystymą, geba valdyti informacijos srautus tarp organizacijos, jos klientų ir tiekėjų, pasamdo geriausias atitinkamos kvalifikacijos žmoniškuosius išteklius, taip maksimaliai prisidedami prie savo produkcijos komercializavimo (Belitski, Siversage, 2019). Savolainen (2014) taip pat pažymi, kad e. vadovui verslo organizacijoje ypač reikalingi įgūdžiai tarpininkauti, priimti ir valdyti emocijas, nes tai, tyrimo duomenimis, lemia sąveikos sėkmę ir lengvesnę problemų sprendimą darbinėse situacijose. Tradicinė lyderystė yra palaikoma socialinės įtakos mechanizmų, tačiau virtualioje aplinkoje naudojamos IKT sukelia darbuotojų elgesio, emocijų, minčių ir veiklos pokyčius (Van Wart ir kt., 2019). E. vadovas turi padėti savo darbuotojui susikurti

kasdienės praktikos bendrą vaizdą su jos „džiaugsmiais ir vargais“. Tyrimo metu nustatyta, kad kai e. vadovas bendravo tik fragmentiškai, darbuotojui buvo sudėtinga suprasti veiklos bendrą vaizdą ir dėl to nukentėjo pasitikėjimas, todėl ir akcentuojamas „bendrų akimirų“ kūrimas, pagrįstas bendravimu ir tarpasmeniniu supratimu (Savolainen, 2014). Teichmann, Ilvest ir Murdvee (2015) tyrimas atskleidė, kad verslo organizacijų vadovai beveik visada turi aiškius tikslus ir veiksmų planą nuotolinio darbo ir virtualių komandų valdymo klausimais. Jie patys dalyvauja atrenkant virtualius komandos narius, jie kuria planus ir aiškina tuos planus bei savo lūkesčius virtualios komandos nariams. Pandeminiu laikotarpiu vadovų gebėjimas spręsti greitai, prisiimant riziką tapo viena svarbiausių kompetencijų (Torre, Sarti, 2020). Pažymima, kad išaugo ir darbuotojų didesnės autonomijos poreikis, todėl vadovai suteikia jiems didesnę atsakomybę, laisvę veikti ir bendradarbiauti (Contreras ir kt., 2020).

Kaip pažymi Kulshreshtha ir Sharma (2021), e. vadovavimui privačiame sektoriuje iškyla ir tam tikrų iššūkių. Pastebima, kad verslo organizacijų vadovai neskiria pakankamai laiko bendravimui pranešimais, tinkamai tokios komunikacijos neprižiūri. Paprastai jie atlieka vienu metu kelias užduotis ir perduoda tekstinį pranešimą tuo pačiu metu. Dėl to dažnai nesusikalbama, netinkamai ar neteisingai bendraujama, padidėja tikimybė, kad pranešimas bus neteisingai darbuotojo interpretuotas. Visa eilė tyrimų analizuoja vadovavimą virtualioms grupėms, dirbančioms geografiškai skirtinguose regionuose. Holland, Malvey ir Fottler (2009), kurie atskleidė „virtualaus vadovo“ ir „virtualios komandos“ ypatumus vadovaujant pasaulinėms sveikatos apsaugos organizacijoms, veikiančioms sveikatos apsaugos paslaugų teikimo, medicininio turizmo ir telerobotikos srityse, identifikavo motyvavimą kaip vieną iš vadovų iššūkių, siekiant įveikti darbuotojų izoliaciją, pasimetimą, kalbos, kultūros bei technologinius barjerus. Esminiai e. vadovavimo ypatumai versle yra tai, kad vadovai turi mažiau apribojimų priimti IKT taikymo sprendimus, yra laisvesni pasirinkti formalius ir neformalius kanalus, jie imasi daugiau iniciatyvos, o jų prisiimta rizika vadovavimo procesuose daro netiesioginį poveikį santykiams su klientais ar pasitikėjimui organizacija.

Su e. vadovavimo iššūkiais susiduria ne tik verslo, bet ir viešasis sektorius. E. vadovavimo tematika buvo analizuota sveikatos apsaugos srityje. Cowan (2014) nagrinėjo slaugos organizacijų vadovų kompetencijų klausimą vadovaujant virtualioms komandoms, atliepiančioms sveikatos apsaugos sektoriaus naujus reikalavimus. Buvo akcentuota, kad slaugos srities vadovai turi sukurti socialiniu dalyvavimu ir pasitikėjimu grįstus santykius su visais virtualios komandos nariais.

E. vadovavimas nagrinėtas mokslo ir studijų įstaigų veiklos kontekste. Van Wart, Roman ir Pierce (2016) identifikavo e. vadovavimo (tarp vadovų ir klientų) specifiką, kai fakultetų administracija ir dėstytojai buvo laikomi vadovais, o studentai – klientais. Tyrimo metu minėti autoriai nustatė, kad į e. vadovavimą būtina žiūrėti kaip į visumą su daugybe elementų. Vadovas gali būti puikus kai kuriose veiklos srityse ir kartu nestiprus kitose srityse bei nesuprasti savo trūkumų. E. vadovavimo sėkmė priklauso tiek nuo IKT pritaikymo, tiek ir nuo jų naudojimo kokybės. Daugumai vadovų, naudojančių IKT, reikalingas tam tikras įgūdimas, todėl be specialių mokymų vadovų įgūdžių lygis krenta, kaip ir veiklos rezultatai. Bloga patirtis iš pradžių panaudojant IKT turi didžiulį slopinimo efektą, todėl norint kuo plačiau pritaikyti technologiją, svarbu sumažinti ir greitai sušvelninti neigiamą patirtį. E. vadovavimo praktikos įdiegimui, priėmimui ir kokybiškam naudojimui mokslo ir studijų institucijose būtina teikti nuolatinę institucinę paramą. Van Wart ir kt. (2017) patvirtino, kad technologijomis grįstas vadovavimas (e. vadovavimas) tampa neatskiriama viešojo sektoriaus organizacijų (įskaitant ir mokslo ir studijų institucijų) veiklos dalimi. E. vadovavimas – tiek technologijų, tiek ir tradicinės komunikacijos derinimas, todėl tradicinėje ir virtualioje aplinkoje reikalingų vadovavimo įgūdžių tipai nėra vienodi, o jų skirtumai yra labai svarbūs vadovavimo procesų (ne-)sėkmei. Todėl vadovams būtina plėtoti savo kompetencijas ir įgūdžius tokiose srityse kaip e. technologiniai įgūdžiai, e. socialiniai įgūdžiai, e. komunikacija, e. komandos formavimas, e. pokyčių valdymas ir e. pasitikėjimo kūrimas (Van Wart ir kt., 2019; Contreras ir kt., 2020).



Ypač viešojo sektoriaus atveju pabrėžiama vadovų reikšmė įgyvendinant skaitmenizavimo strategiją. Remiantis Hanna (2007, p. iv), institucijos, žmogiškieji gebėjimai ir vadovavimas yra „kritiniai veiksniai, lemiantys šalių gebėjimą paversti savo informacinės visuomenės vizijas konkrečiomis strategijomis, leidžiančiomis joms tapti konkurencinga, novatoriška ir žiniomis paremta ekonomika“. E. vadovavimui reikalingos ir tam tikros sąlygos valstybės valdžios institucijų veiklai užtikrinti. Banerjee ir Chau (2004) analizavo besivystančių valstybių nacionalinės valdžios, e. valdžios veikimo sistemas ir nustatė, kad vyriausybės informacijos ir paslaugų kokybė bei asortimentas įvairiose šalyse labai skiriasi, tam tikru mastu nulemdami ir šalių e. vadovavimo galimybes. Tyrėjų teigimu, e. vadovavimas negali plėtotis ir dėl apribojimų, kuriuos sukelia ekonominės kliūtys, darančios įtaką piliečių IKT raštingumui, sąmoningumo ugdymui. Liu ir kt. (2018), palyginę e. vadovavimą dviejose šalyse (Pietų Korėjoje ir JAV) nustatė, kad nacionalinė kultūra daro didelę įtaką pagrindinėms e. vadovavimo koncepto sudedamosioms, todėl pabrėžė, kad formuojant vyriausybės e. vadovavimo strategiją būtina rimtai atsižvelgti į kultūrinį kontekstą. Paražinskaitė (2014) analizavo IKT naudojimo Lietuvos Respublikos ministerijų žmogiškųjų išteklių valdymo problematiką bei atskleidė organizacinius ir aplinkos veiksnius. Tyrimo rezultatai parodė, kad teigiamas vadovo požiūris į IKT ir tinkamai pristatyta naujovės nauda gali skatinti teigiamą darbuotojų požiūrį, todėl ypač svarbu įvardinti technologijų naudą prieš jų taikymą, suteikti galimybę konsultuotis ir mokytis. Institucinės technologinės paramos ir konsultavimo svarbą taip pat pabrėžė Liu ir kt. (2018). Jie akcentavo, kad siekiant efektyvaus pokyčių ir projektų valdymo viešojo sektoriaus institucijose būtinas kokybiškas asmeninis bendravimas ir bendradarbiavimas, lydintis link geros virtualios komunikacijos.

Tyrimų, kurie atskleistų e. vadovavimo prielaidas vietos savivaldoje, kol kas yra labai mažai. Vadovavimo tyrimas Lietuvos ir Vokietijos savivaldybėse (Rybnikova ir kt., 2015) atskleidė, kad vietos valdymo institucijose įdiegta dokumentų ir procesų valdymo sistema „Avilys“ buvo priemonė e. vadovavimo praktikos sklaidai, t. y. sistema leido padalinių vadovams elektroniniu būdu kontroliuoti darbuotojų užduočių atlikimą, todėl vadovai teigiamai vertino „Avilį“ kaip IKT priemonę, leidžiančią palengvinti skaitmeninį bendravimą su darbuotojais, jiems skirti užduotis ir gauti grįžtamąjį ryšį, teikti pastabas ir komentarus. Vadovai įvardijo tokios sistemos privalumus (mažesnė rizika, didesnis kontrolės lygis, galimybė nubausti darbuotoją už neatsakingai ar ne laiku paruoštą užduotį) ir trūkumus (sumažinamas vadovo vaidmuo, sistema neveikia be tiesioginio vadovų prisidėjimo, sumažėjęs tiesioginis bendravimas). Nors palankios politinės, socialinės, ekonominės ir technologinės sąlygos diegti e. vadovavimo praktikas Lietuvoje buvo dar iki pandemijos (Toleikienė, Juknevičienė, 2019), tačiau ši praktika paplito savivaldybių administracijose tik pandemijos laikotarpiu, kadangi buvo priimti palankūs teisės aktų pakeitimai, įgalinantys savivaldybių administracijų darbuotojus esant būtinybei dirbti nuotoliniu būdu (iki tol galiojo apribojimai leidžiantys nuotoliniu būdu dirbti tik 1 dieną per mėnesį ir tik tuo atveju, jeigu nekontaktuojama tiesiogiai su piliečiais) (Toleikienė ir kt., 2020). E. vadovavimas pandemijos pradžioje kėlė nemažai iššūkių, susijusių su technologijų (programinės įrangos stoka), tiek ir kompetencijų (naujų programų valdymo) stoka, su kuriais vadovams teko susidoroti per trumpą laiką.

Atlikti tyrimai taip pat išryškino ir galimą neigiamą e. vadovavimo poveikį (pasekmes) vietos savivaldoje: darbų skuba, nuolatinė įtampa, trumpi laiko periodai sprendimams priimti (Toleikienė ir kt., 2020; Dwianto ir kt., 2021). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad pasirinkus tinkamą bendravimo toną ir naudojant IKT, komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų išvengia klaidų ar komunikacijos pertekliaus, t. y. užtikrina gerą organizacijos veiklą (Roman, 2019; Contreras ir kt., 2020). Pirmieji tyrimai Lietuvos savivaldybių administracijose (Toleikienė ir kt., 2020) rodo, kad darbas nuotoliniu būdu pandemijos metu tiek iš vadovų, tiek ir iš darbuotojų pareikalavo didesnio dėmesio veiklų planavimui, laiko valdymui ir savarankiškam sprendimų priėmimui. Toleikienė ir kt. (2020) atskleidė, kad karantinas iš esmės pakeitė savivaldybių administracijos darbą, t. y. vykdant veiklas nuotoliniu būdu, perskirstė savivaldybės administracijos skyrių atsakomybės (vieni skyriai dirbo minimaliai, nes jų veiklos buvo sustabdytos, kiti – dirbo daug daugiau nei jų darbo valandos), darbuotojų darbo vietas persikėlė į namus (tai sukėlė papildomus iššūkius darbuotojams ir vadovams

naujai struktūruojant darbo ritmą), savivaldybės darbotvarkė pasipildė ypatingos skubos („ekstra“) klausimais, kuriuos teko spręsti čia ir dabar. Iki pandemijos savivaldybės administracijos vadovai išsakė poziciją, kad darbuotojai kartais net nesuvokia savo darbo prasingumo, tuo tarpu prasidėjus pandemijai ir karantinui, vadovai pabrėžė, kad itin stipriai pasireiškė administracijos darbuotojų pilietišką elgesys (darbuotojai savanoriškai atliko papildomas užduotis, vengė konfliktų, konstruktyviai komunikavo apie instituciją ir pan.) (Toleikienė ir kt., 2020).

Minėtos studijos rodo, kad e. vadovavimo problematika viešajame sektoriuje sulaukia nemažai dėmesio, yra identifikuota jo specifika skirtingose viešojo sektoriaus srityse. Akivaizdu, kad e. vadovavimas viešajame sektoriuje skyrium nuo privataus pasižymi politiniais, teisiniais, technologiniais ir kitais apribojimais, e. vadovų laisvės priimti sprendimus naudoti IKT ribojimu bei prisiimtos rizikos poveikiu santykiams su tikslinėmis grupėmis bei pasitikėjimo institucija lygiui. Dėl vietos savivaldos institucijų specifikos e. vadovavimo šiame kontekste ypatumai reikalauja gilesnės analizės, kuri pateikiame kitame skyriuje.

### **E. vadovavimo vietos savivaldoje ypatumai**

Mokslinės literatūros analizė atskleidė vietos savivaldos ypatumus bei iš to kylančius e. vadovavimo specifika ir iššūkius. Būtina pabrėžti, kad šalies kontekstas ir yra vienas labiausiai e. vadovavimo vietos savivaldoje turinį ir specifika lemiančių veiksnių.

Pirmiausia, būtina akcentuoti, kad e. vadovavimo praktiką apsprendžia šalies įstatyminė bazė ir strateginiai dokumentai, kurie lemia tiek e. vadovavimo taikymo prielaidas, tiek ir jo turinį. Lietuvoje e. vadovavimo raišką vietos savivaldoje paskatino LR Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ (Lietuvos pažangos strategija..., 2012) bei LR Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos (LR Vyriausybė, 2012). Šiuose dokumentuose akcentuojama viešojo valdymo Lietuvoje orientacija į sumanųjį valdymą, pagrįstą kompetentinga, rezultatyvia, atvira, skaidria lyderyste centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei viešojo sektoriaus paslaugų prieinamumo didinimu ir skaitmenizavimu. Lietuvos viešojo valdymo būklės ir tendencijų analizė atskleidė, kad 2021–2027 m. aktualus išlieka piliečių, NVO ir suinteresuotųjų grupių dalyvavimo viešajame valdyme skatinimas, viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas, veiklos tobulinimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimas (LR Vidaus reikalų ministerija, 2019), kurie taip pat reikalauja IKT diegimo bei veiksmingų viešojo sektoriaus organizacijų išteklių (įskaitant ir žmogiškųjų) valdymo priemonių taikymo. E. vadovavimas tapo neišvengiama būtinybe, kai 2020 m. spalio mėn. 21 d. nutarimu Nr. 1159 LR Vyriausybė paskelbė karantiną kai kuriose šalies teritorijose (LR Vyriausybė, 2020). Minėtame nutarime buvo numatyta, kad valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose darbas turėjo būti organizuojamas ir klientai aptarnaujami nuotoliniu būdu arba daliniu nuotoliniu, buvo privaloma užtikrinti būtinųjų neatidėliotinių funkcijų atlikimą (LR Vyriausybė, 2020). Todėl savivaldybių administracijos veiklos privalėjo būti vykdomos naudojant IKT.

Kitas svarbus ypatumas – konkrečių nacionalinių ar institucinių informacinių sistemų taikymas savivaldybės veikloje. Lietuvos savivaldybėse yra taikomos tokios nacionalinės informacinės sistemos kaip Viešojo administravimo institucijų informacijos sąveikos sistema (PASIS), Valstybės informacijos išteklių sąveikos platforma (SIRIP), Teisės aktų registras (TAR). Savivaldybės valdymo procesams ir funkcijoms įgyvendinti taiko tokias vidines informacines sistemas kaip Finansų valdymo sistema (FVS), Dokumentų valdymo sistema (DVS), Geografinės informacijos valdymo sistema (GIS) ir kt. (Urbušaitytė, Veikutis, 2010). Pastarieji tyrimai (Toleikienė ir kt., 2020) rodo, kad savivaldybėse pasigendama naujų elektroninių sistemų, kurios turėtų didesnes galimybes susieti turimą informaciją apie planuojamas veiklas ir turimus finansinius resursus (planavimo, finansų valdymo) su kokybės valdymo sistemomis, arba sistemų, skirtų atskiroms savivaldybių funkcijoms įgyvendinti. Būtent pandemijos metu atsiskleidė esamų sistemų trūkumai – sistemų tarpusavio nesuderinamumas, sistemų sudėtingumas (nedraugiškos vartotojams) ir pan.

Dar vienas svarbus ypatumas vietos savivaldoje yra politikos ir administravimo dualizmas. Jei jos funkcijos neapsiriboja tik simboliniu vaidmeniu, mero institucija yra įvairių interesų ir įtakų sankirta. Merai kaip rinkti politikai atlieka svarbiausias vietos savivaldos politinių lyderių funkcijas: administracinio koordinavimo, politinių sprendimų perdavimo, politikos ir administracijos atskyrimo, politinės integracijos, atstovavimo vietos interesams santykiuose su centrine valdžia (Mikalauskas, 2016). Todėl merai gali tapti savivaldybės skaitmenizavimo ir e. vadovavimo iniciatoriai, skatintojai. Tyrimai atskleidė, kad dažnai būtent politiniai sprendimai lemia elektroninių sistemų (ne)diegimą savivaldybėje (Toleikienė ir kt., 2020). Be to, administracijos vadovai yra darbo kultūrą vietos savivaldoje formuojantys lyderiai. Didelis vaidmuo elektroninių sistemų ir įrankių plėtros procesuose savivaldybėse tenka būtent šiems aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams. IKT priemonių taikymas ir darbuotojų vadovavimui bei jo sėkmė priklauso ir nuo to, ar abi grandys, politinė ir administracinė, sutaria dėl e. vadovavimo reikšmės bei jo įgyvendinimo tikslų ir būdų. Pandemijos laikotarpiu politinių ir administracinių vadovų pastangos ir rodomas geras pavyzdys (lyderystė) tapo dideliu stimulu savivaldybių administracijos darbuotojams drąsiau taikyti IKT priemones (Toleikienė ir kt., 2020).

Kitas paminėtinas e. vadovavimo ypatumas vietos savivaldoje – piliečių lūkesčiai ir įtaka savivaldybės administracijos darbo atžvilgiu. Pastaruoju metu piliečiai vis aktyviau kreipiasi naudodami IKT į vietos savivaldos institucijų atstovus tiek formaliais, tiek ir neformaliais kanalais, tikisi operatyvių atsakymų ir veiksmų. Tai ypač sustiprėjo prasidėjus pandemijai ir sumažėjus galimybių kreiptis rūpimais klausimais kontaktiniu būdu. Todėl savivaldybių administracijos vadovai patys ieško elektroninių sistemų (įrankių), kurie prisidėtų prie spartesnio ir veiksmingesnio vadovavimo proceso, pavyzdžiui, Google kalendorius, socialiniai tinklai ir kiti neformalūs kanalai. Tokius neformalius (neinstitucinius) kanalus vadovai ėmė taikyti tiek komunikacijai viduje (su kolegomis, darbuotojais), tiek ir su išore (suinteresuotomis grupėmis, piliečiais) (Aurylaitė, 2017; Toleikienė ir kt., 2020). Sekdami vadovų pavyzdžiu, jų patirtis, prieigas ar kanalus perėmė ir darbuotojai savo veikloje.

## Diskusija

E. vadovavimas populiarėja kartu su skaitmenizavimo tendencija bei IKT naudojimu institucijų tikslams. Viešajame sektoriuje bei vietos savivaldos institucijose e. vadovavimo praktika plinta dėl siekio efektyviai išnaudoti ribotus laiką ir išteklius. IKT sutrumpino komunikacijai reikalingą laiką, todėl technologijos įgalino organizacijas sujungti savo darbuotojus tarpusavyje ar su išorinėmis suinteresuotomis šalimis per minimalų laiką (Almutairi, 2014). Ypač pandemija demonstruoja e. vadovavimo reikšmę. E. vadovavimas pandemijos laikotarpiu tapo neatsiejama savivaldybių administracijos veiklos praktikos dalimi.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad skaitmenizavimas bei e. valdžios koncepcija mokslinėse studijose daugiausia siejami su IKT taikymu teikiant paslaugas piliečiams. Tačiau pasigendama empirinių bei koncepcinių tyrimų apie IKT įtaką vietos savivaldos vidiniams procesams, santykiams tarp vadovų ir darbuotojų. Ši probleminę lauką apibrėžiant kaip e. vadovavimą, atliktas tyrimas atskleidžia, kad e. vadovavimas vietos savivaldoje turėtų būti traktuojamas kaip viena iš e. valdžios dimensijų (Dvorak et al., 2020), pasižyminti savais ypatumais, suponuotais vietos savivaldos konteksto.

Kaip specifinės e. vadovavimo vietos savivaldoje sąlygos, kurios apsprendžia e. vadovavimo diegimo galimybes savivaldybėse, išryškėjo a) šalyje galiojantys teisės aktai ir strateginiai dokumentai bei politiniai sprendimai nacionaliniu ar savivaldybių lygmeniu, pavyzdžiui, karantino metu Lietuvos savivaldybėse LR Vyriausybei priėmus nutarimą dėl nuotolinio darbo galimybės, b) nacionalinių ar institucinių informacinių sistemų egzistavimas savivaldybėse, kuris suponuoja pasiruošimą e. vadovavimui, jeigu tokios sistemos jau egzistuoja, arba apsunkintą e. vadovavimo plėtrą, stokojant patirties su kitomis informacinėmis technologijomis, c) iš politikos-administracijos dualizmo kylanti politinių vadovų (merų) ir administracinių vadovų pozicijos svarba, nes ši pozicija, jos vieningumas bei kuriama darbo kultūra ir vadovų rodomas pavyzdys gali paspartinti arba sulėtinti

skaitmenizacijos ir e. vadovavimo plėtros procesus, d) piliečių lūkesčiai ir jų keliamas spaudimas naudoti skaitmenines technologijas savivaldybėse, tarp jų ir e. vadovavimui.

E. vadovavimo esminiai privalumai – greita komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo, darbo laiko ir vietos lankstumas ir veiklos efektyvumo didinimas mažinant organizacijos sąnaudas. Šie privalumai išryškėjo ir pandemijos metu, kai vadovaujantis ir nevadovaujantis personalas savivaldybėse vertino galimybę atlikti funkcijas fiziškai nebūnant darbo vietoje, užtikrinant reikiamą komunikaciją su kolegomis, darbuotojais ir piliečiais bei nenutrūkstamą veiklą vykdymą. Betgi pandemijoje neišvengiamu tapęs e. vadovavimas vadovams kėlė ir naujų iššūkių (Toleikienė et al., 2021): didelis institucinės paramos diegiant IKT poreikis, efektyvaus vadovavimo nuotoliniu būdu žinių ir modelių paieška, užtikrinant veiklos nenutrūkstamumą, palaikant produktyvumą ir tinkamą darbuotojų teigiamos sąveikos, motyvacijos lygį, šalinant skaitmeninės atskirties atsiradimo prielaidas. Pandemijos metu pasireiškė ir neigiami e. vadovavimo efektai, kaip kad su e. vadovavimu susijusi nuolatinė skuba, įtampa, būtinybė būti nuolat pasiekiamam, asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso praradimas, kuris buvo būdingas tiek vadovams, tiek darbuotojams.

Kartu su e. vadovavimo praktika, kuri, galime manyti, viešajame sektoriuje populiarės ir po pandemijos, atsiranda ir naujų technologinio, socialinio, psichologinio ir ekonominio pobūdžio problemų, prie kurių sprendimo turėtų prisidėti ir akademinė bendruomenė. Kadangi vis dar pasigendama tyrimų, kaip IKT paveikia vadovavimo praktiką vietos savivaldos lygmeniu tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje, autorės pateikia probleminius klausimus, kuriuos būtų reikalinga nagrinėti tolesniuose moksliniuose ir taikomuosiuose tyrimuose:

- Kokios yra savivaldybės merų, administracijos vadovų ir darbuotojų nuostatos e. vadovavimo atžvilgiu?
- Kaip politikos ir administravimo dichotomija apsprendžia e. vadovavimo procesus vietos savivaldoje? Kokia politikų įtaka e. vadovavimui savivaldybėse?
- Kaip e. vadovavimas susijęs su kitomis e. valdžios dimensijomis, kaip kad e. demokratija? Kaip piliečių įtraukimas IKT pagrindu į savivaldybės sprendimų priėmimą atsiliepia darbuotojų įsitraukimui į sprendimus administracijoje ir atvirkščiai?
- Kaip keičiasi vadovavimo procesai ir turinys savivaldybės administracijoje naudojant e. vadovavimą?
- Koku būdu vyksta darbuotojų darbo motyvacija, kontrolė, komunikacija su darbuotojais e. vadovavimo metu? Kokias pasekmes kelia e. vadovavimo apraiškos organizacijoms bei darbuotojams? Kaip derinami tiesioginis kontaktas ir IKT naudojimas vadovavimo procesuose?
- Kokie mokymai bei kita parama reikalingi tiek darbuotojams, tiek vadovams, norint efektyviai diegti e. vadovavimą savivaldybėse?.

## Išvados

1. E. vadovavimas vyksta tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje. Bet e. vadovavimą viešajame sektoriuje tikslinga traktuoti kaip vieną iš e. valdžios dimensijų, orientuotą į vidinius organizacinius ryšius tarp viešojo sektoriaus organizacijos vadovų ir darbuotojų siekiant sumanaus jų valdymo.

2. E. vadovavimas darbuotojams (vadovavimas naudojant IKT) tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose siekia atliepti besikeičiančias darbo aplinkos ir kultūros sąlygas. Esminiais e. vadovavimo privalumais įvardijama komunikacijos tarp vadovo ir darbuotojų sparta ir operatyvumas, jų interakcijos laiko ir vietos pasirinkimo laisvė, organizacijos veiklos sąnaudų mažinimas. Pagrindiniai e. vadovavimo iššūkiai yra susiję su dideliu institucinės paramos diegiant IKT poreikiu, naujų efektyvaus vadovavimo nuotoliniu būdu žinių ir modelių paieška, užtikrinant veiklos nenutrūkstamumą, palaikant produktyvumą ir tinkamą darbuotojų teigiamos sąveikos, motyvacijos lygį, šalinant skaitmeninės atskirties atsiradimo prielaidas. Paminėti e. vadovavimo privalumai ir iššūkiai sustiprėjo pandeminiame situacijoje.

3. Esminiai e. vadovavimo vietos savivaldoje ypatumai yra susiję su viešojo sektoriaus organizacijų veiklos specifika ir aplinkos (politiniais, teisiniais, socialiniais, ekonominiais,

technologiniais) veiksniais. Dalis praktikos perimta iš verslo organizacijų (priemonės, kanalai ir pan.). Bet e. vadovavimo diegimo galimybes savivaldybėse apsprendžia šalyje galiojantys teisės aktai ir strateginiai dokumentai. Kai priimami palankūs politiniai sprendimai įstatymų ar nutarimų pavidalu, e. vadovavimas tampa vietos savivaldos institucijų neatskiriama veiklos dalimi (pavyzdžiui, karantino metu Lietuvos savivaldybėse LR Vyriausybei priėmus nutarimą dėl nuotolinio darbo galimybės). E. vadovavimą veikia ir vietos lygmens politiniai sprendimai, kadangi savivaldybės mero pozicija gali paspartinti skaitmenizacijos procesus. Savivaldybės administracijos vadovo kuriama darbo kultūra ir rodomas pavyzdys naudojant IKT – taip pat svarbus veiksnys, lemiantis e. vadovavimo praktikos plėtrą. Vietos savivaldos institucijų vadovų siekis efektyviai naudoti organizacijos išteklius ir pagreitinti sprendimų priėmimą paspartina IKT diegimą sąryšiuose tarp vadovų ir darbuotojų. Vietos piliečių lūkesčiai operatyviems atsakymams ir sprendimams bei jų daroma įtaka formaliais ir neformaliais kanalais taip pat skatina vietos savivaldos institucijas naudoti IKT vadovavimo procesuose.

4. E. vadovavimo praktikos plėtrai vietos savivaldoje būtina, kad būtų suteikta reikalinga kompleksinė institucinė parama, kad vadovai galėtų sparčiai ugdyti(s) techninius įgūdžius, leidžiančius atliepti tiesioginius darbo reikalavimus (nuotolinio darbo specifiką) bei tobulinti vadybines kompetencijas, įvaldant e. vadovavimo modelio specifiką.

### Literatūra

- Alfehaid, L., Mohamed, E. E. Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study. *International Journal of Business and Applied Social Sciences*, 2019, 5, p. 21–36. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3>.
- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 2015, 16(2), p. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Almutairi, N. The impact of organizational culture on the adoption of e-management. Evidence from public authority for applied education and training (PAAET) in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 2014, 9(9), p. 57–74. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p57>.
- Alshammari, T., Messom, C., Cheung, Y. M-government continuance intentions: an instrument development and validation. *Information Technology for Development*, 2022, 28(1), p. 189–209. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1928589>.
- Ansell, C., Lundin, M., Öberg, P. How Learning Aggregates: A Social Network Analysis of Learning between Swedish Municipalities. *Local Government Studies*, 2017, 43(6), p. 903–926. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1342626>.
- Anwaruddin, A. e-Leadership for e-Government in Indonesia. In Singh, A., Gonzalez, E. T., Thomson, S.B. (Eds.), *Millennium Development Goals and Community Initiatives in the Asia Pacific* (p. 177–187). New Delhi: Springer, 2012.
- Aurylaitė, I. Vietos valdžios ir piliečių interakcija socialiniame tinkle „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejis. *Informacijos mokslai*, 2017, 78, p. 122–149. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.78.10838>.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 2003, 31, p. 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X).
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dodge, G. E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(4), p. 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X).
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., Baker, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1), p. 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>.
- Banerjee, P., Chau, P. Y. K. An Evaluative Framework for Analysing E-Government Convergence Capability in Developing Countries. *Electronic Government, an International Journal*, 2004, 1(1), p. 29–48. <https://doi.org/10.1504/EG.2004.004135>.
- Bannykh, G., Kostina, S. Formation of Digital Competence of State Servants in the Conditions of Government Digitalisation: The Problem Statement. *KnE Social Sciences*, 2021, p. 236–245. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i2.8357>.
- Belitski, M., Liversage, B. E-Leadership in small and medium sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*, 2019, 9(1), p. 64–74. <https://doi.org/10.22215/timreview/1212>.
- Bernhard, I., Norström, L., Lundh Snis, U., Gråsjö, U., Gellerstedt, M. Degree of Digitalization and Citizen Satisfaction: A Study of the Role of Local E-Government in Sweden. *Electronic Journal of e-Government*, 2018, 16(1), p. 59–71. <http://www.ejog.com/issue/download.html?idArticle=521>.

15. Bolívar, M. P. R. Smart Cities: Big Cities, Complex Governance? In Bolívar, M. P. R. (Ed.), *Transforming City Governments for Successful Smart Cities* (p. 1–7). Switzerland: Springer International Publishing, 2015.
16. Bronkhorst, B., Steijn, B., Vermeeren, B. Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 2015, 35(2), p. 124–145. <https://doi.org/10.1177/0734371X13515486>.
17. Buškevičiūtė, J. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, 13(3), p. 359–371. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.13.3.8294>.
18. Butt, M. Result-oriented e-government evaluation: Citizen's perspective. *Webology*, 2014, 11(1), p. 1–33. <https://www.webology.org/data-cms/articles/20200515042627pma124.pdf>.
19. Cascio, W. F., Shurygailo, S. E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 2003, 31(4), p. 362–376.
20. Ciesielski M.A., Schutz, T. *Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten: Anregungen für eine bessere, virtuelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Springer, 2021.
21. Chamakiotis, P., Panteli, N., Davison, R. M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 2021, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>.
22. Contreras, F., Baykal, E., Abid, G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11, 3484, p. 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
23. Cordella, A., Tempini, N. E-Government and Organizational Change: Reappraising the Role of ICT and Bureaucracy in Public Service Delivery. *Government Information Quarterly*, 2015, 32(3), p. 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>.
24. Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 2019, 10, 1938, p. 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
25. Cowan, L. D. E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principles for nurse leaders. *Nursing Economics*, 2014, 32(6), 312. <https://search.proquest.com/openview/8c15f0f26717222137222f6b1a06175e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30765>.
26. De Vries, H., Tummers, L., Bekkers, V. The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 2019, 39(4), p. 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.
27. Demir, I. M. Digital management in larger municipalities in Bosnia and Herzegovina. *Acta Economica*, 2019, 17(30), p. 83–95. <https://doi.org/10.7251/ACE1730083D>.
28. Domarkas, V., Laukaitytė, A., Mačiukas, V. Assessment of Development Level of Municipal Websites of the Republic of Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 2012, 11(1), p. 23–36. <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/862/81>.
29. Dvorak, J., Burksienė, V., Dūda, M., Obrikienė, A., Narbutienė, I. e. *Dalyvavimas: galimybės ir iššūkiai savivaldai*. Studija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2020.
30. Dwianto, R. A., Mutiarin, D., Murmandi, A. Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 2021, 25(2), p. 90–111. <https://journal.ugm.ac.id/jkap/article/download/62831/32519>.
31. Elyousfi, F., Anand, A., Dalmasso, A. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 2021, 34(5), p. 508–528. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218>.
32. Friedman, S. D., Westring, A. Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 2015, 34, p. 299–315. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0144>.
33. Gaulė, E. Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, 13(3), p. 372–385. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.13.3.8300>.
34. Gaulė, E., Žilinskas, G. E-Governance in Lithuanian Municipalities: External Factors Analysis of the Websites Development. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, 12(1), p. 80–93. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.1.3854>.
35. Ghayur, A. The E-Government: A Jigsaw View. In Suomi, R., Cabral, R., Hampe, J. F., Heikkilä, A., Järveläinen, J., Koskivaara, E. (Eds.), *Project E-Society: Building Bricks* (p. 203–214). Boston: Springer, 2006.
36. Goulas, D., Valkanos, E., Droulia, K. How E-Gov in Greece Affects Life-Long Learning for Public Servants, Working on Technical Field. *Universal Journal of Educational Research*, 2016, 4(8), p. 1828–1836. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040812>.
37. Guogis, A., Gudelis, D., Stasiukynas, A. The Importance of the NGO-Municipal Relations in Developing Local Democracy. A Case Study of Two Lithuanian Municipalities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2008, 5(1), p. 15–33. <https://doi.org/10.1007/s12208-008-0004-7>.
38. Hanna, N. K. *E-Leadership Institutions for the Knowledge Economy*. Washington, D.C.: The World Bank, 2007.
39. Hashim, F., Alam, G. M., Siraj, S. Information and communication technology for participatory based decision-making-E-management for administrative efficiency in higher education. *International Journal of Physical Sciences*, 2010, 5(4), p. 383–392. <https://doi.org/10.5897/IJPS.9000315>.
40. Henderikx, M., Stoffers, J. An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 2022, 14(2), 687, p. 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14020687>.

41. Heuberger, M., Schwab, C. Challenges of Digital Service Provision for Local Governments from the Citizens' View: Comparing Citizens' Expectations and Their Experiences of Digital Service Provision. In Bergström, T., Franzke, J., Kuhlmann, S., Wayenberg, E. (Eds.), *The Future of Local Self-Government* (p. 115–130). Switzerland, Cham: Palgrave Macmillan, 2021.
42. Holland, J. B., Malvey, D., Fottler, M. D. Health Care Globalization: A Need for Virtual Leadership. *The Health Care Manager*, 2009, 28(2), p. 117–123. <https://doi.org/10.1097/HCM.0b013e3181a2cb63>.
43. Hüsing, T., Dashja, E., Gareis, K., Korte, W. B., Stabenow, T., Markus, P. *E-Leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises*. Luxembourg, European Union, 2015. [https://pilotsmartcare.eu/fileadmin/lead/reports/LEAD\\_Interim\\_Report\\_slimmed\\_down.pdf](https://pilotsmartcare.eu/fileadmin/lead/reports/LEAD_Interim_Report_slimmed_down.pdf).
44. Yang, Y. Towards a New Digital Era: Observing Local E-Government Services Adoption in a Chinese Municipality. *Future Internet*, 2017, 9(3), 53, p. 1–17. <https://doi.org/10.3390/fi9030053>.
45. Yao, L., Othman, A. B., Aballa, A. N., Mahdi, O. R. E-management development and deployment strategy for future organization. *African Journal of Business Management*, 2011, 5(16), p. 6657–6667. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1594>.
46. INSEAD eLab. *El. lyderystė konkurencingumui ir inovacijoms reikalingi įgūdžiai*. Tyrimo ataskaita. INSEAD eLab, 2012. [http://eskills-vision.eu/fileadmin/eskillsvision/downloads/brochure/insead.eleadership\\_lt.pdf](http://eskills-vision.eu/fileadmin/eskillsvision/downloads/brochure/insead.eleadership_lt.pdf).
47. Yukl, G. *Leadership in Organizations*. Boston et al.: Pearson, 2013.
48. Jokūbauskienė, S. *Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013.
49. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J. Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2016, 1, p. 39–48. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1535458586000/J.04~2016~1535458586000.pdf>.
50. Jurkėnaitė, N., Paliulis, N. K. Evaluation of E-Government Development. 6<sup>th</sup> *International Scientific Conference 'Business and Management 2010'. Selected papers*, 2010. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, 2010 m. gegužės 3–14 d. <https://doi.org/10.3846/bm.2010.112>.
51. Kahai, S., Avolio, B. J., Sosik, J. J. E-leadership. In Hertel, G., Stone, D. L., Johnson, R. D., Passmore, J. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work* (p. 285–314). John Wiley & Sons Ltd, 2017.
52. Kulshreshtha, K., Sharma, G. Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, 168, 120750. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>.
53. Lexa, C. *Fit für die digitale Zukunft- Trends der digitalen Revolution und welche Kompetenzen Sie dafür brauchen*. Wiesbaden: Springer, 2021.
54. LR Vidaus reikalų ministerija. *Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinis pažangos vertinimas. Galutinė ataskaita*, 2019. [https://www.esinvesticijos.lt/media/force\\_download?url=/uploads/main/documents/docs/107965\\_17472a80a413bfcfa57e0be6324c2def.pdf](https://www.esinvesticijos.lt/media/force_download?url=/uploads/main/documents/docs/107965_17472a80a413bfcfa57e0be6324c2def.pdf)
55. LR Vyriausybė. Nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. gruodžio 11 d. Nr. 144-7430, 2012.
56. LR Vyriausybė. Nutarimas dėl karantino kai kurių savivaldybių teritorijose paskelbimo, 2020 m. spalio 21 d. Nr. 1159, 2020.
57. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012. <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030-pdf>.
58. Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., Kim, S. E-Leadership: An Empirical Study of Organizational Leaders' Virtual Communication Adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(1), p. 826–843. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>.
59. Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., Ready, D. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 2020, 79(3), p. 298–329. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12433>.
60. Maciel, A. G., Carraro, N. C., de Sousa, M. A. B., Sanches, A. C. Análise do teletrabalho no Brasil. *Revista Gestão Empresarial-RGE*, 2017, 1(1), p. 20–33.
61. Malhotra, A., Majchrzak, A., Rosen, B. Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 2007, 21(1), p. 60–70. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>.
62. Manvelidze, I., Tebidze, M. Electronic Municipality as the Self-Government Reformation Element. *World Science*, 2019, 3(4 (44)), p. 46–48. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/30042019/6485](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30042019/6485).
63. Martin-Shields, C. P., Camacho, S., Tabora, R., Ruhe, C. Digitalization and e-government in the lives of urban migrants: Evidence from Bogotá. *Policy & Internet*, 2021, p. 1–18. <https://doi.org/10.1002/poi3.280>.
64. Mikalauskas, A. Mero institucija Lietuvoje: gyventojų lūkesčių tyrimas. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 2016, 7(1), p. 135–158. <http://dx.doi.org/10.7220/2335-8777.7.1.7>.
65. Milė, R., Junevičius, A. Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. *Viešojo politika ir administravimas*, 2013, 12(3), p. 455–469. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.12.3.5289>.
66. Misuraca, G., Lipparini, F., Pasi, G. Towards Smart Governance: Insights from Assessing ICT-Enabled Social Innovation in Europe. In Estevez, E., Pardo, T.A., Scholl, H.J. (Eds.), *Smart Cities and Smart Governance: Towards the 22nd Century Sustainable City* (p. 217–238). Switzerland, Cham: Springer, 2021.

67. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 2019, 40, p. 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>.
68. Nam, T. Determining the type of e-government use. *Government Information Quarterly*, 2014, 31(2), p. 211–220. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.09.006>.
69. Nam, T. Suggesting frameworks of citizen-sourcing via government 2.0. *Government Information Quarterly*, 2012, 29(1), p. 2–20. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.07.005>.
70. Ožalienė, A., Šaparnienė, D. Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development. *Socialiniai tyrimai*, 2009, 17(3), p. 50–59. [http://new.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/soc\\_tyrimai/2009\\_17/ozaliene.pdf](http://new.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2009_17/ozaliene.pdf).
71. Panayiotou, N., Stavrou, V. A Proposed Maturity Assessment Framework of the Greek Local Government Web Electronic Services. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2019, 13(3/4), p. 237–256. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2019-0018>.
72. Paražinskaitė, G. Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmoniškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė. Doktoro disertacija. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2014.
73. Pyszka, A. The Impact of e-HRM on Efficiency in the Public Institution - Case Study of Local Government. *International Journal of Contemporary Management*, 2018, 17(2), p. 137–161. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.022.8546>.
74. Radman, G. *E-leadership Competence Framework. Version 1.0*. Zagreb: Algebra d.o.o, 2020. [https://eleadspeed.eilab.eu/wp-content/uploads/2020/09/e-Leadership\\_Compentence-Framework.pdf](https://eleadspeed.eilab.eu/wp-content/uploads/2020/09/e-Leadership_Compentence-Framework.pdf).
75. Rybnikova, I., Toleikienė, R., Lang, R., Šaparnienė, D. Leadership in Local Government Organizations in Lithuania and Germany. In Gnan, L., Hinna A., Monteduro, F. (Eds.), *Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance. Studies in Public and Non-Profit Governance* (p. 217–245). United Kingdom: Emerald, 2015.
76. Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., McCarthy, A. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 2019, 79(6), p. 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
77. Sá, F., Rocha, Á., Cota, M. P. Potential Dimensions for a Local E-Government Services Quality Model. *Telematics and Informatics*, 2016, 33(2), p. 270–276. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.005>.
78. Salem, A., Alrahahle, A. S. F. The impact of e-management and the role of human resource development in improving the performance of the organization. *International Journal of Business and Social Science*, 2014, 5(10), p. 264–271.
79. Savolainen, T. Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 2014, 8(2), p. 45–56. [https://www.academia.edu/11793688/Trust\\_Building\\_in\\_e\\_Leadership\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Leaders\\_Challenges\\_and\\_Skills\\_in\\_Technology\\_Mediated\\_Interaction](https://www.academia.edu/11793688/Trust_Building_in_e_Leadership_A_Case_Study_of_Leaders_Challenges_and_Skills_in_Technology_Mediated_Interaction).
80. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., Welp, I. M. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *MREV Management Revue*, 2018, 29, p. 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>.
81. Stokols, D., Misra, S., Runnerstrom, M. G., Hipp, J. A. Psychology in an age of ecological crisis: From personal angst to collective action. *American Psychologist*, 2009, 64(3), p. 181–193. <https://doi.org/10.1037/a0014717>.
82. Tahir, L. M., Ping, C. S., Atan, N. A., Ali, M. F., Yusof, S. M. Evaluating the Practice of ICT-Based E-Leadership: The Experiences of Private-Based Secondary Teachers. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 2021, 16(23) p. 74–85.
83. Teichmann, M., Ilvest Jr., J., Murdvee, M. *Virtuaalsetel töökohtadel töötavate ametnike e-juhtimine (The E-leadership of Teleworking Officials, in Estonian)*. Tallinn: Tallinn University of Technology, 2015. [https://energiatalgud.ee/img\\_auth.php/3/36/Tallinna\\_Tehnika%C3%BClikool.\\_Virtuaalsetel\\_t%C3%B6%C3%B6kohtadel\\_t%C3%B6%C3%B6tavate\\_ametnike\\_e-juhtimine.\\_2015.pdf](https://energiatalgud.ee/img_auth.php/3/36/Tallinna_Tehnika%C3%BClikool._Virtuaalsetel_t%C3%B6%C3%B6kohtadel_t%C3%B6%C3%B6tavate_ametnike_e-juhtimine._2015.pdf).
84. Toleikienė, R., Juknevičienė, V. Presumptions for E-Leadership in Local Self-Government in Lithuania. *Izzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 2019, 3(4), p. 122–139. [https://www.fos-unm.si/media/pdf/IP/Toleikiene\\_Juknevicene\\_048.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/IP/Toleikiene_Juknevicene_048.pdf).
85. Toleikienė, R., Rybnikova, I., Juknevičienė, V. Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change E-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2020, 16(SI), p. 149–166. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2020.9>.
86. Torre, T., Sarti, D. The “Way” towards E-leadership. Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11, 2753, p. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>.
87. Twizeyimana, J. D., Andersson, A. The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 2019, 36(2), p. 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>.
88. Uhl-Bien, M. Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, 2021, p. 1–5. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>.
89. Urbšaitytė, J., Veikutis, R. *Apie informacines ir ryšių technologijas savivaldybėje paprastai. Atmintinė savivaldybių administracijos vadovams*. Vilnius: LSA, 2010. [http://www.lsa.lt/failai/itprojektas/IT\\_atmintine\\_SAD.pdf](http://www.lsa.lt/failai/itprojektas/IT_atmintine_SAD.pdf)



90. Van Wart, M., Roman, A., Pierce, S. The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries along the E-Management and E-Leadership Continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2016, 12(SI), p. 102–122. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/507>.
91. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., Liu, C. Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of E-Leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 2017, 85(1), p. 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.
92. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., Liu, C. Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of E-Leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 2019, 85(1), p. 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.
93. Vengrienė, E. *Reguliuojančių institucijų veiklos konsolidacija diegiant elektroninės valdžios sprendimus*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/267927163.pdf>.
94. Wald, P. Virtuelle Führung – Mit neuen Medien führen. In Rybnikova, I., Lang, R., (Eds.), *Aktuelle Führungstheorien und konzepte*. 2nd Ed. (p. 385–431). Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
95. Wang, C., Teo, T. S., Dwivedi, Y., Janssen, M. Mobile services use and citizen satisfaction in government: integrating social benefits and uses and gratifications theory. *Information Technology & People*, 2021, 34(4), p. 1313–1337. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2020-0097>.

Rita Toleikienė, Vita Juknevičienė, Irma Rybnikova

### **Electronic leadership at local self-government: conceptual analysis and literature review**

#### *Abstract*

E-government refers to the use of information and communication technologies (ICT) to improve functions and processes of the government and it is one of the most frequently researched topics. In current research, the use of ICT at the local self-government level is mostly associated with processes that take place between the organization and the citizens, i. e. e-services. Internal processes of public administration organizations, like administering and leading employees using ICT, have been insufficiently taken into account. However, it has so far received less attention, especially in the context of local self-government. Although first studies on this topic already exist in Lithuania, the systematic analysis of e-leadership concept and practice in municipal administrations is still lacking both in Lithuania and abroad. This study examines how e-leadership refers to e-government and what are features of e-leadership at local self-government that should be taken into account when considering leadership issues in the context of digitization at local self-government. The study has revealed that previous e-government dimensions are usually directed outwards, i. e. to the relations with citizens by providing them with e-services or general information, by participating them into the processes of public administration organizations. In difference to that, e-leadership represents a dimension of e-government that focuses on internal processes, i. e. human resource management in the public sector when digitalisation is taking place. During the COVID-19 pandemic period e-leadership has become an integral part of public sector institutions, including local self-government. E-leadership at local self-government has already required and still requires new skills from municipal leaders and managers to ensure organizational processes, to move quickly and efficiently to new channels and platforms of communication, to adapt to new political, social and technological environments, to learn how to allocate more autonomy, responsibility and freedom to employees, and to manage the emotional and psychological difficulties of employees. The peculiarities of e-leadership at local self-government result from the national legal framework, the institutional structure (based on the political-administrative duality), the purpose of public administration to promptly respond to local citizens' expectations, and the pursuit of efficiency using limited organizational resources.

*Rita Toleikienė*, Doctor of Social Sciences, Lecturer at the Institute of Regional Development, Šiauliai Academy, Vilnius University, Lithuania  
E-mail: [rita.toleikiene@sa.vu.lt](mailto:rita.toleikiene@sa.vu.lt)

*Vita Juknevičienė*, Doctor of Social Sciences, Associate Professor and Research Fellow at the Institute of Regional Development, Šiauliai Academy, Vilnius University, Lithuania  
E-mail: [v.jukneviciene@gmail.com](mailto:v.jukneviciene@gmail.com)

*Irma Rybnikova*, Doctor of Economics, Professor for Human Resource Management and Organisation at the Hamm-Lippstadt University of Applied Sciences, Germany  
E-mail: [Irma.Rybnikova@hshl.de](mailto:Irma.Rybnikova@hshl.de)

*Rita Toleikienė*, vadybos mokslų daktarė, dėstytoja, Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Lietuva  
El. paštas: [rita.toleikiene@sa.vu.lt](mailto:rita.toleikiene@sa.vu.lt)

*Vita Juknevičienė*, Socialinių mokslų daktarė, docentė ir mokslo darbuotoja, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regioninės plėtros institutas, Lietuva  
El. paštas: [v.jukneviciene@gmail.com](mailto:v.jukneviciene@gmail.com)

*Irma Rybnikova*, žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizavimo profesorė, Ekonomikos mokslų daktarė, Hammo-Lipštato taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija  
El. paštas: [Irma.Rybnikova@hshl.de](mailto:Irma.Rybnikova@hshl.de)



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).