

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ANDREJ ZAVALNYJ

LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ
VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
prof. dr. T. Sudnickas

Vilnius

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ
VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ

Nepaprastųjų situacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX069

Vadovas

_____prof. dr. *T. Sudnickas*

2019- -

Recenzentas

2019- -

Atliko

_____Stud. Andrej Zavalnyj

2019-04-22

Vilnius

2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. NEPAPRASTOSIOS SITUACIJOS VALDYMO CIKLO VADYBA	10
1.1. Nepaprastosios situacijos sąvoka.....	10
1.2. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklo fazės ir jų ribos.....	13
1.3. Nepaprastųjų situacijų ir jų valdymo lygmenys	16
1.4. Valdymo subjektai	19
1.4.1. Vadovavimas nepaprastųjų situacijų valdymo cikle	21
1.4.1.1. Vadovai nacionaliniame nepaprastųjų situacijų valdymo procese	23
1.4.2. Lyderystė nepaprastųjų situacijų valdyme	25
1.4.3. Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis.....	29
1.5. Nepaprastosios situacijos valdymo efektyvumas	31
2. METODOLOGINĖ DARBO DALIS	34
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	46
3.1. Gedimino kalno griūties priskyrimas ekstremaliajai situacijai.....	46
3.2. Gedimino kalno griūties, kaip nepaprastosios situacijos, valdymo fazės ir jų subjektai.....	50
3.3. Situacijos vadybininkai: lyderis ir vadovas	58
3.4. Ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno vadybos efektyvumo vertinimas	64
IŠVADOS.....	67
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	69
SANTRAUKA	76
SUMMARY	77
PRIEDAI.....	78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Ekstremaliosios situacijos Lietuvoje 2011-2018	18
<i>2 pav.</i> Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai I	20
<i>3 pav.</i> Tyrimo eigos modelis	34
<i>4 pav.</i> Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis	59
<i>5 pav.</i> Operacijų vadovų kaita	60
<i>6 pav.</i> Gelbėjimo darbų vadovo kaita	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė</i> Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai II.....	21
<i>2 lentelė</i> Vadybos ir lyderystės skirtumai.....	29
<i>3 lentelė</i> Pirmoji anketos klausimų grupė.....	38
<i>4 lentelė</i> Antroji anketos klausimų grupė.....	40
<i>5 lentelė</i> Trečioji anketos klausimų grupė.....	41
<i>6 lentelė</i> Ketvirtoji anketos klausimų grupė.....	42
<i>7 lentelė</i> Respondentų charakteristika.....	43
<i>8 lentelė</i> Vadovo ir lyderio gebėjimai ir bruožai.....	59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS.....	79-80
2 PRIEDAS.....	81-84
3 PRIEDAS.....	85-88
4 PRIEDAS.....	89-95
5 PRIEDAS.....	96-100

IVADAS

Per 2018 metus vien gamtinių sąlygų nulemtos nepaprastosios situacijos pasaulyje nusinešė daugiau nei 10 tūkstančių gyvybių ir paliko daugiau nei 61 milijoną nukentėjusiųjų¹, 2017 metais daugiau nei 73 pasaulio valstybės susidūrė su nepaprastosiomis situacijomis, lėmusiomis daugiau nei 335 bilijono dolerių žalą, nusinešusiomis daugiau nei 9 tūkstančių gyvybių ir palikusiomis daugiau nei 95 milijonų nukentėjusiųjų žmonių². Nuo pasaulinių tendencijų neatsilieka ir mūsų valstybė: 2018 metais aštuoniolikoje Lietuvos savivaldybių buvo paskelbtos savivaldybės lygmens ekstremalios situacijos (kai kuriose savivaldybėse net po kelis kartus), tuo tarpu 2017 metais – daugiau nei dvidešimtyje skirtingų savivaldybių buvo paskelbtos ekstremalios situacijos, paskelbtos ir dvi valstybinio lygmens ekstremalios situacijos – tokie skaičiai Lietuvoje didžiausi per pastarąjį dešimtmetį³. Nediskutuotina, jog beveik didžiausią šių nelaimių dalį sudaro gamtiniai – biologiniai įvykiai, kurių atsiradimui žmogus turi mažai įtakos, tačiau šitokios statistikos kontekste kyla kitas, ne ką mažiau svarbus klausimas – ar pakankamai efektyviai šios situacijos yra valdomos, ar atsakingi asmenys tinkamai reaguoja į atsirandančias rizikas, ar jų veiksmai ir vaidmenys yra būtent tokie, kurie sėkmingai užkardytų ar išspręstų kilusius pavojus, ir kokie turi būti nepaprastųjų situacijų vadybininkai, jog įvykio padariniai būtų kuo greičiau minimalizuoti.

Esant tendencijoms, jog kasmet ekstremalių situacijų ir jų paveiktų žmonių skaičius didėja, ekstremalios situacijos lemia vis didesnius finansinius nuostolius, besivystančios šalys yra labiau paveikiamos ekstremalių situacijų padarinių⁴, tikslinga ir praktiškai naudinga moksliniu požiūriu nagrinėti ne tik galimas rizikas, nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazes, bet ir jų metu atsakomybę nešančius subjektus, išskirti jų funkcines savybes ir vaidmenis, išaiškinant darbo veiklos trūkumus ir klaidas, taip sukonstruojant vadybininko funkcijų ir savybių sąrašą, kas tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu leistų gerinti nepaprastosios situacijos suvaldymą ir prisidėtų prie civilinės saugos šalyje stiprinimo. Kad tiriamasis darbas būtų aktualus Lietuvos mokslo bendruomenės nariams bei nepaprastųjų situacijų valdymo subjektams, šio darbo tiriamoji dalis nagrinės tam tikrus uždavinius ekstremalios situacijos dėl Gedimino kalno griūties rėmuose.

Temos mokslinis kontekstas: Apie patį nepaprastųjų situacijų valdymo procesą užsienio autoriai kalba gana senai – pirmosios mokslinės įžvalgos ir komentarai atsirado dar praėjusio amžiaus 6 dešimtmetyje, kuomet Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo įsteigtas Ekstremalių situacijų tyrimų

¹ „2018 Review of disaster events“, Center for Research on the Epidemiology of Disasters, žiūrėta 2019 m. kovo 31 d., <http://www.cred.be/>;

² „Annual Disaster Statistical Review 2017“, Center for Research on the Epidemiology of Disasters, žiūrėta 2018 m. birželio 22 d., <http://www.cred.be/>;

³ „Ekstremalios situacijos“, Civilinė sauga, žiūrėta 2019 m. kovo 31 d., <https://www.civsauga.lt/ekstremaliuju-situaciju-valdymas/ekstremalioji-situacija/>;

⁴ „Annual Report. 2016“, United Nations Office for Disaster Risk Reduction, žiūrėta 2018 birželio 22 d., http://www.unisdr.org/files/52253_unisdr2016annualreport.pdf;

centras, tačiau tada nebuvo daug gilinamasi į vadovo ir juo labiau lyderio vaidmenis nepaprastosios situacijos valdyme. Nagrinėjami temai reikšmingos N. Kapucu, F. Demirozo nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų vaidmens ir charakteristikų analizės, D. V. Simoneto ir R. P. Tetto mokslinės įžvalgos apie lyderystės ir vadovavimo tarpusavio santykį, E. L. Quarantelli nepaprastųjų situacijų vadybininkų ir lyderių skirtumų paieška, bei įvykių valdymo vertinimo kriterijų apibrėžimas ir pan. Tuo tarpu Lietuvoje kone didžiausią indėlį nagrinėjamoje tematikoje įnešė doc. dr. A. Survila, nagrinėjantis nepaprastųjų situacijų valdymą įvairiomis perspektyvomis. Jis drauge su prof. dr. A. Valicku bandė identifikuoti ekstremaliųjų situacijų vadybininkų kompetencijų modelio gaires, nusakant lyderystės svarbą ir būtinybę vadyboje. Taip pat pasirinktos temos nagrinėjimui svarbūs ir autorių, bendrai nagrinėjusių lyderio ir vadovo fenomenus, įžvalgos – P. G. Northouse bei prof. dr. Tado Sudnicko lyderystės tyrinėjimų krypčių analizė. Šio magistro darbo naujumą nulemia ne tik tai, kad lyderio ir vadovo vaidmuo nagrinėjami nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste, siekiant išgryninti bendrųjų teorijų bruožus, daugiausiai veikiančius ar labiausiai tinkančius šioje srityje, tačiau ir jo praktinė dalis – atvejo analizė: nepaprastosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymo procesas nėra pasibaigęs, nėra mokslinių įžvalgų ir apibendrinimų susijusių su šios situacijos vadybininkų darbu ir sprendimais. Taigi, nors nepaprastųjų situacijų tarpdisciplininis nagrinėjimas Lietuvos mokslinėje sferoje nėra naujovė, tačiau tema ne itin „populiari“, nėra visapusiškai išnagrinėta, tad būtent konkreči šio darbo tema turėtų sukurti kokybiškai naują analizę, koncentruotą į nepaprastųjų situacijų valdymo subjektus, turėsiančią ne tik mokslinę – teorinę, bet ir praktinę reikšmę, kadangi atliktas tyrimas leis įžvelgti realius vadybos principus ir daromas vadybininkų klaidas.

Tyrimo objektas: Nepaprastąsias situacijas valdančių subjektų savybės, kompetencijos ir konkretūs veiksmai skirtingų valdymo ciklo fazių metu.

Problema: Koks lyderio ir vadovo vaidmens tarpusavio ryšys ir įtaka nepaprastųjų situacijų valdyme, ir koks turi būti lyderis/vadovas, siekiant sėkmingai užkardyti bei suvaldyti nepaprastąsias situacijas?

Darbo tikslas ir uždaviniai: Identifikuoti lyderio ir vadovo reikšmę nepaprastųjų situacijų valdymo procese, bei nustatyti tinkamo valdytojo savybių, kompetencijų ir veiksmų modelį, lemiantį efektyvų procesą ir sėkmingą jo baigtį. Darbui keliami tokie uždaviniai:

- išsiaiškinti lyderio ir vadovo sąvokas, jų tarpusavio santykį nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste;
- identifikuoti lyderio ir vadovo reikšmingas savybes bei konkrečius veiksmus skirtingų valdymo ciklo fazių metu;
- atlikti konkretaus atvejo analizę ir nustatyti ydingus elgesio modelius ir sėkmės pavyzdžius.

Tyrimo metodai: Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros sisteminimas, lyginamoji jų analizė ir apibendrinimas; teisės aktų ir dokumentų analizė; kokybinio tyrimo atlikimas; statistinių duomenų analizė, sintezė ir apibendrinimas.

1. NEPAPRASTOSIOS SITUACIJOS VALDYMO CIKLO VADYBA

Kiekvienas visuomenės sudedamasis vienetas kasdien išgyvena tam tikras jiems nepaprastąsias situacijas – ligas, darbo netekimą, gaisrą namuose, užklupusias liūtis ir pan. Tačiau tam tikra dalis neįprastų atsitikimų negali būti palikta individualiam vieno žmogaus ar grupės sprendimui – efektyviam nepaprastąsios situacijos, paveikiančios tam tikrą bendruomenės dalį ir sukeliančios didelių neigiamų pasekmių, suvaldymui turi būti aiškus veiksmų planas, priemonės ir įrankiai, bei, žinoma, atitinkamas subjektas, sugebantis ekstremaliomis sąlygomis koordinuoti kitus ir siekti išsikelto rezultato. Būtent tam tikri nepaprastųjų situacijų valdyme veikiantys subjektai yra svarbiausias proceso elementas, kadangi nuo jų kompetencijų, priimamų sprendimų ir neretai – asmeninių savybių priklauso viso proceso baigtis. Tam, kad suprastume jų svarbą ir vaidmenis, pirmiausia turime apibrėžti jų veikimo lauką – t. y., kokioms situacijoms esant jie veikia, koks yra procesas, kuriame jie dalyvauja.

Kadangi nemažai diskutuojama, koks yra nepaprastąsios sąvokos turinys, t. y., kokia turi būti situacija, jog ją galėtume laikyti valdymo proceso objektu, būtina apibrėžti šio termino ribas, ir sampratą, kuria vadovaujamesi šiame mokslo darbe.

1.1. Nepaprastąsios situacijos sąvoka

Nepaprastoji situacija – gana plati sąvoka. Lietuvos mokslinėje literatūroje ši sąvoka naudojama kaip bendrinis terminas, apimantis incidentus, krizes, ekstremaliąsias situacijas, nepaprastąją ir karo padėtį, katastrofas bei įvykius. Tačiau didžioji dalis bendruomenės, neturinčios žinių šioje srityje, dažniausiai nepaprastąją situaciją tapatina tik su vienu iš komponentų – nepaprastąja padėtimi, arba visus aukščiau išvardintus terminus vartoja kaip sinonimus, neįžvelgiant jokių tarpusavio skirtumų. Todėl tiek nagrinėjant teorinius darbo aspektus, tiek atliekant atvejo analizę pravartu apibrėžti sąvokas, žinoti jų skirtumus bei ribas.

Kalbant apie **incidentus**, vieningo apibrėžimo nėra, o sąvoka dažnai formuluojama, remiantis tam tikru kontekstu – pavyzdžiui, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 2 str. 14 d. nurodo, jog incidentas yra „įvykis, susijęs su darbu, kai nesužeidžiamas nė vienas darbuotojas, arba kai dėl darbuotojo traumos, gautos per šį įvykį, reikalinga tik pirmoji medicinos pagalba“⁵. Tuo tarpu Branduolinės energijos įstatymas incidentą apibrėžia, kaip „branduolinės energetikos objekto

⁵ Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.95C79D036AA4/asr>;

eksploatavimo arba su branduolinėmis ir (ar) branduolinio kuro ciklo medžiagomis susijusios veiklos sutrikimas, keliantis pavojų žmonėms, turtui ar aplinkai, tačiau neatitinkantis branduolinės ar radiologinės avarijos kriterijų“⁶. Nepriklausomai nuo incidento konteksto, bendra yra tai, jog incidento padarinių mastas yra nedidelis, ribos gana siauros. Panašiai yra ir su **katastrofos** apibrėžimu – turinį sąvoka įgauna konkrečiu atveju, tačiau apibendrinat galima teigti, jog tai – staigus situacijos pasikeitimas, sukiantis labai didelę žalą ar pavojų įstatymo ginamiems interesams⁷. Tuo tarpu **krizę** A. Survila apibūdina kaip „tarptautinio ar šalies įvykio sąlygotą situaciją, kuomet jos poveikio įvairiems valstybės sektoriams mastas kelia pavojų šalies saugumui ir stabilumui bei gali turėti neigiamų pasekmių valstybės ginamoms vertybėms, interesams ar tikslams“⁸. Teisės aktų lygmenyje krizės sąvoka buvo suformuota 2012 m. Vyriausybės nutarimu nr. 662 „dėl Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcijos patvirtinimo“ – čia buvo siūloma įstatymiškai įtvirtinti, jog krizė – „tarptautinio ar šalies įvykio arba proceso nulemta situacija, kuri kelia pavojų nacionaliniam saugumui ir kurios galimiems padariniams užkardyti ar esamiems padariniams šalinti būtinos specialios priemonės“⁹. Gana vieningas turinio požiūriu yra **ekstremaliosios situacijos** apibūdinimas: įvairiuose šaltiniuose ji apibrėžiama kaip „padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinių, techninių, ekologinių ar socialinių priežasčių, ar karo veiksnių ir sąlygoja staigų bei didelį pavojų žmonių gyvybei ar sveikatai, turtui, gamtai arba sukelia žmonių žūtį, sužalojimą ar turtinius nuostolius“¹⁰. Kita sąvoka, kurią apima nepaprastoji situacija – **karo padėtis**, kuri apibrėžiama kaip „ypatinga teisinė padėtis, įvedama prireikus ginti Tėvynę ginkluoto užpuolimo ar jo grėsmės atveju, kai kyla grėsmė Lietuvos valstybės suverenumui ar jos teritoriniam vientisumui, arba prireikus vykdyti Lietuvos valstybės tarptautinius įsipareigojimus siekiant užtikrinti valstybės gynybą ir kitas svarbiausias valstybės funkcijas karo

⁶ Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6286F15970B3/asr](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6286F15970B3/asr;);

⁷Pavyzdžiui, Aviacijos katastrofa pagal 1947 m. Čikagos konvencijos 13 straipsnį yra įvykis, susijęs su orlaivio naudojimu, nuo to laiko, kai keleiviai ar kiti asmenys įlipa į orlaivį iki jų išlipimo, ir kurio metu buvo sužeisti ar mirę orlaivyje buvę asmenys, taip pat atvejai, kai orlaiviai yra pažeidžiami ar sunaikinami, dingę ar visai nepasiekiami. Arba pagal Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto eismo saugos įstatymo pakeitimo įstatyme nurodomo, jog Katastrofa – tai bet kokie geležinkelių riedmenų susidūrimai ar geležinkelių riedmenų nuriedėjimai nuo bėgių, kai žūva vienas ar daugiau žmonių arba sužalojami penki ar daugiau žmonių arba dėl to, katastrofų tyrimų vadovo išankstiniu vertinimu, padaryta ne mažesnė kaip 2 milijonų eurų žala geležinkelių infrastruktūrai, geležinkelių riedmenims, aplinkai arba asmenų turtui, taip pat bet kuris kitas panašus riedmenų susidūrimas ar geležinkelių riedmenų nuriedėjimas nuo bėgių, padaręs akivaizdų poveikį eismo saugos kontrolei ar valdymui. [Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto eismo saugos įstatymo pakeitimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Seimas, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.224463/Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto eismo saugos įstatymo pakeitimo įstatyme](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.224463/Lietuvos%20Respublikos%20gele%C5%B7inkeli%C5%B7%20transporto%20eismo%20saugos%20%C4%97statymo%20pakeitimo%20%C4%97statyme); Tarptautinė civilinės aviacijos konvencija, Lietuvos Respublikos Seimas, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4facb170a00011e591078486468c1c39?jfwid=-19kda1i44n](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4facb170a00011e591078486468c1c39?jfwid=-19kda1i44n;)];

⁸ Juozas Pocius, „Krizių valdymo ypatumai“, *Patirtis*, 22, žiūrėta 2019 m. balandžio 12 d., https://kam.lt/kam/download/959/22-25_3.pdf ;

⁹ 2012 m. gegužės 29 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas nr. 662 „dėl Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcijos patvirtinimo“, TAR, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.426222?jfwid=rivwzvpvg>;

¹⁰Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>; 2012 m. vasario 2 d. Klaipėdos miesto savivaldybės ekstremalių situacijų valdymo planas, Klaipėdos miesto savivaldybė, <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2017/11/planas.docx> ;

metu“¹¹. Dar viena, taip pat ypatinga teisinė padėtis – **nepaprastoji padėtis** – apibūdinama ne tik moksliniame, bet ir įstatymų lygmenyje: Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymo 2 str. 1 d. nurodo, jog nepaprastoji padėtis – „ypatingas teisinis režimas valstybėje ar jos dalyje, leidžiantis taikyti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje <...> ir šiame Įstatyme nustatytus laikinus naudojimosi fizinių asmenų teisėmis ir laisvėmis apribojimus ir laikinus juridinių asmenų veiklos apribojimus“¹².

Iš įvairių apibrėžimų turinio matyti, kad visos aptartos situacijos turi tam tikrus bendrus bruožus – apimties neapibrėžtumą ir nenuspėjamumą, pavojingumą ir greitį. Visi šie požymiai suvokiami kaip grėsmė sveikatos ir gyvybės saugumui, žmogiškiesiems bei materialiniams ištekliams. Tačiau akivaizdu ir tai, jog visų situacijų pavojaus mastas skiriasi, todėl kyla natūralus klausimas – ar kiekvienas incidentas ir krizė yra nepaprastoji situacija, ar visais atvejais pastarasis terminas gali būti vartojamas kaip sinonimas? Šiuo aspektu taip pat sutinkame skirtingų nuomonių, tačiau bendrai sutariama, jog nepaprastoji situacija bus tik tada, kai yra padaryta, ar yra tikėtina didelė žala įstatymo saugomiems interesams, ir kai (galimi) padariniai gerokai viršija bendruomenės galimybes atsikurti ir suvaldyti situaciją¹³. Jungtinių Tautų tarptautinė nelaimių mažinimo strategija taip pat bandė padaryti aiškia ribą tarp nepaprastųjų situacijų ir kitų įvykių, nustatant tam tikrus vertinimo kriterijus. Tam, kad įvykis būtų pripažintas nepaprastąja situacija, turi būti nustatyta bent viena ši aplinkybė:

- fiksuojama daugiau nei dešimt žuvusių žmonių;
- fiksuojama daugiau nei šimtas sužeistųjų;
- įgaliota institucija šalyje paskelbė nepaprastąją situaciją;
- įgaliota institucija pateikė tarptautinės pagalbos prašymą¹⁴.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog bet kuris neeilinis įvykis, sukeliantis didelę žalą (ar jos tikimybę) žmonių sveikatai ar gyvybei, turtui, ar kitiems valstybės ginamiems interesams, ir kurio padariniai viršija bendruomenės galėjimą atsikurti, yra laikytinas nepaprastąja situacija. Į tokį turinį bus orientuojama „nepaprastosios situacijos“ bendroji sąvoka ir šiame darbe. Būtina pabrėžti, jog šio darbo metu terminas „ekstremalioji situacija“ bus vartojamas kaip sinonimas nepaprastosios situacijos sąvokai visais atvejais, kadangi teisės aktuose, kurie bus analizuojami darbe, minimas pirmasis terminas, turinio požiūriu talpinantis savyje visus dėmenis, nustatytus kaip reikalavimus situacijos pripažinimui nepaprastąja. Svarbu paminėti ir tai, kad ekstremaliosios situacijos buvimas Lietuvos

¹¹ Lietuvos Respublikos karo padėties įstatymas (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.103540/UUzucwFYCj>;

¹² Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymas (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.169562/XAzVtEDSKO>;

¹³ Ronald W. Perry, Enrico L. Quarantelli, *What is a Disaster? New Answers to Old Questions* (United States of America: International Research Committee on Disasters, 2005), 25-30. ; Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 14-15;

¹⁴ „International Disaster Risk Reduction Strategy“, United Nations Office for Disaster Risk Reduction, cituota iš Sonata Grakauskaitė, „Gyventojų poreikių analizė ir civilinės saugos sistemos subjektų veiksmai nepaprastųjų situacijų valdymo atsako fazėje: Radviliškio rajono savivaldybės atvejis“ (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 17, <https://vb.mruni.eu/object/elaba:19821690/index.html>;

Respublikos kontekste įmanomas, tik pripažinus susidariusią padėti ekstremaliaja teisės aktų nustatyta tvarka: pirmiausia nustatomas ekstremalusis įvykis ir jo atitikmuo Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintiems ekstremalių įvykių kriterijams¹⁵, tada, atsižvelgiant į esamus padarinius, jų mastą bei paplitimo ribas, atitinkamas subjektas (savivaldybės administracijos direktorius ar Ministras pirmininkas) paskelbia ekstremaliąją situaciją¹⁶.

1.2. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklo fazės ir jų ribos

Nors nepaprastųjų situacijų valdymo koncepcija, skirta suvaldyti galimų grėsmių keliamas rizikas bendruomenei, iš esmės imta taikyti tik XX a. viduryje, ką lėmė to meto geopolitiniai įvykiai, tačiau tokio proceso užuomazgų galime rasti dar pirmosiose civilizacijose – asirai bendruomenėms, susidūrusioms su problemomis, pateikdavo galimus problemos sprendimo būdus, pirmiau išnagrinėję problemos priežastis, įvertinę galimus padarinius (kas dabar vadinama sprendimo priėmimo analize), tuo tarpu egiptiečiai, siekdami apsaugoti derlingus žemės plotus, sėkmingai valdė kasmetinius Nilo potvynius, kuomet pastatę per 200 vandens kėlimo ratų, potvynius nukreipdavo į Moirio ežerą¹⁷.

Nors nepaprastųjų situacijų valdymo struktūros skirtingose šalyse skiriasi ir yra suformuotos, atsižvelgiant į patirtį, gamtinę situaciją, istorines aplinkybes, tačiau egzistuoja tam tikri universalūs valdymo modeliai. Dažniausiai sutinkamas kompleksinis nepaprastųjų situacijų valdymas, kurį sudaro keturios fazės:

- mažinimas (švelninimas) – tikimybės kilti grėsmei ir/ar padariniams mažinimas ar eliminavimas, siekiant, kad visuomenė ar individas būtų paveikiami kuo įmanoma mažiau;
- pasirengimas (pasiruošimas) – išteklių derinimas ir įvairiausių priemonių, kurios kiek galima labiau padidintų galimybes apsaugoti asmens sveikatą, turtą bei padėti apsisaugoti kitiems;
- atsakas (reagavimas) – veiksmai, kuriais siekiama eliminuoti ar sumažinti neigiamą poveikį, išvengti materialinių nuostolių ar netekčių;
- atkūrimas (atsigavimas) – veiksmai, kuriais likviduojami padariniai, atkuriama infrastruktūra, atstatomas kultūrinis paveldas ar stabilizuojamas visuomenės psichologinis balansas¹⁸.

¹⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 9 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų įvykių kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.271723/HmNaykWnsc>;

¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 31 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380196/ayGPgqWcQe>;

¹⁷ Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 20;

¹⁸ *Ibid.*; David A. McEntire and Amy Myers, „Preparing communities for disasters: issues and processes for government readiness.“, *Disaster Prevention and Management* 3, 2 (2004): 142;

Kai kurie mokslininkai linkę pirmąsias dvi fazes apjungti į vieną, kadangi jos abi pasireiškia iki įvykio, yra glaudžiai susijusios ir laiko perspektyvoje beveik neatskiriamos, dažniausiai pasižymi gana didelėmis galimybėmis veikti laike¹⁹. Laike užsitęsusi ir atkūrimo stadija, kuri gali trukti net mėnesius ar metus (pavyzdžiui, Varšuvos miesto atstatymas po II Pasaulinio karo trunka dar dabar), tuo tarpu atsako fazė prasideda tuoj pat po įvykio, čia veikti reikia nedelsiant.

Įdomu ir tai, kad kai kurie užsienio mokslininkai nepaprastųjų situacijų valdymo ciklą skirsto be galo įvairiai: pavyzdžiui, mokslininkas R. W. Powell nepaprastųjų situacijų valdymą skaido į aštuonias fazes: „pre-nepaprastoji situacija“ (*ang. pre-disaster period*), perspėjimo, grėsmės, susidūrimo, suvokimo, gelbėjimo(si), taisymo, atsigavimo stadijos²⁰. Tuo tarpu T. L. Stoddard nepaprastųjų situacijų valdymą mato kaip trinarį procesą (pre-nepaprastoji situacija“ (*ang. preemergency*), nepaprastoji situacija (*ang. emergency*), „post-nepaprastoji situacija“ (*ang. postemergency*), kurio metu aiškiai išsiskiria septyni etapai: perspėjimas, grėsmė, evakuacija, iškėlimas, perkėlimas, trumpalaikis ir ilgalaikis atsistatymas²¹.

Kalbant apie rizikos mažinimo (švelninimo) stadiją, verta paminėti, jog rizika – tai grėsmės padarinių ir jos tikimybės pasireikšti sąveika²². Rizikos analizė atliekama taip pat tam tikrais etapais: 1) nustatomi galimi pavojai; 2) atliekamas rizikos vertinimas; 3) nustatomas rizikos lygis ir jos (ne)priimtumas²³. Tinkamam rizikos vertinimui būtina išanalizuoti, kokia galima rizika yra būdinga konkrečiai teritorijai ar objektui, įvertinti veiksniai, galimai didinančius ar apsunkinančius priemonių, skirtų rizikai mažinti, įgyvendinimą – visi šie veiksniai mažinimo fazės dalykas. Specialistai rekomenduoja rizikos vertinimą atlikti palaipsniui: pirmiausia įvertinti teritorijos ar objekto ypatumus, galinčius turėti įtakos grėsmės dydžiui, po to galimas grėsmes konkrečiomis sąlygomis, tada – atskirų grėsmių riziką, patį vertinimą kartojant kas tam tikrą laiko tarpą (siekiant įvertinti pasikeitusias rizikas ir jas nulėmusius veiksniai)²⁴.

Pasirengimo fazės tikslas – išsiaiškinti, ką reikėtų daryti po grėsmės pasireiškimo, kokią įrangą reikia turėti ir naudoti. Ši fazė apima planų ir procedūrų parengimą, personalo parinkimą ir mokymus, įrangos ir kitų priemonių, kurių reikia aktyviam atsakui įsigijimą²⁵. Pasirengimas gali būti dvejopas, priklausomai nuo subjekto:

¹⁹ Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 42-43;

²⁰ David M. Neal, „Reconsidering the Phases of Disaster“, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15, 2 (1997): 241,

<https://training.fema.gov/hiedu/downloads/ijems/articles/reconstructing%20the%20phases%20of%20disaster.pdf>;

²¹ *Ibid.*, 242;

²² Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 20;

²³ 2011 m. birželio 2 d. Lietuvos Respublikos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Direktoriatas išakymas „dėl galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizės atlikimo rekomendacijų patvirtinimo“, Lietuvos Respublikos Seimas, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.393283/KpdlynEqQT>;

²⁴ Sveikatos apsaugos ministerijos ekstremaliųjų sveikatai situacijų centras, *Metodika. Kaip veikti ekstremaliųjų sveikatai situacijų atvejais visuomenės sveikatos priežiūros institucijoms pagal MMS* (Vilnius, 2016), 14;

²⁵ Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 20;

- viešojo valdymo institucijų veikla, kuri apima nepaprastosios situacijos valdymą ir viešųjų paslaugų teikimą (kas dažniausiai pasireiškia nepaprastųjų situacijų valdymo plano sudarymu, įrangos įsigijimu, mokymų bei pratybų organizavimu ir vykdymu, visuomenės švietimu bei informavimu);
- pavienių asmenų ir verslo atstovų veiksmai (taip pat pasireiškia visuomenės švietimu ir informavimu, tarpusavio pagalba ir komunikacija, veiksmų pagal rizikos mažinimo planą atlikimu)²⁶.

Atsako fazė prasideda tada, kai ekstremali situacija yra neišvengiama ir baigiasi tada, kai pasireiškusi grėsmė išnyksta ir yra paskelbiama jos pabaiga. A. Survila drauge su A. Valicku taip pat teigia, kad būtent nuo to, koks yra nelaimės mastas, priklauso naudojamų išteklių apimtis, todėl atsako fazėje tiek valstybė, tiek visuomenė, tiek individas turi pasitelkti visus galimus išteklius tam, kad kiek įmanoma sumažintų ir sušvelnintų nelaimės pasireiškimą²⁷. Analizuojant atsako fazę iš visuomenės perspektyvos, galima teigti, jog tai – veiksmai, kuriais nelaimės atveju norima apsisaugoti save, ir b) veiksmai, kuriais norima apsaugoti kitus²⁸. Tuo tarpu viešojo valdymo subjektai atsako fazės metu privalo koordinuoti tarnybų tarpusavio bendradarbiavimą ir veiklą, kadangi veiksmų koordinavimas yra būtina sąlyga, norint kuo greičiau ir efektyviau sureaguoti į kilusią grėsmę. Procesui turėtų vadovauti tie nepaprastųjų situacijų vadybininkai, kurie gerai susipažinę su teritorija, kurioje kilo grėsmė, išmano jos demografinius bei geografinius, infrastruktūros ypatumus.²⁹ Atsako veiksmai, kuriuos turi atlikti viešojo valdymo institucijos, susideda iš: incidento valdymo, žmonių gelbėjimo ir paieškos, pirmosios medicininės pagalbos, evakuacijos organizavimo, nepaprastosios situacijos padarinių vertinimo, vandens ir maisto tiekimo nukentėjusiems, aprūpinimo būstu, sveikatos apsaugos ir sanitarijos sąlygų užtikrinimo, paveiktos teritorijos gyventojų saugumo, būtinosios infrastruktūros atnaujinimo, labdaros valdymo funkcijų³⁰.

Atkūrimo fazę pagal trukmę galima skirti į trumpalaikę ir ilgalaikę, kurių metu vykdomos skirtingos veiklos, o visas atkūrimo procesas gali dar būti skaidomas į tokius etapus: vertinimo, planavimo, projekto rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos³¹. Dažniausiai atkūrimo fazė ir visi jos etapai pasireiškia tokiais veiksmais kaip laikinojo būsto suteikimas, išteklių suteikimas tam tikroms

²⁶ *Ibid.*, 189;

²⁷ Arvydas Survila ir Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14, 2 (2015): 269;

²⁸ Ira Helsloot and Alma Ruitenber, „Citizen Response to Disasters: a Survey of Literature and Some Practical Implications“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12, 3 (2004): 99, <http://crisislab.nl/zelfredzaamheid/wp-content/uploads/Helsloot-I.-Ruitenber-A.-2004-Citizen-Response-to-Disasters-a-Survey-of-Literature-and-Some-Practical-Implications.-Journal-of-Contingencies-and-Crisis-Management.pdf>;

²⁹ Naim Kapucu, „Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination.“ *The American Review of Public Administration*, Number 36, 2 (2006):214, <http://www.csap.cam.ac.uk/media/uploads/files/1/kapucu-2006-interagencycommunication-networks.pdf>

³⁰ Arvydas Survila, Andrius Stasiukynas, „Bendruomenės dalyvavimo nepaprastųjų situacijų valdymo cikle lygių modelis“, *Viešoji politika ir administravimas* 14, 4 (2015): 594;

³¹ Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 340-368;

prekėms įsigyti ar namams rekonstruoti, įvairios pagalbos ir paramos teikimas nukentėjusioms viešojo valdymo institucijoms, rekonstrukcijos ir atkūrimo planų parengimas ir įgyvendinimas. Tuo tarpu bendruomenės atsistatymas glaudžiai susijęs su fizine ir psichine asmens ir grupių sveikata, todėl būtinu šio proceso veiksmu tampa psichologinės pagalbos ir tinkamos sveikatos priežiūros pažeistiems asmenims organizavimas ir teikimas³².

Nors nepaprastųjų situacijų valdymo skirstymas į fazes susilaukia ir nemažai kritikos (neapibrėžtos laike ir erdvėje, dažnai persidengiančios tarpusavyje, neatskiriamos viena nuo kitos), tačiau proceso analizė jį kategorizuojant turi ne tik teorinę, bet ir praktinę reikšmę. Mokslininkams toks skirstymas padeda analizuoti ir tirti naujus įvykius, formuojant naujas išvalgas, lyginti ir bendrinti tyrimų rezultatus, konstruoti atitinkamas, konkretesnes rekomendacijas, toliau vystyti atitinkamas teorijas. Tačiau, ypatingai svarbu, kad toks skirtingų fazių teorinis nustatymas leidžia ir patiems nepaprastųjų situacijų vadybininkams tobulinti savo gebėjimus ir žinias, formuoti būtiniausius savo veiklos uždavinius ir modelius, atsižvelgiant į tai, kas turi būti atliekama kiekvienos fazės metu³³. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog teorinių žinių apie nepaprastųjų situacijų valdymą, kaip ciklišką procesą, turėjimas yra viena iš sėkmingo ir efektyvaus nepaprastųjų situacijų valdymo sąlygų ir aukštos nepaprastųjų situacijų vadybininkų kompetencijos prielaidų.

1.3. Nepaprastųjų situacijų ir jų valdymo lygmenys

Tam, kad nepaprastųjų situacijų valdymo procesas sėkmingai vyktų, ir būtų minimalizuota ar visiškai sumažinta grėsmė žmogaus sveikatai ir turtui, daugelis valstybių turi sukūrusios civilinės saugos sistemas. Šalyse, kuriose yra decentralizuotas valdymas, kur vietos ekstremalių situacijų vadybininkai turi pirminę atsakomybę reaguoti į ekstremalias situacijas, ekstremalių situacijų valdymo procesas vyksta „žingsnis po žingsnio“. Nukentėjusios bendruomenės vietinė valdžia pirmiausiai stengiasi valdyti pasekmes tol, kol pajėgia susidoroti savo jėgomis ir lėšomis. Pasiekus tokį lygmenį, kuomet suvaldyti situaciją bendruomenė tampa nebepajėgi, informacija apie susidariusią situaciją perduodama aukštesniam pareigūnui, kuris vėliau nusprendžia, ar kreiptis į kitą vyriausybinių lygmenį pagalbos³⁴. Kitose šalyse, įskaitant ir Lietuvą, nusistovėjęs kiek kitoks modelis – informacija iškart pateikiama aukštesniam pareigūnui, kuris atitinkamame lygmenyje koordinuoja ir perskirsto įvairių subjektų veiklą. Taip siekiama užtikrinti visų civilinės saugos sistemos subjektų nuoseklią veiklą

³²*Ibid.*;

³³ David M. Neal, „Reconsidering the Phases of Disaster“, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15, 2 (1997): 240-241,

<https://training.fema.gov/hiedu/downloads/ijems/articles/reconstructing%20the%20phases%20of%20disaster.pdf>;

³⁴ Arvydas Survila ir Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14, 2 (2015): 270;

ekstremaliųjų situacijų prevencijos, rizikos mažinimo, pasirengimo, reagavimo ir būtiniausių gyvenimo (veiklos) sąlygų atkūrimo srityse.

Lietuvoje atsižvelgiant į situacijos mastą ir jos teritoriją yra skiriamos dviejų lygių nepaprastosios situacijos – savivaldybės ir valstybės lygmenų³⁵. Ekstremaliosios situacijos lygmuo apsprendžia, kokie subjektai dalyvaus valdymo procese.

Savivaldybės ekstremalioji situacija skelbiama, kai įvykis pasiekia ar viršija ekstremaliųjų įvykių kriterijus, ir yra bent viena iš šių sąlygų: a) iš nuolatinės gyvenamosios vietos evakuojama ne mažiau nei 300 žmonių; b) prašoma iš trijų ar daugiau gretimų savivaldybių pagalbos gyventojams evakuoti, gelbėjimo, paieškos ir neatidėliotiniams darbams atlikti, padariniams šalinti, kai savivaldybėje esančių civilinės saugos sistemos išteklių nepakanka; c) ekstremalusis įvykis susidaro pavojingame ar valstybinės reikšmės objekte, arba dėl ekstremalaus įvykio sutrinka jų kontrolė arba funkcionavimas; d) gelbėjimo, paieškos, neatidėliotini darbai ir padarinių likvidavimas užtrunka arba numatoma, jog užtruks daugiau kaip 24 val.; e) padariniai išplinta ne mažiau kaip dvejuose trečdaliuose savivaldybės teritorijos; f) padariniai sutrikdo ne mažiau kaip 500 gyventojų būtinąsias gyvenimo sąlygas ne trumpesniam nei 24 val. laikotarpiui³⁶. Savivaldybės administracijos direktorius, gavęs informacijos apie įvykį, sušaukia savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijos posėdį, kuriame yra svarstoma, ar tikslinga skelbti ekstremaliąją savivaldybės lygio situaciją. Atsižvelgęs į komisijos išvadas ir rekomendacijas, savivaldybės administracijos direktorius savo sprendimą įformina įsakymu, kurį ne vėliau kaip per 12 val. pateikia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos. Savivaldybės administracijos direktorius skiria savivaldybės operacijų vadovą, aktyvuojamas savivaldybės operacijų centras. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog jei padarinių išplitimo ribos viršija vienos savivaldybės, bet nesiekia trijų savivaldybių teritorijų, ekstremaliųjų situacijų komisijos ir operacijų centrai yra šaukiami kiekvienoje savivaldybėje, tačiau procesui valdyti skiriamas tik vienas savivaldybės operacijos vadovas (tos savivaldybės, kurioje įvyko ekstremalusis įvykis, administracijos direktoriaus sprendimu)³⁷. Nepaprastoji savivaldybės lygio situacija atšaukiama savivaldybės administracijos direktoriaus sprendimu, gavus ekstremaliųjų situacijų komisijos siūlymą, arba savo iniciatyva, išnykus nepaprastosios situacijos skelbimo sąlygoms³⁸.

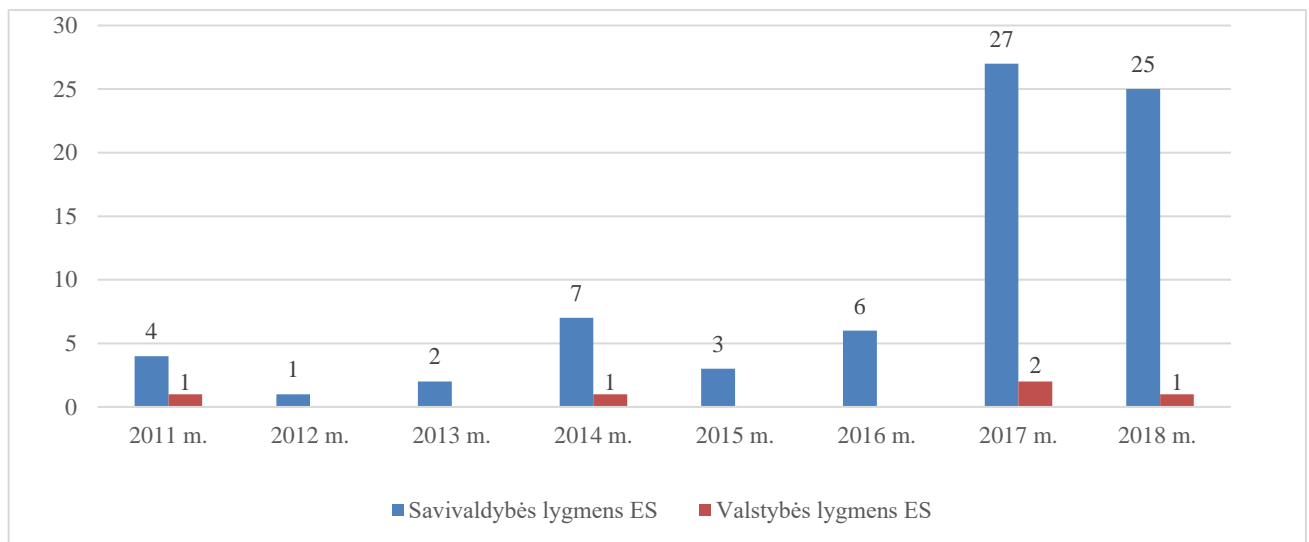
³⁵ Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. vasario 15 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;

³⁶ 2010 m. rugpjūčio 31 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „dėl ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380196/ayGPgqWcQe>;

³⁷ Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), žiūrėta 2019 m. vasario 15 d., TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;

³⁸ *Ibid.*;

Tuo tarpu valstybės lygio nepaprastoji situacija, nors mūsų šalyje reta (žiūrėti 1 pav. Ekstremaliosios situacijos Lietuvoje 2011 m. – 2018 m.), yra skelbiama tais atvejais, jei padariniai yra išplitę daugiau nei trijų savivaldybių teritorijose, arba paskelbta savivaldybės lygio nepaprastoji situacija trunka ilgiau nei 6 mėnesius (šiuo atveju laikoma, jog savivaldybės lygio ekstremalioji situacija atšaukta)³⁹. Pastaruoju atveju savivaldybės administracijos direktorius kreipiasi į Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentą, kad šis inicijuotų valstybinės ekstremaliųjų situacijų komisijos sušaukimą. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentas kreipiasi į Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisijos pirmininką, kuris valstybės ekstremaliųjų situacijų komisijos posėdyje išnagrinėja prašymą ir siūlo paskelbti valstybės lygio ekstremaliąją situaciją. Valstybės lygio ekstremalioji situacija skelbiama Vyriausybės nutarimu, tuo tarpu Ministro pirmininkas nusprendžia ir deleguoja valstybės operacijų vadovo funkcijas, priklausomai nuo įvykio pobūdžio, Vyriausybės nariui arba valstybės ar savivaldybės institucijos arba įstaigos vadovui. Likvidavus ekstremaliąją situaciją, Vyriausybė priima nutarimą atšaukti valstybės lygio ekstremaliąją situaciją.



1 pav. Ekstremaliosios situacijos Lietuvoje 2011m. - 2018 m.

Sudaryta darbo autoriaus pagal <https://www.civsauga.lt/ekstremaliuju-situaciju-valdymas/ekstremalioji-situacija/>

Kiekviename lygyje atliekamas ekstremaliųjų situacijų valdymas, kurio efektyvumas bei kokybė užtikrinami, jei tai atlieka kompetentingas ekstremaliųjų situacijų vadybininkas. Susiklosčius nepaprastajai situacijai procese gali dalyvauti įvairūs subjektai, tačiau aiški struktūra, kompetencijų atskyrimas leidžia suvaldyti chaotišką darbą ir išteklius panaudoti tinkamai. Aptarę nepaprastųjų situacijų lygmenis, galime nustatyti, kurie iš subjektų turi didžiausią įtaką tam tikrų procesų metu (ar

³⁹ *Ibid.*; 2010 m. rugpjūčio 31 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „dėl ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380196/ayGPgqWcQe;>

bent jau atitinkamoje fazėje), drauge atpažįstant sėkmingam situacijos suvaldymui būtiną kompetenciją.

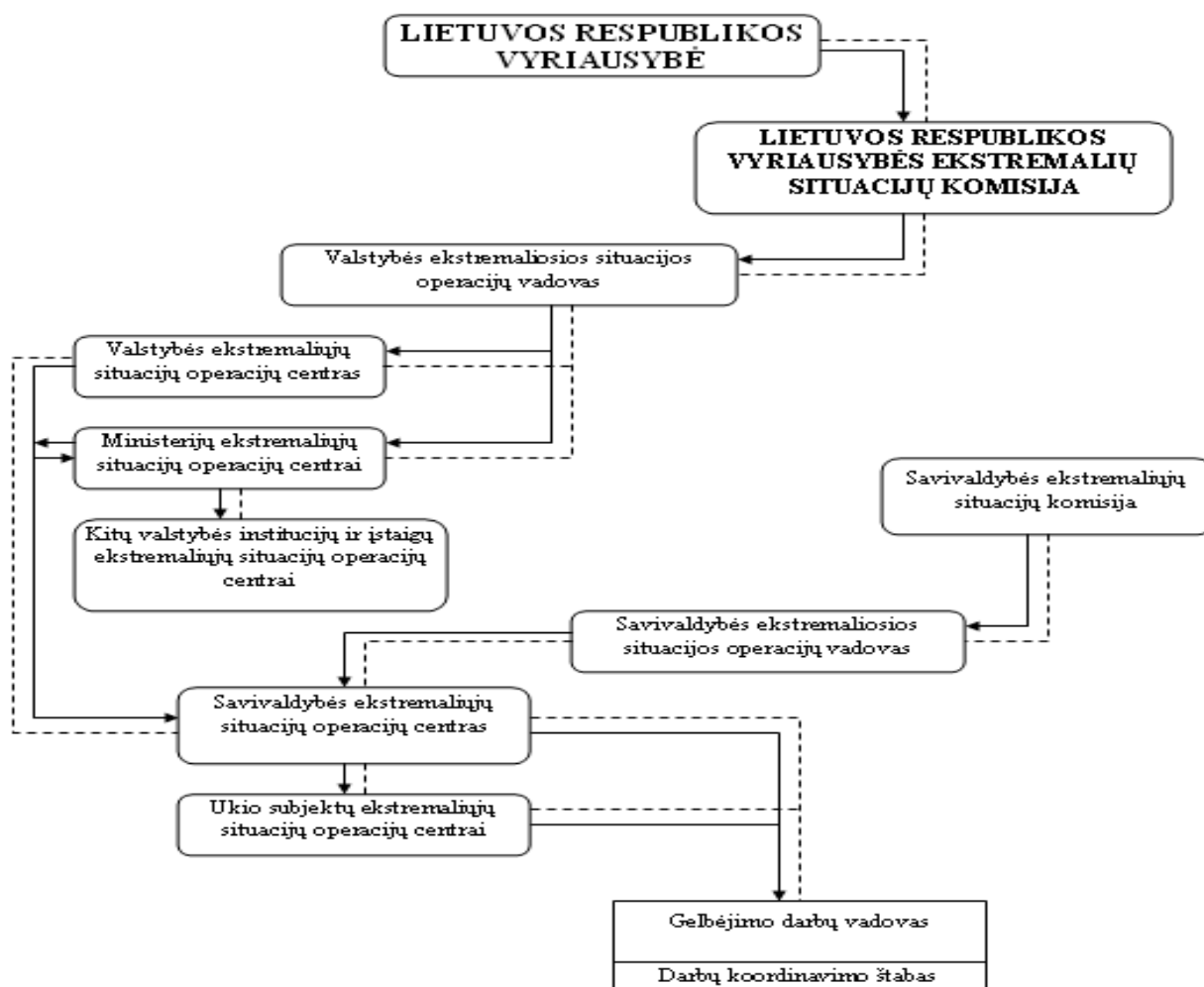
1. 4. Valdymo subjektai

Nepaprastųjų situacijų vadybininkų spektras dažnai siekia nuo klasės mokytojo iki paties švietimo ministro ar Ministro pirmininko. Tam, kad kuo geriau suvoktume, koks subjektas kokią funkciją atlieka, galime subjektų analizę atlikti juos rūšiuojant pagal nepaprastosios situacijos valdymo lygmenis arba fazes, kuriose subjektas veikia. Nepaprastųjų situacijų vadybininkų sąrašas, tačiau jokiū būdu nebaigtinis (kadangi priklausomai nuo situacijos vadybininku gali tapti ir avarinės tarnybos darbuotojas), yra nurodomas Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymo 3 str., kuriame teigiama, jog „Lietuvos nacionalinę civilinės saugos sistemą sudaro šie subjektai: Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Vyriausybės ekstremalių situacijų komisija, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir jam pavaldžios įstaigos, ministerijos ir kitos valstybės institucijos ir įstaigos, savivaldybių ekstremalių situacijų komisijos, savivaldybių institucijos ir įstaigos, ūkio subjektai, kitos įstaigos, ekstremaliųjų situacijų operacijų centrai, civilinės saugos sistemos pajėgos“⁴⁰. Minėtas įstatymas taip pat numato galimybę tam tikrais atvejais, įstatymų numatyta tvarka, ekstremalios situacijos valdymo procese pasitelkti ir karinius vienetus⁴¹. Kaip jau minėta anksčiau, remiantis Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymu, vadovavimas civilinei saugai yra dviejų lygių – valstybės ir savivaldybės. Valstybės lygmenyje veikia Vyriausybė, Vyriausybės ekstremalių situacijų komisija, Vidaus reikalų ministerija, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas ir jam pavaldžios įstaigos, ministerijos, kitos valstybės institucijos – jos priima strateginius civilinės saugos priemonių įgyvendinimo sprendimus. Tuo tarpu savivaldybėse vadybininko pozicija priskiriama savivaldybių administracijų direktoriams, savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijai, savivaldybės lygio operacijų vadovui, savivaldybės lygio operacijų centrui, priešgaisrinės bei kitos civilinės saugos tarnyboms, valstybės ar savivaldybės įstaigoms – šie subjektai organizuoja pasirengimą ekstremalioms situacijoms, prireikus taip pat likviduoja jų padarinius. Iš esmės veikiančių subjektų skirtumai skirtinguose valdymo lygiuose išryškėja labiau sprendimų priėmimo, kai tuo tarpu likvidavime nepriklausomai nuo paskelbtos nepaprastosios situacijos lygio, veikia tie patys subjektai (žiūrėti 2 pav. Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai I)⁴².

⁴⁰ Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. vasario 19 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;

⁴¹ *Ibid.*;

⁴² 2010 m. spalio 20 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, Dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo“;



2 pav. Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai I

Cit. pagal 2010 m. spalio 20 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą „dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo“

Šioje scheme pavaizduotos ir tos situacijos, kuomet savivaldybės lygio ekstremalioji situacija perauga į valstybinį lygmenį. Tokio peraugimo atveju gali kilti prielaida, kad savivaldybės lygmenyje veikę tam tikri subjektai nebedalyvauja ekstremalios situacijos valdymo procese, kadangi kaip nurodyta Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymo 26 str. 3 d., tokiais atvejais savivaldybės lygio ekstremalioji situacija atšaukiama (esant tokiai teisei nuostatai, manytina, jog atšaukiama ne tik juridinė padėtis, bet ir subjektų įgaliojimai ir funkcijos). Tačiau kitos teisės normos bando paaikškinti subjektų kaitą ir kylančias pasekmes plačiau: pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr. 1503, savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centrai su savo žinioje esančiais situacijų vadybininkais „papildo“ Ministerijų ekstremaliųjų situacijų operacijų centrų gretas ir tampa pavaldūs valstybės ekstremaliosios situacijos operacijos vadovui⁴³. Tokia situacija teisinėje bazėje galėtų

⁴³ *Ibid.*;

indikuoti dvi problemas: a) poįstatyminių teisės aktų neatitikimą įstatymams; b) teisinio reguliavimo konstravimo lakoniškumą, jei omenyje turima, kad stabdomas tik teisinis situacijos statusas, bet ne pats procesas ir subjektų darbas. Antruoju atveju savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos atšaukimo motyvu galima laikyti siekį atriboti subjektų valdžios ribas, ir eliminuoti vadovavimo prieštaravimus.

Kitas galimas ekstremaliųjų situacijų vadybininkų skirstymas pagal valdymo fazes, kuriose jie veikia. Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo aiškiai apibrėžia tam tikrų subjektų funkcijas, pagal kurias galime sudėlioti subjektų skirstymo modelį, paremtą jų veikla atitinkamose situacijos valdymo fazėse (žiūrėti 1 lentelė Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai II).

1 lentelė Ekstremaliųjų situacijų vadybininkai II

Pasiruošimas	Atsakas	Atkūrimas
<ul style="list-style-type: none"> •Vidaus reikalų ministerija •Ekstremaliųjų situacijų komisijos •Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentas •Ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos •Savivaldybės administracijos direktorius •Operacijų centrai 	<ul style="list-style-type: none"> •Ekstremaliųjų situacijų komisijos •Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentas ir jam pavaldžios institucijos •Ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos •Savivaldybės administracijos direktorius •Operacijų centrai 	<ul style="list-style-type: none"> •Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimosi departamentas ir jam pavaldžios institucijos •Savivaldybės administracijos direktorius •Operacijų centrai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymą (aktualią redakciją).

Lentelėje matyti, jog subjektų veikla pažymi tęstiniu pobūdžiu ir gana didele atsakomybių įvairove. Subjektai veikiantys tik vienoje fazėje dažniausiai būna įstaigų, ūkio subjektų darbuotojai, dalyvaujantys gelbėjimo, padarinių likvidavimo fazėje. Subjektų skirstymas leidžia struktūrizuoti pažvelgti į visą procesą, drauge nustatant didžiausią atsakomybę turinčius nepaprastųjų situacijų valdymo subjektus. Atsakomybė, be abejo, gali būti vertinama tiek kiekybiniu (funkcijų gausa), tiek kokybiniu aspektu (atsakomybės reikšme), kas atitinkamai gali netiesiogiai lemti vadovo ir lyderio (-ių) vaidmenų tarpusavio ryšį (jų dualizmą).

1.4.1. Vadovavimas nepaprastųjų situacijų valdymo cikle

Vadovavimo, kaip tam tikro socialinio ir organizacinio reiškinių, tyrėjai neretai diskutuoja, ar į vadovą ir vadovavimą reikėtų žvelgti kaip į ypatingą vaidmenį ir veiklą, ar tiesiog priimti tai, kaip dar

vieną iš vaidmenų, kuriais pasidalijama, siekiant grupinio darbo efektyvumo⁴⁴. Visgi darbo autorius būtų linkęs pritarti tiems mokslininkams, kurie teigia, kad vadovo vaidmuo yra ypatingas, kadangi nuo jo priimamų sprendimų, darbo organizavimo, išteklių valdymo, duodamų įsakymų ir vykdomos kontrolės priklauso proceso efektyvumas ir galutinis rezultatas. Mokslinėje literatūroje vadovavimas nagrinėjamas įvairiomis perspektyvomis (sprendimo priėmimo būdas, atsakomybės prisiėmimas, santykiai su pavaldiniais, bendravimo stilius, požiūris į discipliną ar iniciatyvą), kas leidžia išryškinti skirtingus vadovų ir jų vadovavimo tipus. Dažniausiai ir plačiausiai aptarinėjami trys vadovo tipai, kurie be abejo, gali būti identifikuojami ir nagrinėjami nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste⁴⁵:

- **Vadovas – autokratas.** Tokie vadovai dažniausiai kylančias problemas sprendžia patys, nesikonsultuodami, valdymo procesas ypač centralizuotas, struktūrizuotas, vykdoma griežta kontrolė. Santykiyje su kitais subjektais išlaikoma distancija, propaguojama aiški hierarchija. Iniciatyvos nėra skatinamos. Šitoks vadovavimo tikslas yra naudingas tuo, kad kilusi problema sprendžiama operatyviai ir centralizuotai. Nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste, vadovus – autokratus dažniausiai galime matyti žemiausioje grandies dalyje – pavyzdžiui, pirmasis į įvykio vietą atvykęs darbų vadovas. Taip pat būtų galima kalbėti, kad autokratinis valdymo stilius dėl savo ypatybių būtų efektyvus staigiai prasidėjusios nepaprastosios situacijos atsako fazėje, arba trumpalaikėje atkūrimo fazėje.

- **Demokratiškasis vadovas.** Vadovas, praktikuojantis demokratiškąjį vadovavimą, į proceso organizavimą ir sprendimų priėmimą aktyviai įtraukia pavaldinius ir kolegas, paskirsto atsakomybę pagal perduotus įgaliojimus, jiems itin svarbu, jog komandoje vyrautų sutarimas ir supratimas, kontrolė subtili. Vadovai – demokratai skatina kūrybiškumą, palaiko inovatyvias idėjas. Tačiau konsultavimas ir kolegialaus kompromiso ieškojimas atima daug laiko, dėl ko procesas gali vykti neoperatyviai, nevieningai. Šis vadovavimo stilius, ko gero, dažniausiai atpažįstamas mažinimo, pasirengimo fazėse, ilgalaikėje atkūrimo fazėje, stebimas, esant kolegialiems organams (pavyzdžiui, operacijų centrai ir jų vadovai, ekstremaliųjų situacijų komisija).

- **Liberalusis vadovas.** Šiam vadovavimo stiliui būdinga tai, jog vadovas beveik nedalyvauja sprendimų priėmime, didžiąją dalį įgaliojimų suteikia pavaldiniams, pats neprisiima jokios atsakomybės – vadovas labiau informacijos perdavėjas. Dažniausiai, esant tokiam vadovavimui, pavaldiniai nekontroliuojami, darbe nėra disciplinos, iniciatyvos yra tiek, kiek pavaldiniai jos nori. Darbas nepasižymi operatyvumu (nebent patys pavaldiniai imasi organizacinių procesų, kas lemia sąlygas lyderystei atsiskleisti)⁴⁶.

⁴⁴ Arvydas Bakanauskas ir kt., *Organizacijų vadyba* (Kaunas: Vytauto Didžioji universitetas, 2011), 235-240;

⁴⁵ *Ibid.*;

⁴⁶ *Ibid.*;

Gana įdomi ir, manytina, nepaprastųjų situacijų valdyme gana reikšminga mokslinė išvalga yra apie vadovavimo ir vadovo lyties sąsajas. Teigiama, kad moterys vadovės pasižymi gana lanksčiu vadovavimo stiliumi, puikia intuicija, joms būdingas mažesnis poreikis rizikuoti, jos dažniau dirba komandoje ir į veiklą įtraukia pavaldinius, tačiau moterų vadovavimui būdingi ir tam tikri trūkumai: perdėtas emocionalumas, polinkis per daug savikritiškai vertinti savo veiklą, nepakankamas pasitikėjimas savo sprendimais ir jėgomis, iniciatyvos stoka⁴⁷. Tuo tarpu vyras vadovas pasižymi gebėjimu greitai ir nebijant priimti sprendimus, geba lengviau priimti iššūkius, yra apsukrus, tačiau kartais priimami sprendimai būna neapgalvoti, jėgos neretai yra pervertinamos, o rizika neįvertinama. Šios teorinės mokslinės nuostatos naudingos, konstruojant nepaprastųjų situacijų valdymo modelį, tačiau negali būti absoliutinamos ir diskriminatyviai taikomos, sprendžiant vadovo pasirinkimo klausimą.

Aptarti vadovavimo stiliai yra orientuoti į vadovavimo funkciją atliekančius asmenis, todėl nagrinėjamos temos kontekste tikslinga nustatyti, kas šią funkciją atlieka mūsų šalyje, vykdant nepaprastųjų situacijų valdymo procesą.

1.4.1.1. Vadovai nacionaliniame nepaprastųjų situacijų valdymo procese

Ekstremaliųjų situacijų valdymo procesai, kaip jau buvo aptarta, pasižymi subjektų gausa. Neabejotina, jog kiekvieno subjekto indėlis turi didelę reikšmę, o kiekvienas subjektas turi tam tikrą išsilavinimą ar žinias, ir yra reguliariai mokomas atremti iššūkius. Tačiau nagrinėjamos temos kontekste, dėmesys turėtų būti orientuojamas į tuos nepaprastųjų situacijų vadybininkus ir jų veiklos principus, kurių sprendimai turi didžiausią įtaką visam procesui, t. y., į vadovus.

Žvelgiant iš nacionalinio konteksto, vadovų kategorijai ekstremaliųjų situacijų valdymo procese pirmiausiai galime priskirti šiuos subjektus:

- Vyriausybė (ministras pirmininkas);
- Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisija;
- Savivaldybės administracijos direktorius;
- Savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisija

Tiesa, šie subjektai vadovais laikytini dėl to, jog būtent jie priima pamatinius sprendimus, teisės aktus, planus, kuriais remiantis yra vykdomas ekstremaliųjų situacijų valdymas. Tačiau temos kontekste dėmesys telkiamas labiau į tiesioginį vadovą – t. y., į tą asmenį, kuris vienasmeniškai vadovauja procesui ir sąveikauja su kitais vadybininkais. Tačiau dėl ekstremalios situacijos valdymo proceso struktūros ir sudėtingumo, nėra vieno vadovo, reguliuojančio visą procesą.

⁴⁷ *Ibid.*, 243;

Kol nepaskirtas ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas, pajėgų veiksmus savivaldybės lygmeniu organizuoja ir koordinuoja savivaldybės operacijų centras. Čia sprendimai priimami savivaldybės ekstremaliųjų situacijų valdymo plane numatyta tvarka ir savivaldybės operacijų centro nuostatų suteiktais įgaliojimais. Paskyrus savivaldybės ekstremaliosios situacijos operacijų vadovą, jis vadovauja visiems civilinės saugos subjektams savivaldybėje ir atsako už darbų organizavimą savivaldybės mastu. Tuo tarpu gelbėjimo darbų vadovas, paklusdamas savivaldybės operacijų vadovo nurodymams, toliau organizuoja darbus įvykio vietoje.

Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymo 28 str. numato, jog žemiausio lygmens vadovo funkcijas atlieka gelbėjimo darbų vadovas, kuriuo tampa pirmas atvykęs į įvykio vietą civilinės saugos sistemos pajėgų valstybės tarnautojas ar darbuotojas⁴⁸.

Operacijų vadovas - tai „civilinės saugos sistemos subjekto valstybės tarnautojas, darbuotojas ar valstybės politikas, paskirtas vadovauti visoms civilinės saugos sistemos pajėgoms, dalyvaujančioms likviduojant ekstremalųjį įvykį ar ekstremaliąją situaciją ir šalinant jų padarinius ekstremaliosios situacijos židinyje“⁴⁹. Jį, savivaldybės ar valstybės lygio operacijų vadovą, ekstremaliųjų situacijų komisijos teikimu, skiria savivaldybės administracijos vadovas arba atitinkamai – Ministras pirmininkas, atsižvelgiant į įvykio pobūdį. Tiek gelbėjimo darbų vadovui, tiek operacijų vadovui yra pavaldžios visos į ekstremaliosios situacijos židinį atvykusios civilinės saugos sistemos pajėgos, neatsižvelgiant į jų pavaldumą. Niekas negali trukdyti gelbėjimo darbų vadovo ar operacijų vadovo veiksmams, arba atšaukti jų nurodymus civilinės saugos sistemos pajėgoms, dalyvaujančioms likviduojant gresiančią ar susidariusią ekstremaliąją situaciją ir šalinant jos padarinius⁵⁰. Gelbėjimo darbų vadovas ar operacijų vadovas atsako už gyventojų gelbėjimą, civilinės saugos sistemos pajėgų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, taip pat kitų gyventojų, dalyvaujančių vykdant gelbėjimo, paieškos ir neatidėliotinus darbus, likviduojant įvykį, ekstremalųjį įvykį, ekstremaliąją situaciją ir šalinant jų padarinius, saugumą⁵¹.

Esant valstybės lygio ekstremaliajai situacijai ir paskyrus valstybės ekstremaliosios situacijos operacijų vadovą (jį šiuo atveju skiria Ministras pirmininkas Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisijos teikimu), jis atsako už valstybės lygio ekstremaliosios situacijos likvidavimą ir padarinių šalinimą. Veiksmai koordinuojami ir pajėgoms vadovaujama per valstybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centrą arba per ministerijų ar kitų valstybės institucijų, įstaigų operacijų centrus. Tuo tarpu savivaldybės ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas toliau organizuoja darbus savivaldybės lygiu, tačiau vadovaujasi valstybės ekstremaliosios situacijos operacijų vadovo sprendimais ir vykdo jo nurodymus, jei tokie gaunami.

⁴⁸ Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. vasario 19 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;

⁴⁹ *Ibid.*;

⁵⁰ *Ibid.*;

⁵¹ *Ibid.*;

Prie vadovų kategorijos iš dalies galima priskirti ir ekstremaliųjų situacijų operacijų centro koordinatorių. Šis subjektas organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja operacijų centrui priskirtų uždavinių vykdymą ir funkcijų atlikimą, pagal kompetenciją koordinuoja visų civilinės saugos sistemos pajėgų, dalyvaujančių likviduojant ekstremalų įvykį ar ekstremaliąją situaciją, veiksmus iki paskiriamas ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas, kai nėra gelbėjimo darbų vadovo, pagal kompetenciją teikia ekstremaliosios situacijos operacijų vadovui pasiūlymus dėl gresiančiai ar susidariusiai ekstremaliajai situacijai valdyti ir padariniams šalinti reikalingų priemonių ir veiksmų.

Apibendrinant galime teigti, jog nepaprastųjų situacijų valdymo procese nacionaliniame kontekste gausu subjektų, atliekančių vadovo vaidmenį, kurių kiekvienas turi savitas funkcijas ir, tikėtina, vadovavimo stilių. Tačiau šiame darbe dėmesys telkiamas į tiesioginius vadovus, kurie vienasmeniškai atsakingi už nurodymų davimą pavaldiniams, kadangi tik jie gali būti identifikuojami ir kaip lyderiai, prisidedantys prie nepaprastųjų situacijų valdymo sėkmės.

1.4.2. Lyderystė nepaprastųjų situacijų valdyme

Lyderystė gali būti suvokiama dvejopai: kaip procesas, kuris pasižymi įtakos darymu, atsiradimu grupėje ir kryptingu tikslo siekimu, bei kaip ypatingas tam tikrų savybių ar gebėjimų rinkinys⁵², ir kaip teigia mokslininkai Margie Buchanan – Smith ir Kim Scriven, nors ji daugiausiai nagrinėjama verslo srityje, pastaruoju metu sulaukia vis daugiau dėmesio ir nepaprastųjų situacijų tyrinėjimo kontekste. Autoriai pabrėžia, jog dauguma ekstremaliųjų situacijų baigiasi nelaimingai dažniausiai būtent dėl neveiksmingo situacijos valdymo, kuris be lyderystės, anot jų, neišsivaizduojamas⁵³.

Nuo požiūrio į lyderystės sąvoką priklauso ir šio reiškinio tyrimo kryptys, kurias apibendrintai galime suskirstyti į keturias grupes, išreiškiančias skirtingą mokslinį požiūrį:

- **galios ir įtakos požiūris.** Šios krypties mokslininkai lyderio veiklos efektyvumą kildino iš jo turimų galių, kurios atsiranda iš jo pareigybių, asmeninių savybių ar politinio vaidmens⁵⁴.
- **būdingųjų bruožų požiūris.** Šis požiūris nagrinėja asmenines lyderių savybes, tačiau mokslininkai sutaria, kad asmens turimos savybės nėra absoliutus pagrindas tapti lyderiu: tam tikros savybės, priklausomai nuo situacijos aplinkybių, padidina tikimybę užimti lyderio poziciją. Šios teorijos atstovai (pavyzdžiui, R. Stogdillas) išskyrė tam tikrą bruožų ir gebėjimų modelį, kuris dažniausiai nulemia veiksmingą lyderystę. Kita svarbi įžvalga, konstruojant šią

⁵² Peter G. Northouse, *Lyderystė. Teorija ir praktika* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009), 15-17;

⁵³ Margie Buchanan – Smith and Kim Scriven, *Liedership in Action: Leading effectively in humanitarian operations*, (London: Overseas Development Institute, 2011), 4, <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/leadership-in-action-alnap-study.pdf>;

⁵⁴ Kęstutis Masiulis ir Tadas Sudnickas, *Elitas ir Lyderystė* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008), 176-180;

teoriją, buvo ta, jog asmens ilgalaikės savybės (kompetencijos) leidžia nuspėti jo elgesį ateityje ir leidžia vertinti veiklos efektyvumą, drauge įvertinant lyderio potencialą⁵⁵.

- **Bihevioristinis požiūris.** Ši kryptis tyrinėja lyderio vaidmenį, funkcijas ir konkrečius atliekamus veiksmus, nemažą dėmesį skiriant lyderio ir jo sekėjų pasitenkinimo ryšiui nustatyti. Šios teorijos šalininkai teigė, kad pagal tai, kaip lyderis orientuojasi į užduoties atlikimą ir grupės santykių gerinimą, galima išskirti keturis lyderių veiklos stilius: autoritarinį (pagrindinė orientacija į užduotį, tikimasi besąlygiško nurodymų vykdymo, nebendradarbiauja su kolegomis), komandos lyderio (vienoda orientacija į užduotį ir į santykius, skatinamas efektyvus komandos darbas), „golfo klubo“ (didesnė orientacija į santykius, nei į užduotį, vengiama naudotis galia tam, kad užduotys būtų atliekamos), menkąjį (maža orientacija tiek į užduotį, tiek į santykius su kolegomis, siekiama perleisti atsakomybę, vengiama dalyvauti bendroje veikloje)⁵⁶.

- **Situacinis požiūris.** Šis požiūris kalba apie įgaliojimų, darbo pobūdžio, pasekėjų gebėjimus ir motyvaciją, išorinės aplinkos poveikį kaip apie veiksnius, lemiančius lyderystės efektyvumą. Sėkmingas lyderis turi gebėti kompensuoti tai, ko stinga jo pasekėjui, pasirinkti tokį veiklos stilių, kuris tinkamiausias esamai padėčiai⁵⁷.

Tuo tarpu nagrinėjant lyderystę konkrečiai nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste, mokslinėse publikacijose aptinkamas gana įdomus lyderystės savybių priskyrimas pagal tai, su kokiomis nepaprastosiomis situacijomis ir kaip dažnai susiduria subjektas⁵⁸. Yra skiriamos 4 organizacijų rūšys:

- **„Sužeidimų“ organizacija** (*ang. trauma organization*). Tam tikrose įstaigose, pavyzdžiui, ligoninėse nepaprastosios situacijos gali kilti gana dažnai. Tokios organizacijos turi tam tikrus, unikalius parametrus, nulemiančius ir reikalavimus lyderiui: tokios įstaigos yra reaktyvios ir įsitraukia į procesą po ekstremalių įvykių, todėl subjektas privalo itin greitai ir atidžiai reaguoti, sutelkti visus įmanomus išteklius per kuo trumpesnę laiką, ir gebėti greitai persiorientuoti į naują artėjantį įvykį. Kadangi šios organizacijos veikia kontekste, kai egzistuojančių įvykių tikimybė yra didelė, reikalingas didelis vadybininkų budrumas, situacinis supratimas ir pasirengimas. Nors kartais gali kilti grėsmė šių organizacijų lyderių ir pasekėjų saugumui, vis gi dažniausiai rizikoje yra „klientai“, o kylančios pasekmės gana rimtos, todėl čia itin svarbus ir psichologinis pasirengimas, gebėjimas sukurti pasitikėjimą, tam tikrų moralinių nuostatų turėjimas ir paisymas, drauge išlaikant emocinį nuotolį. Tokiose organizacijose neretai

⁵⁵ *Ibid.*, 180-189;

⁵⁶ *Ibid.*, 190-194;

⁵⁷ *Ibid.*, 194-203;

⁵⁸ Sean Hannah and others, *A framework for examining leadership in extreme contexts* (Nebraska: 2019), 900-902, <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=managementfacpub>;

ekstremali situacija tampa norma, todėl būtinos tam tikros inovatyvios lyderių intervencijos, išlaikančios jų pačių bei pasekėjų budrumą.

- **„Kritinių veiksmų“ organizacija** (*ang. critical action organization*) – pavyzdžiui, sukarintos struktūros, priešgaisrinio gelbėjimo tarnybos ir pan. Šios organizacijos iš esmės gana panašios į pirmąją kategoriją, tačiau skiriasi ekstremalių situacijų dažniu, taip pat padarinių mastas neretai būna didesnis. Taip pat, priešingai nei „Sužeidimų“ organizacijos, šių subjektai save pastato beveik į tokį patį pavojų, kuriame yra jų „klientai“, todėl čia gana ryškus lyderio savanoriškumo įsitraukiant į procesą aspektas. Dėl didesnio pavojaus, šios grupės atstovai turi turėti gana aukštą rizikos ir padarinių toleravimo ribas. Pavyzdžiui, kariai žūtis ir netektis karo metu laiko nesėkme, bet drauge ir neišvengiamybe, kovojant ir siekiant pergalės - tuo jie skiriasi nuo kitų, vengiančių įsitraukti į procesą, jei kyla grėsmė jų pačių ar komandos narių gyvybei. Lyderiai mokomi prisitaikyti prie situacijos, perimti vykdyti kitų funkcijas ir užimti jų vaidmenis procese, jei jų netenkama, o tam reikalinga pusiausvyra tarp apibendrinimo ir specializacijos.
- **„Aukšto patikimumo“ organizacija** (*ang. high reliability organization*) – organizacijos, kuriose didelis dėmesys telkiamas nepaprastųjų situacijų prevencijai (pavyzdžiui, policijos struktūros). Šie lyderiai pasižymi gera administracine kontrole, rizikos atpažinimu, efektyviu jos valdymu, viskas daroma, vadovaujantis nuostata, jog „pirmiausia – saugumas“.
- **„Naivios arba paprastosios organizacijos“** (*ang. naive or „normal“ organization*). Šios organizacijos nepaprastųjų situacijų valdyme atsiduria „atsitiktinai“ – pavyzdžiui, viešbutis, užgrobtas teroristų, mokykla pakliuvusi į nelaimę ir pan. Šios organizacijos, turi menkas pasirengimo ir gebėjimo atremti situacijos sukeltus padarinius galimybes, todėl atitinkamai lyderiai, esantys tokiose organizacijose, dėl menkos nepaprastųjų situacijų tikimybės, jai įvykus sunkiai geba įvertinti situacijos rimtumą ir organizuoti vadovavimo procesą. Dažniausiai tokie lyderiai vadovaujami nuostata „kas nors mus išgelbės“, beveik nesiima iniciatyvos, neieško inovatyvių sprendimų.

Tai, kokios ir kiek reikia lyderystės nepaprastųjų situacijų valdyme, lemia tam tikri veiksniai: situacijos pobūdis, pasiekta valdymo stadija, aplinkos sąlygos ir pan. – t. y., lyderystė čia priklauso nuo konteksto ir konkrečių aplinkybių. Tačiau kai kurie mokslininkai išskiria skirtingus lyderystės aspektus, būtinus kiekvienos nepaprastosios situacijos valdyme. Vienas iš svarbiausių – vizijos turėjimas⁵⁹. Vizija sutelkia į tikslą, motyvuoja kolegas ir sekėjus, įgalina juos veikti sudėtingos situacijos metu, rasti tinkamiausią sprendimą ir išeiti iš jos. Nepaprastųjų situacijų valdyme ypatingai svarbu, jog ateities vizija būtų susieta su tokios situacijos paveiktų institucijų ar asmenų poreikiais.

⁵⁹ Arjen Boin, et.al. , *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure* (New York: Cambridge University Press, 2005), 138;

Todėl norėdami tai pasiekti, valdymo proceso lyderiai privalo ne tik užtikrinti savo veiklos legitimumą, bet ir įgyti bei išlaikyti žmonių pasitikėjimą. Dar prieš kylant nepaprastajai situacijai, būtina turėti tokios situacijos išsiugdytą valdymo filosofiją⁶⁰. F. Demirozas ir N. Kapucu teigia, kad ekstremaliosios situacijos pasižymi neapibrėžtumu, neaiškumu, ribotomis galimybėmis prognozuoti situacijos vystymąsi, taigi veikti tokiose situacijose pagal iš anksto parengtas schemas dažnai būna neįmanoma⁶¹. Akivaizdu, kad tokiose situacijose būtina gebėti priimti sprendimus, naudojant racionalius jų priėmimo metodus, drauge pasitelkiant riboto racionalumo strategijas, intuiciją, kūrybinį mąstymą. A. Farazmandas teigia, kad ekstremaliųjų situacijų vadybininkas turi mokėti „valdyti netikėtumą“: būtina išmokti atmesti viską, kas plaukia iš rutinos, ir tai, ko galima tikėtis, reikia reaguoti lanksčiai ir adaptyviai, reikia gebėti įvertinti, kokios situacijos gali peraugti į ekstremalias situacijas, reikia turėti pačias naujausias žinias, gebėjimus bei nuostatas ekstremaliųjų situacijų valdymo klausimais ir tokių situacijų atžvilgiu, kurios kasdienybėje gali būti daugumai nesuprantamos, reikia turėti neeilinių gebėjimų naudoti formaliai suteiktus įgaliojimus ir neformalias poveikio priemones, optimaliai panaudoti išteklius⁶². Nepaprastųjų situacijų valdymo vadybininkui būtini lyderystės gebėjimai, leidžiantys efektyviai komunikuoti, gauti ir naudoti formaliu ir neformaliu būdu įgytą informaciją, kas iš esmės leidžia teigti, jog vadybininkas privalo efektyviai dirbti formaliose ir neformaliose komandose ir tinkluose, kurie apima įvairias suinteresuotas institucijas, bendruomenes ir kitas grupes. D. McEntire'as ir G. Dawsonas skiria tris svarbius ryšių palaikymo, komunikacijos ir bendradarbiavimo aspektus ekstremaliųjų situacijų valdyme⁶³. Jie teigė, kad dar prieš ekstremalias situacijas sukurti ryšiai yra esminiai efektyviam ekstremaliųjų situacijų valdymui: konkrečių situacijų atveju tarpinstituciniai ir tarpasmeniniai komunikacijos kanalai ir ryšiai nebeturėtų būti kuriami – jie turėtų būti naudojami. Antra, turi būti naudojama bendra komunikacinė infrastruktūra ir suderintomis technologijomis. Trečia, organizacijos privalo norėti dirbti kartu, nes kitu atveju jokie formalūs komunikacijos kanalai neveiks. Noras dirbti kartu čia turėtų būti suvokiamas kaip nusiteikimas ir noras padaryti daugiau, nei numatyta formaliuose darbo instrukcijose ar organizacijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose – t. y., pereiti į partnerystės etapą.

Apibendrinant ir pritariant būdingųjų bruožų teorijos šalininkams, galima teigti, jog lyderystė nepaprastųjų situacijų valdyme itin priklauso nuo situacijos pobūdžio ir masto: universalaus lyderio paveikslo čia nėra, tačiau bendrai sutariama, jog geram nepaprastųjų situacijų vadybininkui,

⁶⁰ Arjen Boin, Paul T'Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission impossible? Public Administration Review*, (New York: Cambridge University Press, 2003), 63, 544–553;

⁶¹ Fatih Demiroz, Naim Kapucu, „The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters“, *European Journal of Economic and Political Studies*, 5, 1 (2011): 91–101;

⁶² Ali Farazmand, „Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management“, *Public Administration Review*, 2007, 149–159, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2007.00824.x>.

⁶³ David McEntire, Garry Dawson, *The Intergovernmental Context. In: Waugh, William L. Jr., and 25. Kathleen Tierney (eds.). Emergency Management: Principles and Practice for Local Government* (Washington DC: ICMA, 2007), 70;

siekiančiam efektyviai suvaldyti situaciją, būtina gebėti kūrybiškai ir aktyviai reaguoti į užklupusią nelaimę, gebėti išlaikyti viziją ir telkti tiek bendruomenę, tiek visus išteklius jos įgyvendinimui, išlaikyti tam tikrą emocinį pasitikėjimo santykį su kitais subjektais, išlaikyti operatyvų mąstymą ir vertybines nuostatas.

1.4.3. Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis

Aptarus tiek vadovavimo teorijas ir stilius, tiek lyderystę nepaprastųjų situacijų valdyme, kyla klausimas, koks yra jų tarpusavio santykis, bei kaip šie du reiškiniai gali būti konceptualizuojami vienas kito atžvilgiu? Atsakymų į šį klausimą galime rasti įvairių, tačiau D. V. Simonetas ir R. P. Tettas sugrupuoja ir apibendrina šių dviejų reiškinų tarpusavio santykio teorijas, išskirdami penkias požiūrio perspektyvas⁶⁴.

- **Bipolinis požiūris.** Čia lyderystė ir vadyba suvokiamos kaip viena kitos priešybės, jos griežtai atskiriamos. Vadovas ir lyderis skiriasi pagal daugelį asmenybės charakteristikų. Yra mokslininkų, kurie bando aiškiai sudėlioti skirtumus tarp to, kaip veikia tiesiog vadybininkas, ir kaip atitinkamai elgiasi lyderiai (žiūrėti 2 lentelę)⁶⁵. Vadovai telkia dėmesį į sistemą, siekia stabilumo ir pastovumo, tuo tarpu lyderiai inicijuoja

2 lentelė Vadybos ir lyderystės skirtumai

Vadovas	Lyderis
<ul style="list-style-type: none"> • Administruoja • Dėmesys sistemai • Kontroliuoja • Žvelgia iš trumpalaikės perspektyvos • Klausia "Kada?" ir "Kaip?" • Atkartoja • Siekia <i>status quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Išranda • Dėmesys žmogui, komandai • Kuria pasitikėjimą • Žvelgia iš ilgalaikės perspektyvos • Klausia "Ka?" ir "Kodėl?" • Sukuria • Siekia išeiti iš <i>status quo</i>

pokyčius, dinamiką, kuria komandinius santykius, pagrįstus pasitikiėjimu. Vadovo elgesio tikslai susiformuoja, reflektuojant ir analizuojant praeities įvykius, o lyderių veikla yra nukreipta tiesiogiai į dinamišką ir neprognozuojamą dabartį, bei ateitį. Taigi, šiuo požiūriu geri vadybininkai iš esmės negali būti geri lyderiai, ir atvirkščiai.

- **Unidimensinis požiūris.** Šiuo požiūriu lyderystė pagal procesą ir funkcijas yra tapatinama su vadyba. Vadovo veikloje nėra pilnos veiklos standartizacijos, jam tenka veikti riboto žinojimo situacijose, kuriose privalu remtis intuicija, ieškoti neformalių būdų, kaip paveikti kitus. Šiuolaikinėje, itin dinamiškoje aplinkoje, negalima kalbėti vien tik apie vadybą, ar vien tik apie

Sudaryta darbo autoriaus pagal W. Bennis, cituota iš. *Kęstutis Masiulis ir Tadas Sudnickas, Elitas ir Lyderystė (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008), 174-175.*

⁶⁴ Daniel V. Simonet, Robert P. Tett Five, „Perspectives on the Leadership – Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration“, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 2 (2012): 199, 213, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051812467205?journalCode=jlob>;

⁶⁵ Kęstutis Masiulis ir Tadas Sudnickas, *Elitas ir Lyderystė* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008), 174-175.

lyderystę – lyderiui ir vadovui priskiriami bruožai šiuo požiūriu iš esmės nesiskiria laikomi integruota visuma⁶⁶.

- Bidimensinis požiūris. Čia vadyba ir lyderystė laikomi skirtingomis, tačiau viena kitą papildančiomis, koegzistuojančiomis veiklos principų sferomis. Lyderystės kompetencijos ugdomos per vadovo pareigų įgyvendinimą. Laikoma, jog vadyba ir lyderystė nėra priešingybės, tačiau jos nelaikomos ir tapačiomis viena kitai⁶⁷.

- Hierarchinis požiūris: vadyba lyderystėje⁶⁸. Šio požiūrio kontekste, vadovavimas suvokiamas kaip nurodymų pavaldiniams davimas, jų veiklos koordinavimas ir kontrolė, bendros veiklos planavimas, organizavimas, tačiau visos šios funkcijos tampa lyderystės teorijų dalimi. Kitaip tariant, vadybinės poveikio priemonės ir principai tampa būtini plačiajame lyderystės kontekste, siekiant organizacijai svarbių rezultatų⁶⁹.

- Penktas požiūris – hierarchinis: lyderystė vadyboje⁷⁰. Lyderystė čia suvokiama kaip vadybos sąvokos ir vadybinės veiklos dalimi: tai, kiek reikia lyderystės buožų, lemia vadybininko pareigos organizacijoje bei konkrečios veiklos aplinkybės (lyderystės kompetencijos šiuo atveju papildo vadybines kompetencijas)⁷¹.

Kalbant apie nacionalinį kontekstą, teisinis reguliavimas suteikia mažai galimybių nepaprastųjų situacijų vadybininkams būti lankstiems ar inovatyviai spręsti susiklosčiusią situaciją: teisės aktai iš esmės numato ne tik procesinę eigą ir funkcines gaires, tačiau, veikiantiems subjektams, taip pat nepaliekama nuspręsti, kaip, kokiomis priemonėmis tai turi būti įgyvendinta (pavyzdžiui, net ir neegzistuojant ekstremaliai situacijai, teisiškai sureglamentuota, kas nelaimės atveju būtų maisto tiekėjai – su tam tikromis parduotuvėmis yra sudarytos sutartis, prisiimti įsipareigojimai). Iš esmės toks smulkmeniškasis reglamentavimas lengvina nepaprastųjų situacijų vadybininkų darbą, tačiau visiškai neskatina lyderystės. Kita vertus, nevertėtų pamiršti, jog nepaprastosios situacijos valdymo procesas yra sudėtingas ir sudėtinis procesas: skirtingose fazėse veikia skirtingų lygių subjektai, atliekantys specifines funkcijas, todėl manyti, jog yra viena unikali lyderystės ir vadovavimo santykio teorija, galinti nulemti visos situacijos sprendimo efektyvumą, būtų klaidinga. Darbo autorius pritartų

⁶⁶ Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas, „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“, *Viešojo politika ir administravimas* 15, 4 (2016): 697;

⁶⁷ *Ibid.*;

⁶⁸ Boal, K. B., Hooijberg, R. Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 2000, 11, 515–549; Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 2007, 18, 298–318, cituota iš Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas, „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“, *Viešojo politika ir administravimas* 15, 4 (2016): 697;

⁶⁹ Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas, „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“, *Viešojo politika ir administravimas* 15, 4 (2016): 697;

⁷⁰ Sydney Finkelstein, Donald Hambrick, *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations* (St. Paul, MN: West, 1996), cituota iš Arvydas Survila ir Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešojo politika ir administravimas* 14(2): 272-274;

⁷¹ Adomas Vincas Rakšnys, Andrius Valickas, „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“, *Viešojo politika ir administravimas* 15, 4 (2016): 697;

E. L. Quarantelli nuomonei, jog vadovavimas bei planavimas ir pats situacijos suvaldymas yra visiškai skirtingi dalykai⁷², todėl atitinkamoje funkcinėje srityje veikiantis subjektas turi pasižymėti tam tikromis kompetencijomis ir savybėmis, kas iš esmės nulemia ir lyderystės vietą vadovavimo procese.

1.5. Nepaprastosios situacijos valdymo efektyvumas

Principų sąvoka turi gana plačias aiškinimo ribas, tačiau iš esmės tai – pamatinės taisyklės, kaip veikia sudėtingos sistemos ar elementarūs reiškiniai, tai – esminiai dėsniai. Nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumas taip pat gali būti vertinamas, atsižvelgiant į tam tikrus principus, o pats vertinimo procesas reikšmingas ir tuo, jog neretai principų turinys leidžia nustatyti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti ir pats vadovas ir/ar lyderis.

E. L. Quarantelli teigia, jog reikalavimai, keliami reagavimui į situaciją, nepriklauso nuo situacijos pobūdžio ir išskiria tokius nepaprastųjų situacijų valdymo vertinimo kriterijus⁷³:

- **efektyvus išteklių sutelkimas.** Mokslininkas mano, jog iš esmės, siekiant sėkmingai suvaldyti nepaprastąją situaciją, personalo tiek laike, tiek erdvėje yra pakankamai – reikia tik protingai juos perskirstyti. Taip pat yra ir su reikiama įranga.
- **tinkamas užduočių ir darbo pasidalijimas.** Visame procese turi būti telkiamas dėmesys netipiškų užduočių paskirstymui – tai kas žinoma, daug pastangų nereikalauja. Taip pat svarbu, jog organizacijos bendradarbių vienos su kitomis.
- **tinkamas informacijos paskirstymas.** Itin svarbu, jog informacija perduodama tinkamai, iškomunikuojant prasmę ir eliminuojant klaidas pagrindinės žinutės perdavime. Komunikacija turi vykti visuose lygmenyse: organizacijos viduje, tarp organizacijų, iš organizacijų į visuomenę, bei iš visuomenės į organizaciją;
- **atidus sprendimų priėmimas.** Sprendimus turi priimti asmenys, turintys atitinkamą kompetenciją, kuria neabejoja tuos sprendimus vykdančys subjektai. Svarbu ir tai, kad sprendimų priėmėjai nebūtų pervargę ir gebėtų adekvačiai vertinti situaciją ir jos eigą;
- **visų situacijoje dalyvaujančių asmenų veiksmų koordinavimas.** Veiksmai turi būti koordinuojami ir siekiama bendradarbiavimo tarp valstybinių subjektų, tarp skirtingos teisinės padėties sektorių, bei tarp skirtingų nepaprastųjų situacijų valdymo lygmenų.

⁷² Enrico L. Quarantelli, „Converting Disaster Scholarship into Effective Disaster Planning and Managing: Possibilities and Limitations“, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 11, 1 (1993): 17, www.ijmed.org/articles/366/download/;

⁷³ Enrico L. Quarantelli, „Ten criteria for evaluating the management of community disasters“ (Preliminary paper #241, University of Delaware, Disaster Research center, 1996), 5-18, <http://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/649/PP241.pdf?sequence=1>;

Iš esmės panašius vertinimo kriterijus siūlo ir mokslininkė – Louise K. Comfort, pateikianti „4 K“ vertinimo modelį: autorė teigia, jog tik kompetencija, koordinacija, komunikacija ir kontrolė gali užtikrinti efektyvų nepaprastųjų situacijų valdymą⁷⁴. Ji taip pat nurodo, jog tinkama kompetencija leidžia greitai adaptuotis, esant kritinei situacijai, ieškoti kūrybinių problemos sprendimų variantų, o tinkama komunikacija yra sėkmingo proceso prielaida, leidžianti tinkamai sutelkti turimus išteklius, juos perskirstyti ir valdyti procesą.

Tuo tarpu analizuojant, kokie vertinimo kriterijai nepaprastųjų situacijų valdymui gali būti keliami mūsų šalies kontekste, atsakymą mums nurodo Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymo 6 str.⁷⁵:

1. **Teritorinis principas.** Vertinant nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumą, reikia nustatyti, ar paveiktame administraciniame vienetė buvo tinkamai organizuojamos civilinės saugos veiklos, ar buvo sukaupta informacija apie potencialiai pavojingose vietovėse esančių gyventojų skaičių, ar žmogiškieji išteklių paveiktame administraciniame vienetė buvo pakankami.

2. **Privalomumo principas.** Šis kriterijus nurodo, jog turi būti įvertinta, ar ekstremaliosios situacijos „dalyviai“ vykdė Civilinės saugos įstatyme jiems numatytas funkcijas, ar atsakingos institucijos vykdė tokių užduočių vykdymo kontrolę, kokie buvo civilinės būklės patikrinimo rezultatai, ar buvo naudojamos kokios nors administracinio poveikio priemonės.

3. **Prevencijos principas.** Šiuo atveju reikia įvertinti, ar buvo numatytos ekstremaliosios situacijos prevencinės, ar jos buvo įgyvendinamos, kurios įgyvendintų priemonių padarė teigiamą įtaką ekstremalios situacijos valdymui, jei priemonių nepakako, kokią įtaką tai padarė nepaprastųjų situacijų valdymui.

4. **Viešumo principas.** Šis kriterijus reikalauja, jog būtų atsižvelgta į tai, ar į ekstremaliąją situaciją patekę gyventojai turėjo informacijos apie jos tikimybę ir galimas pasekmes, ar buvo organizuojamos diskusijos ar vieši pristatymai apie pasirengimą situacijai, ar žiniasklaidoje buvo atitinkamo turinio pranešimų ar straipsnių.

5. **Pagalbos ir paramos principas.** Vertinant valdymo efektyvumą taip pat turi būti įvertinta, ar ekstremaliosios situacijos metu buvo iškilęs pagalbos ir paramos gyventojams poreikis, ar buvo sutrikęs būtiniausių paslaugų teikimas, ar gyventojams buvo teikiama pagalba ir parama, ar jie buvo evakuojami (jei taip, kuriam laikui tai buvo daroma, ir ar evakavimo vietose jiems buvo teikiama pagalba).

⁷⁴ Louise K. Comfort, „Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination and control“, *Public Administration Review*, 67(2007): 189-197;

⁷⁵ Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija), TAR, žiūrėta 2019 m. vasario 1 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;

6. **Informavimo principas.** Šis principas iš esmės gali būti siejamas ir su viešumo principu: šiuo atveju reikia nustatyti, ar buvo išankstinis perspėjimas apie susiklosčiusią padėtį, ir kokiais būdais buvo vykdomas išankstinis perspėjimas, kokio turinio žinutė buvo transliuojama ir ar ji pasiekė adresatus – kiek adresatų žinią gavo, kiek ja patikėjo ir pakluso nurodymams.

7. **Nuolatinės parengties principas.** Reikia atsižvelgti, ar buvo pakankamas pasirengimas tokio pobūdžio ekstremaliajai situacijai, ar buvo suplanuoti veiksmai, ar buvo organizuojamos reikiamos pajėgos ir ar jos sureagavo laiku, ar pajėgos turėjo pakankamus išteklius, ar buvo iki nelaimės organizuojami mokymai, pratybos, skirti valdyti tokio pat pobūdžio ekstremaliąsias situacijas.

8. **Rizikos valdymo principas.** Vertinant situaciją šio principo aspektu, būtina įvertinti, ar buvo atlikta galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizė, ar kilusi ekstremalioji situacija buvo įvardinta kaip kelianti didelę ar labai didelę riziką, kaip buvo naudojami atliktos analizės rezultatai.

9. **Koordinavimo principas.** Šiuo atveju, reikėtų nustatyti, kokios institucijos dalyvavo situacijos valdyme – t. y., kokio lygmens ir kiek vienetų, taip pat reikia įvertinti, kaip buvo vykdomas dalyvaujančių subjektų veiklos koordinavimas, ar tam buvo įsteigtas atskiras struktūrinis vienetas, jei taip, kiek asmenų ten dirbo, kas teikė pasiūlymus dėl konkrečių veiklų, kaip buvo priimami sprendimai ir pan.

10. **Racionalumo principas.** Vertinant situaciją šiuo aspektu, reikia atsižvelgti į tai, kaip paskirstytos ekstremaliajai situacijai valdyti skirtos civilinės saugos sistemos pajėgos, ar teritorinės pajėgos situacijai valdyti tenkinosi savo turimais materialiniais ištekliais ar situacijai suvaldyti reikėjo telkti išteklius iš valstybės rezervo, ar situacijai suvaldyti reikėjo telkti išteklius iš ūkio subjektų, ar jie buvo iš anksto suplanuoti.

Šių principų egzistavimas, kaip jau buvo minėta, leidžia nustatyti ne tik viso nepaprastųjų situacijų valdymo proceso efektyvumą, bet ir konkrečių subjektų indėlį ir reikšmę, siekiant galutinio rezultato. Toks vertinimas leidžia nustatyti ne tik padarytas subjektų klaidas, sėkmę atnešusius sprendimus, bet, be abejo, nustatyti, ar situacijoje be vadovo veikė asmenys, kuriuos galėtume laikyti lyderiais, prisidėjusiais prie situacijos suvaldymo.

Apibendrinant teigiant, egzistuojančių nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumo vertinimo principai identifikuoja, jog vadybininkai turi pasižymėti tokiomis savybėmis: gebėjimas racionaliai įvertinti situaciją, formuoti ir paskirstyti užduotis bei išteklius; gebėjimas aiškiai komunikuoti su skirtingo pasirengimo bei skirtingo lygio subjektais, dalyvaujančiais procese; tinkamos kvalifikacijos ir kompetencijos turėjimas; organizuotumas; gebėjimas vykdyti kontrolę sudėtingomis sąlygomis, aukštas atsakomybės lygis, iniciatyvumas, poreikis legitimuoti savo veiklą.

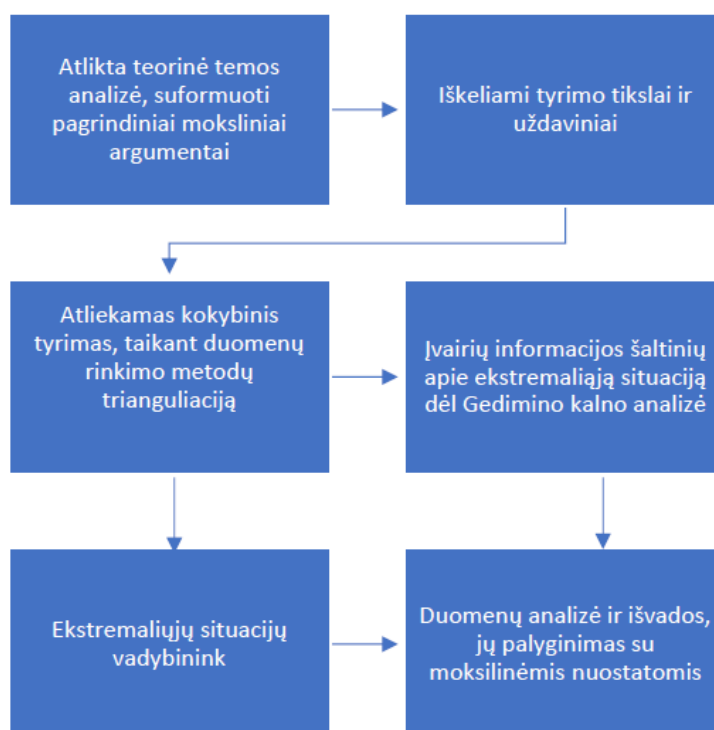
2. METODOLOGINĖ DARBO DALIS

Kaip teigia Mykolo Romerio universiteto mokslininkai – R. Dačiulytė, J. Jagminas, S. Nefas – darbo metodinė dalis turi būti parašyta taip, kad bet kuris kitas tyrėjas ja vadovaudamasis galėtų pakartoti tyrimą, patikrinti surinktus duomenis ir padarytas išvadas.⁷⁶ Kad tyrime nepasiklystų nei pats tyrėjas, nei tyrimą pakartoti siekiantis asmuo, tikslinga susidėlioti loginį tyrimo eigos planą.

Bendrajį darbo autoriaus atliekamo tyrimo planą sudaro šie etapai:

- Po atliktos teorinės analizės, suformuojamas tyrimo teorinis pagrindimas – nusprendžiama, kuria metodologine paradigma vadovautis tyrime, išskiriamos pagrindinės konkrečių mokslininkų teorijos ar idėjos, kuriomis bus remiamasi tyrimo atlikimo metu, kurias bus siekiama įvertinti, papildyti ar paneigti.

- Tyrimo tikslų ir uždavinių nustatymas: bandoma aiškiai atsakyti, ko, atliekant tyrimą, bandoma pasiekti. Tyrimo tikslas gali būti siauresnis nei viso darbo numatytasis tikslas, tačiau vienas kitam jokių būdų negali prieštarauti, todėl šiame etape išlaikomos svarbiausios idėjos, išsakytos darbo pradžioje. Tiek tikslas, tiek uždaviniai turi būti išgryninti ir konkretūs, kadangi jie



3 pav. Tyrimo eigos modelis
Sudaryta darbo autoriaus.

sąlygoja tyrimo atlikimo organizavimą, tyrimo metodų ir strategijos pasirinkimą⁷⁷.

- Atliekamas tyrimas. Nusibrėžus tyrimo tikslus ir uždavinius, sprendžiama, kuriuos metodus tyrimui pasirinkti. Šiuo atveju darbo autorius, tinkamiausią mano esant kokybinį tyrimą, jo atlikimui pasirenkant atvejo analizės strategiją ir duomenų rinkimo metodų trianguliaciją: a) įvairių dokumentų ir kitų informacijos šaltinių analizė; b) ekstremaliųjų situacijų vadybininkų apklausa.

⁷⁶ Rūta Dačiulytė, Jonas Jagminas, Saulius Nefas, Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), 64, https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/institutai/vadybos_institutas/KURSINI%C5%B2_BBD_MBD_METODINIAI%20NURODYMAI_pakoreguoti%20skelbimui%20intranete_2017%2010%2018.pdf;

⁷⁷ Irena Luobikienė, *Socialinių tyrimų metodika* (Vilnius, 2002): 30; Bronislovas Bitinas, *Ugdymo tyrimų metodologija* (Vilnius: Jošara, 1998), 131;

- Duomenų analizė ir rezultatų formavimas, išvadų pateikimas. Duomenys analizuojami, taikant metodą. Formuojamos nuostatos, kaip tyrimo rezultatas.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Formuojant tyrimo strategiją, buvo remiamasi šiomis mokslinės analizės metu apibrėžtomis prielaidomis:

- Kaip teigė mokslininkai (A. Survila, E. L. Quarantelli), nepaprastųjų situacijų valdymo problematika prasideda dar apibrėžimo konstravimo etape: šis terminas apima incidentus, krizes, ekstremaliasias situacijas, nepaprastą ir karo padėtį, katastrofas bei rizikas, kas yra moksliniu požiūriu ydinga. Nepaprastoji situacija yra tik tam tikrus reikalavimus atitinkanti situacija, todėl ne kiekvienas incidentas, įvykis ar situacija gali būti įvardijama nepaprastąja. Svarbu apibrėžti sąvokos turinį, kadangi būtent tai apsprendžia tyrimo objektą.
- Lietuvos respublikos Civilinės saugos įstatymas numato, kad Lietuvoje atsižvelgiant į situacijos mastą, teritoriją yra skiriamos dviejų lygių nepaprastosios situacijos – savivaldybės ir valstybės ekstremaliosios situacijos. Šis įstatymas pateikia ir nepaprastųjų situacijų vadybininkų nebaigtinį sąrašą, kuris atskleidžia, jog pats valdymo procesas pasižymi vadovų gausa.
- Autoriaus išskirti bendrieji vadovavimo stiliai (autokratinis, demokratinis, liberalusis) atpažįstami ir nepaprastųjų situacijų valdymo vadovavime; stilių pagalba galime atpažinti ir kategorizuoti nepaprastųjų situacijų vadovo charakteristiką.
- Nors mokslininkai (pavyzdžiui, F. Demirozas ir N. Kapucu, A. Farazmandas) sutaria, kad visiems lyderiams būtina gebėti kūrybiškai ir aktyviai reaguoti į užklupusią nelaimę, gebėti išlaikyti viziją ir telkti tiek bendruomenę, tiek visus išteklius jos įgyvendinimui, išlaikyti tam tikrą emocinį pasitikėjimo santykį su kitais subjektais, išlaikyti operatyvų mąstymą ir vertybines nuostatas, tam tikros lyderių charakteristikos priklauso ir nuo to, su kokiomis nepaprastosiomis situacijomis ir kaip dažnai susiduria subjektas (S. T. Hannah ir kiti).
- Vadovo ir lyderio tarpusavio ryšiui nusakyti taikomi keli skirtingi požiūriai, kuriuos pateikia D. V. Simonetas ir R. P. Tettas: bipolinis, unidimensinis, bidimensinis, hierarchinis – vadyba lyderystėje, bei hierarchinis – lyderystė vadyboje. Pasirinkta požiūrio perspektyva turi įtakos šių vaidmenų funkcinės ir savybinės charakteristikos formavimui.
- Kaip teigia E. L. Quarantelli, nepaprastųjų situacijų valdymo vertinimas pagal nustatytus efektyvumo principus, leidžia apibendrinti, kokios vadovo ar vadybininko savybės ar atliktos funkcijos lėmė proceso sėkmę/nesėkmę.

Tyrimo tikslas – per konkretaus atvejo analizę nustatyti nacionalinių nepaprastųjų situacijų valdymo procese veikusių/tebeveikiančių vadovų ir lyderio vaidmenį ir tarpusavio santykį, kompetencijų ir veiksmų modelį, lemiantį efektyvų valdymo procesą ir/ar sėkmingą jo baigtį.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimui keliami tokie uždaviniai:

1. Atlikti Gedimino kalno griūties nulemtos ekstremaliosios atvejo analizę: nustatyti valdymo fazes, jose veikusius ar tebeveikiančius subjektus, jų atliekamas funkcijas ir užduotis, įvertinti, koks yra vadovų vaidmuo.
2. Atlikti Gedimino kalno griūties situacijoje dalyvavusių/dalyvaujančių subjektų interviu ir išsiaiškinti:
 - kokius vadovus ar/ir lyderius išskiria (arba patys save priskiria tam tikrai kategorijai) tiesiogiai procese dalyvaujantys subjektai;
 - kokias proceso efektyvumą lemiančias vadovo ir/ar lyderio funkcijas ir savybės išskiria konkrečiu atveju;
 - kokias galimas vadovavimo klaidas ir proceso trūkumus jie mato.
3. Surinkti dokumentus apie Gedimino kalno situaciją, išanalizuoti juos, bandant nustatyti lyderius, jų veikimo aplinkybes.
4. Susisteminti analizės metu gauta informaciją, sudaryti vadovo ir/ar lyderio funkcinių ir asmeninių savybių aprašą.

Tyrimo tipas, strategija ir metodai. Iš esmės mokslinės įžvalgos nagrinėjama tema ir poreikis apibrėžti nepaprastųjų situacijų vadovo ir lyderio vaidmenį ir tarpusavio santykį, nulėmė ir kokybinio tyrimo pasirinkimą: kaip teigia Irena Luobikienė, šį tyrimą tikslinga atlikti būtent tada, kai ieškoma ryšių tarp kintamųjų, ar bandoma juos palyginti, kai tiriamam reiškiniui paaiškinti esamų teorijų nepakanka, arba jų yra tiek daug, jog atsiranda poreikis formuoti naujo pobūdžio apibendrinamąsias subteorijas, ir svarbiausia, šis tyrimas itin tikslingas ir prioretizuojamas, kuomet siekiamą reiškinį išsamiai suvokti ir/ar paaiškinti⁷⁸. Kokybinis tyrimas yra gana lankstus, kadangi orientuotas į interpretaciją, o ne į matavimus, dėmesys telkiamas į procesų, atvejų, individų ryšį, modelius, kas nagrinėjamos temos kontekste ir yra svarbiausia.⁷⁹

Tyrimui pasirinkta atvejo strategija. Šis metodas tam, kas bus tiriama, suteikia bendrinį pobūdį per įvairių faktų tarpusavio sąveikos pritaikymą vienam atvejui.⁸⁰ Svarbu pabrėžti ir tai, kad, kaip nurodyta darbo teorinėje dalyje, nėra unikalaus nepaprastųjų situacijų sėkmingo vadovo ir procese

⁷⁸ Irena Luobikienė, *Socialinių tyrimų metodika* (Kaunas: Technologija, 2010), 33;

⁷⁹ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex. 2002), 32;

⁸⁰ *Ibid.*, 38;

veikiančio lyderio paveikslo, kadangi viskas priklauso nuo situacijos pobūdžio ir masto, todėl atvejo analizė yra puikus būdas šią įžvalgą patikrinti.

Atliekant atvejo analizę taikoma duomenų rinkimo metodų trianguliacija – derinamas apklausos raštu ir dokumentų analizės būdai. Apklausos metodas pasirinktas, todėl, kad jis leidžia gauti žymiai platesnę informaciją, kuri ne retai yra viešai neprieinama: respondentas gali netrukdomas išsakyti savo nuomonę,⁸¹ be to, jis tikslingas, kai tiriamas reiškinys nepakankamai išanalizuotas bei aprašytas kituose šaltiniuose⁸², o atsižvelgiant į tai, kad darbe siekiama analizuoti vadovo ir lyderio vaidmenį, jų funkcines ir asmenines savybes, apklausos metodo taikymas nekvestionuojamas. Tačiau būtent ši aplinkybė, jog tyrinėjami nepaprastųjų situacijų vadybininkai, kurie labai užimti ir dienotvarkėje sunkiai atranda laiko duoti interviu, lėmė sprendimą apklausą atlikti raštu. Kitas kokybiniame tyrime naudojamas duomenų rinkimo būdas – dokumentų analizė. Šis duomenų rinkimo būdas dėkingas tuo, jog suteikia galimybę tyrinėti informaciją apie praeityje įvykusius įvykius, tiriami dokumentai pasižymi betarpiškumu (dažnai faktai užfiksuojami tuoj po ar neilgai po įvykio), tyrėjo niekaip neriboja laike – galima dokumentus analizuoti tiek, kiek tyrėjui būtina, ir žinoma – užtikrina gana aukštą analizės kokybę, kadangi nemažai tyrinėjamų dokumentų būna parašyti profesionaliai, laikantis tam tikrų taisyklių⁸³.

Tyrimo objektas. Atsižvelgus į teorinėje darbo dalyje susistemintą mokslinę informaciją bei darbo temai aktualias teisės normas, tyrimo metu analizuojama Gedimino kalno griūties nulemta ekstremalioji situacija, kuri yra išskirtinis atvejis dėl savo procesinės eigos bei procesinės struktūros: ši ekstremalioji situacija kol kas vienintelė, peraugusi iš savivaldybės į valstybės lygmens ekstremaliąją situaciją, itin ilgai užsitęsusi laike, dėl ko nepaprastųjų situacijų valdymo fazių nustatymas tampa gana sudėtingas, drauge sudarantis prielaidas subjektų, dalyvaujančių procese, kaitai ir nelengvai jų vaidmens identifikacijai. Dėmesys viso tyrimo metu orientuojamas į šios situacijos valdyme veikusius ir tebeveikiančius vadovus ir/ar galimus lyderius, jų priimtus sprendimus, vykdytas užduotis, kompetencijas ir savybes, turinčias įtakos proceso eigai, šių komponentų įtaką proceso efektyvumui, bei dokumentus, talpinančius savyje informaciją apie tai.

Metodologinėje literatūroje dažnai sutinkama nuomonė, jog esant kokybiniam tyrimui, dėl jo imties dydžio turi nuspręsti tyrėjas, kadangi imties dydis priklauso nuo reiškinio tyrimo detalumo (jei norima ištirti daugiau, imties dydis nustatomas mažesnis, tačiau gilinamasi į įvairius fenomeno aspektus), nuo tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodų ir pačių duomenų informatyvumo⁸⁴. Todėl atliekant dokumentų analizę, buvo taikyta mišri tikslinė atranka, kuomet buvo derinama kriterinė ir

⁸¹ *Ibid.*;

⁸² *Ibid.*, 49;

⁸³ *Ibid.*, 90;

⁸⁴ Liudmila Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d.

https://www.academia.edu/36054637/Kokybinio_tyrimo_duomen%C5%B3_rinkimo_metodologija.doc;

patvirtinančių arba paneigiančių faktus atranka (pirmiausia buvo ieškoma dokumentų, susijusių su ekstremaliąja Gedimino kalno situacija, tada iš jų buvo žiūrima, kurie dokumentai patvirtina teorinio pagrindimo nuostatas, kurie jas atmeta). Imties dydis, atliekant dokumentų analizę sąmoningai nebuvo nustatinėjamas (kas kokybinio tyrimo atveju yra priimtina ir leidžiama)⁸⁵, buvo tiriami dokumentai tol, kol jų talpinama informacija ėmė kartotis arba tapo neinformatyvi. Tiriant respondentų vertinimus svarbu ne jų kiekis, o kompetencija ir informatyvumas – didinant informantų skaičių informacijos tikslumas nesikeičia, svarbiausia yra surinktos medžiagos kokybė⁸⁶, todėl nuspręsta apklausti respondentus, kurie veikė ar dabar veikia ekstremaliųjų situacijų valdymo procese.

Respondentų atranka buvo tikslinė (veikimo ekstremaliųjų situacijų valdyme aspektas) ir teoriškai pagrįsta: pasirinkimas buvo vykdomas atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus, aptartus teorinėje darbo dalyje. Atlikus dokumentų ir viešai prieinamos informacijos analizę, nuspręsta, kad tyrimo atlikimui daugiausia vertingos informacijos gali pateikti dėl užimamų pareigų Gedimino kalno atvejo valdyme dalyvavę ir toliau dalyvaujantis tiesioginiai ir netiesioginiai vadovai, savivaldybės ir valstybės lygio ekstremaliųjų situacijų komisijos ir operacijų centro nariai, susijusių ūkio subjektų vadovai arba jų atstovai.

Tyrimo instrumentai. Tyrimo atlikime, kaip duomenų rinkimo būdas, pasirinktas apklausos atlikimo metodas, naudojant atvirų klausimų anketą. Anketą sudaro 19 atviro tipo klausimų. Klausimus, pagal tai, kokią informaciją norime surinkti iš respondentų, galime skirstyti į keturis blokus:

1. Klausimai, skirti išsiaiškinti, kaip respondentai suvokia nepaprastųjų situacijų valdymą – kokias žinias ir kokį požiūrį jie turi susiformavę apie konkrečias sąvokas, apie veikiančių subjektų vaidmenis, vadovo ir lyderio tarpusavio ryšį, jų funkcines ir asmenines savybes. Atsakymai į šiuos klausimus leidžia vertinti subjektų, priskiriamų ar prisiskiriančių save vadovo ir/ar lyderio kategorijai turimą kompetenciją nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste, drauge identifikuojant bruožus, kuriais turėtų pasižymėti ar pasižymi vadovai ir/ar lyderiai (žiūrėti 3 lentelę „Pirmoji anketos klausimų grupė“).

3 lentelė Pirmoji anketos klausimų grupė

Teorinis pagrindimas	Klausimas
Klausimas formuojamas vadovaujantis nepaprastosios situacijos apibrėžimo problematika, kurią iliustruoja mokslininkas A. Survila, tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai. Pasirenkant klausimo formuluoję, ekstremaliosios situacijos termino	1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu ir kaip Jūs

⁸⁵ *Ibid.*;

⁸⁶ Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius: Registrų centras, 2016), 36;

3 lentelės tęsinys

<p>vartojimas kaip sinonimas nepaprastajai situacijai yra sąmoningas, atsižvelgiant į teisės aktų nuostatas, išlaikant omenyje, jog nepaprastoji situacija, konstatuojama, kai yra neeilinis įvykis, sukeliantis didelę žalą (ar jos tikimybę) žmonių sveikatai ar gyvybei, turtui, ar kitiems valstybės ginamiems interesams, ir kurio padariniai viršija bendruomenės galėjimą atsikurti.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 10-12 psl.</p>	<p>apibrėžtumėte ekstremaliąją situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?</p>
<p>Mokslinėje literatūroje yra išskiriamas skirtingas skaičiaus nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazių: A. Survila, (pavyzdžiui, E. L. Quarantelli, kalba apie keturias fazes (mažinimas, pasirengimas, atsakas, atkūrimas), yra autorių, teigiančių jog turėtų būti kalbama ir apie trijų, penkių ar net aštuonių fazių ciklus</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 12-15 psl.</p>	<p>2. Kokias ekstremaliosios situacijos valdymo fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?</p>
<p>Tam, kad kuo geriau suvoktume koks subjektas kokią funkciją ir vaidmenį užima, galime subjektų analizę atlikti juos rūšiuojant pagal nepaprastosios situacijos valdymo lygmenis arba fazes, kuriuose subjektas veikia, vadovaujantis teisės aktų analize.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 19-21 psl.</p>	<p>3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?</p>
<p>D. V. Simonetas ir R. P. Tettas išskiria penkis lyderio ir vadovo tarpusavio ryšio požūrius: bipolinis, unidimensinis, bidimensinis, hierarchinis: vadyba lyderystėje, hierarchinis: lyderystė vadyboje.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 29-30 psl.</p>	<p>4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį. Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?</p>
<p>Tam tikri mokslininkai išskiria skirtingus lyderystės aspektus, būtinus kiekvienos nepaprastosios situacijos valdyme: vizijos turėjimas, netikėtumų valdymas, kūrybinis mąstymas racionalumas, (A. Farazmandas, F. Demirozas ir N. Kapucu), bendradarbiavimas, gebėjimas komunikuoti ir palaikyti ryšius, kompetencija (D. McEntire'as ir G. Dawsonas)</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 27-29 psl.</p>	<p>5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?</p>

Sudaryta darbo autoriaus.

2. Klausimai skirti, nustatyti, kokie vadovai ir/ar lyderiai identifikuojami situaciją dėl Gedimino kalno pripažinus savivaldybės lygmens ekstremaliąja situacija. Respondentų atsakymai leidžia priskirti respondentą konkrečiai subjektų kategorijai, įvardinti jų vykdytas funkcijas, arba atpažinti kitus procese dalyvavusius vadovus ir/ar lyderius, atpažinti funkcines ar asmenines savybes, dėl kurių jie paskirti eiti konkrečias pareigas (žiūrėti 4 lentelę „Antroji anketos klausimų grupė“).

4 lentelė Antroji anketos klausimų grupė

Teorinis pagrindimas	Klausimas
<p>Klausimas formuojamas vadovaujantis LR Civilinės saugos nuostatomis, kuriose nurodoma, jog savivaldybės lygmens ekstremalioje situacijoje vadybininko pozicija priskiriama savivaldybių administracijų direktoriams, savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijai, savivaldybės operacijų vadovui, savivaldybės operacijų centrui, t. y., priešgaisrinės bei kitos civilinės saugos tarnyboms, įstaigoms – šie subjektai organizuoja pasirengimą ekstremalioms situacijoms, prireikus taip pat likviduoja jų padarinius.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 19-21 psl.</p>	<p>6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?</p>
<p>A. Survilos pateikiama mažinimo (švelninimo) fazės analizė kalba apie tai, jog rizikos tinkamam vertinimui būtina išanalizuoti, kokia galima rizika yra būdinga konkrečiai teritorijai ar objektui, įvertinti veiksniai, galimai didinančius ar apsunkinančius priemonių, skirtų rizikai mažinti, įgyvendinimą, tą daryti pakartotinai. Todėl vadovas, siekiantis sėkmingai suvaldyti potencialią ar kilusią grėsmę, atlikdamas šiuos veiksmus.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 13-15 psl.</p>	<p>7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?</p> <p>8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?</p>
<p>Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymas numato, jog žemiausio lygmens vadovo funkcijas pirmasis atlieka gelbėjimo darbų vadovas, kuriuo tampa pirmas atvykęs į įvykio vietą civilinės saugos sistemos pajėgų valstybės tarnautojas ar darbuotojas.<...> (įstatymo 28 str.) Sekančiame etape į procesą įsijungia ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas. Tai civilinės saugos sistemos subjekto valstybės tarnautojas, darbuotojas ar valstybės politikas, paskirtas vadovauti visoms civilinės saugos sistemos pajėgoms, dalyvaujančioms likviduojant ekstremaliąjį įvykį ar ekstremaliąją situaciją ir šalinant jų padarinius ekstremaliosios situacijos židinyje (įstatymo 2 str. 12 p.). Jį savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijos teikimu skiria savivaldybės administracijos vadovas, atsižvelgiant į įvykio pobūdį (įstatymo 27 str.1 d. 2 p.).</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 24 psl.</p>	<p>9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?</p> <p>10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo?</p>
<p>E. L. Quarantelli teigia, jog reikalavimai, keliami reagavimui į situaciją, nepriklauso nuo situacijos pobūdžio ir išskiria tokius nepaprastųjų situacijų valdymo vertinimo kriterijus:</p> <p>1. efektyvus išteklių sutelkimas. Mokslininkas mano, jog iš esmės, siekiant sėkmingai suvaldyti nepaprastąją situaciją, personalo tiek laike, tiek erdvėje yra pakankamai – reikia tik protingai juos perskirstyti. Taip pat yra ir su reikiama įranga.</p>	<p>11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremaliosios situacijos</p>

4 lentelės tęsinys

<p>2.tinkamas užduočių ir darbo pasidalijimas. Visame procese turi būti telkiamas dėmesys netipiškų užduočių paskirstymui – tai kas žinoma, daug pastangų nereikalauja. Taip pat svarbu, jog organizacijos bendradarbiautų vienos su kitomis</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 31 psl.</p>	<p>valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?</p>
<p>Mokslinėje literatūroje yra išskiriamas skirtingas skaičiaus nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazių: A. Survila, E. L. Quarantelli, kalba apie keturias fazes (mažinimas, pasirengimas, atsakas, atkūrimas), yra autorių, teigiančių jog turėtų būti kalbama ir apie trijų, penkių ar net aštuonių fazių ciklus.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 12-15 psl.</p>	<p>12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?</p>
<p>Tam, kad kuo geriau suvoktume koks subjektas kokią funkciją ir vaidmenį užima, galime subjektų analizę atlikti juos rūšiuojant pagal nepaprastosios situacijos valdymo lygmenis arba fazes, kuriuose subjektas veikia, vadovaujantis teisės aktų analize</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 19-21 psl.</p>	<p>13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?</p>

Sudaryta darbo autoriaus.

3. Klausimai, orientuoti į valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimą dėl Gedimo kalno šiaurinio šlaito būklės: siekiama nustatyti, ar ekstremaliosios situacijos peraugimas iš savivaldybės į valstybės lygmenį praktiškai lėmė vadybininkų (drauge ir vadovų) pasikeitimą, ar subjektai visiškai nepakito, ar situacijos pasikeitimas nulėmė naujų lyderių atsiradimą. Kitas svarbus dalykas, kurio siekiama išsiaiškinti šiame klausimų bloke – kaip subjektai, veikiantys proceso metu, suvokia situacijos valdymo fazių išsidėstymą, esant tokiam pokyčiui: ar paskelbus valstybės lygio ekstremaliąją situaciją ciklas prasideda iš naujo, ar tai visiškai neturi įtakos. Beje, tikimasi, jog respondentų atsakymai į šiuos klausimus padės modeliuoti ir nepaprastųjų situacijų vadybininkų funkcines ar savybines charakteristikas (žiūrėti 5 lentelę „Trečioji anketos klausimų grupė“).

5 lentelė Trečioji anketos klausimų grupė

Teorinis pagrindimas	Klausimas
<p>LR Civilinės saugos įstatymo 26 str. 1 d. 2 p. nurodo, jog valstybės lygio ekstremalioji situacija yra skelbiama tais atvejais, jei padariniai yra išplitę daugiau nei trijų savivaldybių teritorijose, arba paskelbta savivaldybės lygio nepaprastoji situacija trunka ilgiau nei 6 mėnesius. Kuomet savivaldybės lygio ekstremalioji situacija perauga į valstybinį lygmenį, kyla teorinė prielaida, kad savivaldybės lygmenyje veikę tam tikri subjektai nebedalyvauja ekstremalios situacijos valdymo procese (pavyzdžiui, savivaldybės administracijos direktorius ar savivaldybės operacijų centras). Tačiau</p>	<p>14. Kokią įtaką ekstremalios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?</p> <p>15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo</p>

<p>tokią prielaidą paneigia esanti teisinė bazė: pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr. 1503, savivaldybės ekstremalių situacijų operacijų centrai su savo žinioje esančiais situacijų vadybininkais „papildo“ Ministerijų ekstremaliųjų situacijų operacijų centrų gretas ir tampa pavaldūs valstybės ekstremaliosios situacijos operacijos vadovui.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 41-42 psl.</p>	<p>subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veiktų vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti/vadovauti palikti būtent tie asmenys?</p>
<p>Autoriai S. T Hannah., M. Uhl-Bien, B. Avolio, F. L. Cavarretta, kalba apie tai, kad lyderystės savybių priskyrimas galimas atsižvelgiant į tai, su kokiomis nepaprastosiomis situacijomis ir kaip dažnai susiduria subjektas)</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 27-28 psl.</p>	<p>16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtumus? Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.? 17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?</p>

Sudaryta darbo autoriaus.

4. Ketvirtoji klausimų dalis konstruojama taip, jog nepaprastųjų situacijų vadybininkai, išgrynintų vadovo vaidmens įtaką visai proceso eigai ir sėkmei, bei iš turimos patirties bei praktinių žinių galėtų pakomentuoti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti vadybininkai, jog procesas būtų valdomas efektyviai. Tikimasi, jog iš šios grupės atsakymų būtų galima gauti informacijos, reikšmingos tiek vadovo, tiek lyderio funkcinėms ir asmeninėms savybių modelio formavimui (žiūrėti 6 lentelę „ketvirtoji anketos klausimų grupė“).

6 lentelė Ketvirtoji anketos klausimų grupė

Teorinis pagrindimas	Klausimas
<p>Klausimas formuluojamas atsižvelgiant į autorių (E. L. Quarantelli, L. Komfort) bei Civilinės saugos įstatyme pateikiamus efektyvaus ekstremalios situacijos valdymo kriterijus, omenyje išlaikant tokius principus, kaip tinkamas užduočių ir darbo pasidalijimas, atidus sprendimų priėmimas (Sprendimus turi priimti asmenys, turintys atitinkamą kompetenciją, kuria neabejoja tuos sprendimus vykdantys subjektai. Svarbu ir tai, kad sprendimų priėmėjai nebūtų pervargę ir gebėtų adekvačiai vertinti situaciją ir jos eigą), visų situacijoje dalyvaujančių asmenų veiksmų koordinavimas – jų kontekste vadovų kaita turi didelę reikšmę.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 31-33 psl.</p>	<p>18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?</p>
<p>Mokslo autoriai (A. Farazmandas, F. Demirozas ir N. Kapucu) bendrai sutaria, jog geram nepaprastųjų situacijų vadybininkui, siekiančiam efektyviai suvaldyti situaciją, būtina gebėti kūrybiškai ir aktyviai reaguoti į užklupusią nelaimę, gebėti</p>	<p>19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite</p>

<p>išlaikyti viziją ir telkti tiek bendruomenę, tiek visus išteklius jos įgyvendinimui, išlaikyti tam tikrą emocinį pasitikėjimo santykį su kitais subjektais, išlaikyti operatyvų mąstymą ir vertybines nuostatas.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje 28 psl.</p>	<p>įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?</p>
---	--

Sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo eiga. Pirmiausia, dar prieš atliekant interviu su respondentais, buvo atlikta viešai prieinamos informacijos apie Gedimino kalno griūtį analizė. Analizės metu buvo siekiama nustatyti, kokie vadovai veikė atitinkamoje situacijos valdymo fazėje, tiek esant savivaldybės lygio, tiek peraugus į valstybės lygio ekstremaliąją situaciją. Identifikavus šiuos subjektus, buvo kryptingai ieškoma dokumentų, kuriuose būtų informacijos apie minėtus subjektus ir jų veiksmus, susijusius su Gedimino kalno situacija. Vykdam šaltinių analizę, pastebėta, jog didžioji dalis prieinamų dokumentų – pranešimai ar vaizdo reportažai apie Gedimino kalno situaciją, instituciniai nutarimai, žiniasklaidos apžvalgos. Išryškinius vadovus ir kitus procesui įtaką dariusius asmenis, buvo apibrėžta, kokias funkcijas jie vykdė ir kokius sprendimus jie priėmė. Nustačius procese veikusius subjektus, pradėta respondentų paieška, vadovaujantis aptartais kriterijais, ir apklausos atlikimo derinimas. Pastebėtina, jog potencialūs respondentai itin nenoriai komunikavo, didžioji dalis respondentų į kuriuos buvo kreiptasi dėl informacijos pateikimo, į kreipimąsi nereagavo, dalis argumentuodami dideliu darbo krūviu, atsisakė pasidalinti patirtimi, o su kitais tiesiog nepavyko susisiekti, nes nebeužima situacijos valdymo metu eitų pareigų ir nebedirba valstybės tarnyboje ar valstybinėje įstaigoje, jų kontaktų gavimą riboja duomenų apsaugos įstatymas. Dalis sureagavusių į kreipimąsi atsisakė duoti interviu, ir tik trys respondentai sutiko jiems patogiu laiku atsakyti į klausimus raštu. Kultūros ministrą atsakyti per 20 darbo dienų įpareigojo įstatymas po oficialaus kreipimosi.

Tyrimo apklausti buvo du respondentai iš Kultūros ministerijos, vienas respondentas iš Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos, ir vienas respondentas iš Vilniaus miesto savivaldybės administracijos. Du respondentai išreiškė norą išlaikyti anonimiškumą, kiti respondentai, jų pareigos, ir kita charakteristika (šiuo metu užimamos pareigos, vaidmuo/funkcija ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdyme) pavaizduota lentelėje (žiūrėti 7 lentelę „Respondentų charakteristika“).

7 lentelė Respondentų charakteristika

Eil. nr.	Respondento vardas ir pavardė	Įstaiga/institucija	Užimamos pareigos	Vaidmuo/ funkcija
1.	Mindaugas Kvietkauskas	Kultūros ministerija	Kultūros ministras	Valstybės lygio ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas
2.	Jana Mikulevič	Kultūros ministerija	Ryšių su visuomene ir strateginės komunikacijos skyriaus vedėja	Kultūros ministerijos ekstremaliųjų situacijų operacijų centro narė
3.	Respondentas „VMS“	Vilniaus miesto savivaldybė	Struktūrinio padalinio vadovė	Savivaldybės operacijų centro koordinatore
4.	Respondentas „VPVKRD“	Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcija	neatskleidžiama	Neatskleidžiama

Sudaryta darbo autoriaus.

Gavus respondentų sutikimą, anketos jiems buvo išsiųstos elektroniniu paštu, pastebėta, jog visi respondentai atsakymus pateikė po gana ilgo laiko – po 2-3 savaičių nuo klausimyno jiems išsiuntimo.

Surinkus respondentų atsakymus, pradėta jų turinio bei lyginamoji analizė, apibendrinimai, kurie buvo lyginami su teorinėmis žiniomis, bei informacija, gauta atlikus dokumentų analizę ir duomenų, gautų jos būdu, analizę. Galiausiai, pradėtos konstruoti išvados, atsakyta į klausimą dėl lyderio bei vadovo tarpusavio ryšio, po ko buvo formuluojami ir nepaprastųjų situacijų valdymo vadovo bei lyderio charakteristikų modeliai.

Tyrimo etika. Tyrimo atlikimo metu buvo laikomasi tyrėjų etikos tiriamųjų požiūriu: apklausoje dalyvavo tik laisvanoriškai sutikę respondentai. Prieš apklausos atlikimą buvo užtikrinama, kad informanto mintys bus naudojamos tik mokslinio tyrimui ir nebus perduota jokiems tretiesiems asmenimis, taip pat tai dar kartą buvo pakartojama, išdėstant tai anketos preambulėje. Taip pat, tyrimo metu buvo užtikrintas informantų anonimiškumas, jiems pageidaujant. Nei apklausos metu nebuvo susidurta su tiriamųjų saugumo, privatumo pažeidimais, neužduoti orumą žeminantys ar nesutarimus ir nesantaiką kurstantys klausimai, išlaikyta pagarba asmens nuomonei, asmens duomenų apsaugai, asmens neliečiamumui.

Tyrimo validumas. Išorinis kokybinio tyrimo validumas siejamas su galimybe gautus rezultatus perkelti – t. y., pritaikyti kitame panašiam kontekste, o pagrindinė prielaida į perkeliamumo

konstatavimą yra detalus tyrimo eigos bei rezultatų aprašymas.⁸⁷ Darbo autorius siekia išorinio tyrimo validumo, kuo informatyviau aprašydamas tyrimo planavimą ir eigą, bei struktūruotai analizuojant gautus rezultatus. Tuo tarpu vidinis tyrimo validumas, L. Cohen, L. Manion, ir K. Morisson nuomone, nepriklausomai nuo tyrimo tipo, yra susijęs su tyrimo rezultatų tikslumu, tiesa, kiti autoriai (Guba Lincoln) nėra tokie kategoriški, ir teigia, kad kokybinio tyrimo validumas remiasi ne rezultatų tikslumu, bet tikėtinumu⁸⁸. Tikslumas ar tikėtinumas kokybiniuose tyrimuose gali būti vertinamas atsižvelgiant į naudojamų metodų gausą⁸⁹. Todėl darbe naudojamas trianguliacijos metodas, kaip jau minėta anksčiau, (duomenys renkami skirtingais būdais), leidžia gautus duomenis gretinti, lyginti ir daryti pagrįstas išvadas.

⁸⁷ Liudmila Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*, žiūrėta 2019 m. kovo 1 d.

https://www.academia.edu/36054637/Kokybini%C5%B3_tyrim%C5%B3_duomen%C5%B3_rinkimo_metodologija.doc;

⁸⁸ *Ibid.*;

⁸⁹ *Ibid.*;

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Siekiant išlaikyti loginę seką, kuri matoma teorinėje darbo dalyje, tyrimo rezultatų aptarimas ir analizė bus atliekama, rezultatus grupuojant ir kategorizuojant pagal tam tikras temas: Gedimino kalno griūties priskyrimas ekstremaliajai situacijai; jos valdymo fazių ir jose dalyvaujančių subjektų nustatymas; ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno vadovų ir lyderių identifikavimas ir charakteristikos analizė; situacijos valdymo efektyvumo vertinimas.

3.1. Gedimino kalno griūties priskyrimas ekstremaliajai situacijai

Gedimino kalno būklė nerimą pradėjo kelti dar gerokai iki ekstremaliosios situacijos paskelbimo: apie aukštutinės pilies kalno šlaitų pokyčius žinios siekia XIV a. pabaigą⁹⁰, o paskutiniiais dešimtmečiais kalno šlaituose destruktinės apraiškos kaip įgriuvos, medžių išvartos, paviršinio sluoksnio nuošliaužos stebimos periodiškai, tačiau tikslesnių būklės aprašymų ir vykdytų darbų itin skurdi dokumentacija nepateikia⁹¹. 2011 m. - 2013 m. trimis etapais nuo Gedimino kalno šlaitų buvo šalinami medžiai dėl jų keliamo pavojaus: buvo teigiama, jog didžioji dalis ten augančių medžių yra pavojingai pasvirę, jų šaknys iškilusios virš žemės, o kai kurios kelmų šaknys iškėlusios velėną, dalis medžių pasvirę ir auga statmenai šlaitui, o klevų šerdys išpuvusios, be to, daug problemų kėlė ir klevų lapai, kurie nepraleido nei šviesos, nei drėgmės, dėl ko po klevais nesiformavo velėna ir buvo pastebimi erozijos židiniai.⁹² Tačiau situacija drastiškai pablogėjo po to, kai 2016 m. vasario mėn. įvyko Gedimino pilies kalno šiaurinio šlaito vakarinės dalies nuošliauža: dėl staigaus atlydžio ir gausių kritulių susiformavo palankios sąlygos paviršutinėms nuošliaužoms susidaryti, bandyta laikinomis priemonėmis pristabdyti velėnos slinkimą, tačiau situaciją sunkino nepalankios sąlygos ir antrosios nuošliaužos formavimasis⁹³.

2017 m. kovo 7 d. situacija pasikartojė: pietrytiniame Gedimino kalno šlaite nuslinko dar viena nuošliauža. 2017 kovo 22 d. Lietuvos nacionaliniame muziejuje specialistams buvo pristatytas parengtas Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaito tvarkybos darbų projektas, po atliktų tyrimų paaiškinta, kad esminė kalno problema – vanduo, kuris renkasi ant kalno paviršiaus, susigeria į gruntą

⁹⁰ Istorikas M. Balinskis Vilniaus miesto istorijoje, išleistoje dar XIX a. viduryje, aprašė Daugpilio komturų laišką, rašytą apie 1396 m. Livonijos magistrui, kuriuo pranešė, jog įvyko kalno, ant kurio stovi Aukštutinė pilis, griūtis. [Birutė Rūta Vitkauskienė, „Aukštutinės pilies kalno šlaitų kaitos istorija“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. kovo 23 d., http://www.lnm.lt/aukstutines-pilies-kalno-slaitu-kaitos-istorija-2__trashed/];

⁹¹ „Gedimino pilies kalno šlaitų nuošliaužos ir jų tvarkymas“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2016 m. spalio 1 d., <http://www.lnm.lt/gedimino-pilies-kalno-slaitu-nuosliauzos-ir-ju-tvarkymas/>;

⁹² „Dėl medžių nuo Gedimino kalno pašalinimo“, Lietuvos nacionalinis muziejus, žiūrėta 2019 m. kovo 15 d. <http://www.lnm.lt/del-medziu-nuo-gedimino-kalno-pasalinimo/>;

⁹³ „Gedimino pilies kalno šlaitų nuošliaužos ir jų tvarkymas“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2016 m. spalio 1 d., <http://www.lnm.lt/gedimino-pilies-kalno-slaitu-nuosliauzos-ir-ju-tvarkymas/>;

ir, pasiekęs nelaidų grunto sluoksnį, kalno šlaituose išteka šaltiniais, kita bėda – supiltinis gruntas, kuri reikės taip pat pašalinti⁹⁴.

2017 birželio 29 d. Kultūros ministerija Vyriausybės pavedimu kreipėsi į Vilniaus miesto savivaldybę, prašydama paskelbti savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją: buvo pateikiami argumentai, jog Gedimino kalnas ir ant jo esantys pilies pastatai bei liekanos (kas pagal Vyriausybės nutarimu patvirtintą valstybinės reikšmės istorijos, archeologijos ir kultūros objektų sąrašą, pripažįstama nekilnojamąja kultūros vertybe) yra itin pavojingos būklės – dėl linijinės deformacijos gali kilti daugiau nuošliaužų, galinčių pakenkti ir kitoms nekilnojamosioms kultūros vertybėms⁹⁵.

Vertinant teorinės dalies kontekste, ar Gedimino kalno atvejis, tikrai laikytinas nepaprastąja situacija, svarbu nepamiršti, kad vienas iš esminių situacijos pripažinimo nepaprastąja požymių yra ta aplinkybė, jog yra padaryta ar yra tikėtina didelė žala įstatymo saugomiems interesams, ir (galimi) padariniai gerokai viršija bendruomenės galimybes atsikurti ir suvaldyti situaciją⁹⁶. Nekilnojamąsias kultūros vertybes tiek nacionaliniais, tiek tarptautiniais teisės aktais pripažįstama įstatymo saugomu objektu, o dėl savo ypatingos kultūrinės, istorinės vertės sunkiai gali būti vertinama pinigine išraiška ir būti atkuriamas. Kita vertus, vienas iš Kultūros ministerijos prašymo Vilniaus miesto savivaldybei motyvų, jog paskelbus ekstremaliąją situaciją bus galima naudoti Valstybės rezervo fondo lėšas, kurių trūksta, o tai rodo, jog atsakingi subjektai nepajėgus patys suvaldyti situaciją. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, moksliniu požiūriu, Gedimino kalno situacija pagrįstai laikoma ekstremaliąja, arba kitaip tariant – nepaprastąja situacija.

Vertinant šios situacijos pripažinimą ekstremaliąja teisiniu požiūriu, svarbu paminėti tai, jog Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos apraše numatyta, jog savivaldybės lygio ekstremalioji situacija skelbiama, jei įvykis atitinka, pasiekia ar viršija patvirtintus ekstremaliųjų įvykių kriterijus ir yra bent viena iš numatytų sąlygų, tuo tarpu, minėto aprašo 3.4 punktas įtvirtina ekstremaliosios situacijos skelbimo sąlygą, jog ekstremalusis įvykis susidaro savivaldybės teritorijoje esančiame pavojingame ar valstybinės reikšmės objekte, arba dėl ekstremaliojo įvykio sutrinka ar sutrikdoma tokio objekto kontrolė ar funkcionavimas⁹⁷. Tuo tarpu, ekstremaliųjų įvykių kriterijų patvirtinimo taisyklių lentelės 16 punktas nurodo, jog kai kyla gamtinis, techninis, ekologinis ar socialinis įvykis pavojingajame ar valstybinės reikšmės objekte, užtenka

⁹⁴ „Prasideda Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaito tvarkybos darba“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. birželio 20, <http://www.lnm.lt/17996/>;

⁹⁵ „Dėl Gedimino kalno paskelbta ekstremali padėtis“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. birželio 29 d., <http://www.lnm.lt/del-gedimino-kalno-paskelbta-ekstremali-padetis/>;

⁹⁶ Ronald W. Perry, Enrico L. Quarantelli, *What is a Disaster? New Answers to Old Questions* (United States of America: International Research Committee on Disasters, 2005), 25-30. ; Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis* (Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015), 14-15;

⁹⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 31 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380196/ayGPgqWcQe>;

nustatyti fakto atsitikimą, daugiau reikalavimų nereikia⁹⁸. Taigi, žvelgiant iš teisinės – administracinės pusės, situacija paskelbta ekstremaliąja pagrįstai, nepažeidžiant numatytų reikalavimų. Šioje vietoje dvejonės kelia tik laiko tarpas nuo įvykio iki ekstremaliosios situacijos paskelbimo: kaip matyti iš pateiktos informacijos, ekstremalioji situacija buvo paskelbta praėjus daugiau nei metams po pirmos nuošliaužos, ir šiek tiek daugiau ne trims mėnesiams po nuošliaužos pasikartojimo. Esant situacijos pakartotinumui, net ir minimaliam grėsmių numatymui, bei palankioms juridinėmis sąlygomis, ekstremalioji situacija, darbo autoriaus manymu, galėjo būti skelbiama anksčiau. Tai, kad laiku nebuvo įvertinta ir paskelbta ekstremalioji situacija, gali identifikuoti nepaprastųjų situacijų vadybininkų kompetencijos apie nepaprastųjų situacijų vertinimą ir skelbimą, stoką. Tokią prielaidą patvirtina ir ta aplinkybė, kad net trys iš keturių respondentų praeityje nebuvo susidūrę su ekstremaliųjų situacijų valdymu, nors yra tiesiogiai susiję su šių situacijų valdymu ir šiuo metu dalyvauja valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valdyme.

2017 m. gruodžio 30 d., ekstremaliajai situacijai savivaldybės lygmenyje trunkant ilgiau nei 6 mėn., Lietuvos Respublikos Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisijos siūlymu, 2017 gruodžio 18 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1044 paskelbta, jog nuo 2017 m. gruodžio 30 d. įsigalioja valstybės lygio ekstremalioji situacija dėl Gedimino kalno nuošliaužų. Įdomi aplinkybė ta, jog situaciją vertinant formaliai, buvo pažeisti teisės aktais nustatyti terminai: kaip minėta, 2017 gruodžio 18 d. Vyriausybė nusprendė, jog nuo 2017 gruodžio 30 d. skelbiama ekstremalioji situacija, t. y., sprendimas paskelbti padarytas anksčiau nei, kad savivaldybės lygio ekstremalioji situacijai „suėjo“ 6 mėn., tačiau svarbiausiu pažeidimo momentu laikytinas Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius 2017 m. gruodžio 27 d. įsakymas Nr. 40-628, kuriuo ankstesnis administracijos direktorės Almos Vaitkunskienės (2017 birželio 29 d.) įsakymas, skelbiantis savivaldybės lygio ekstremaliąją, pripažintas netekusiu galios⁹⁹ (tiesa, pats Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius tokį savo veiksmažį laiko sąmoningu sprendimu, siekiant kuo greičiau spręsti situaciją, ir išvengti galimų tarpušvenčio sąlygojamų nepatogumų¹⁰⁰). Pažymėtina, kad tyrimo metu ketinta apklausti ir P. Poderskį: pirmą kartą susisiekius, jis neabejodamas susitiko pasidalinti savo patirtimi situacijos valdyme, buvo sutarta konkreti diena ir laikas, kuomet galima atlikti interviu, tačiau atėjus sutartam laikui, administracijos direktorius dingo – neatsakė į siūstas žinutes elektroniniu paštu, neatsiliepė telefonu, kurį pats nurodė. Tokie nutikimai, kaip apsiskaičiavimas, atšaukiant savivaldybės lygio ekstremaliąją

⁹⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 9 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų įvykių kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija), Lietuvos Respublikos Seimas,

<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.271723/HmNaykWnsc>;

⁹⁹ Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. gruodžio 27 d. įsakymas nr. 40-628 „dėl administracijos direktoriaus 2017 m. birželio 29 d. įsakymo Nr. 40-347 „Dėl ekstremaliosios situacijos paskelbimo Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos dalyje“ pripažinimo netekusiu galios, Vilniaus miesto savivaldybė, <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/teises-aktai/>;

¹⁰⁰ Ignas Jačauskas, „Dėl Gedimino kalno svarstomas skelbti ekstremaliąją situaciją nacionaliniu mastu“, portalas 15 min.lt, 2017 m. lapkričio 14 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/vilniaus-zinios/del-gedimino-kalno-svarstoma-skelbti-ekstremalia-situacija-nacionaliniu-mastu-793-881052>;

situaciją, gali sukelti didžiules teises pasekmes, o vengimas atlikti veiksmą, po to kai savanoriškai susitariama, atskleidžia savybes, kurių nepaprastųjų situacijų vadybininkas neturėtų turėti). Taigi, vertinant formaliuoju procedūriniu aspektu, savivaldybės lygio ekstremalioji situacija netruko 6 mėnesius, tačiau vis vien dėl savo tęstinumo buvo „perkelta“ į aukštesnį lygį. Jei eliminuotume šį procedūrinį pažeidimą iš savivaldybės administracijos direktoriaus pusės, galima manyti, jog Vyriausybė, būdama visiškai tikra, jog situacija artimiausiu metu nepasikeis, ir norėdama kuo skubiau pradėti atitinkamus darbus, priimdama sprendimą suėjus 6 mėnesiams skelbti valstybės lygio ekstremaliają situaciją, ir tokį sprendimą paskelbusi dar iki termino pabaigos, turinio aspektu, pagrįstai paskelbė valstybės lygio ekstremaliają situaciją. Tikėtina, kad tokių veiksmų motyvai susiklostė ir dėl situacijos bei problemos eskalavimo.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad, kaip minėta anksčiau, Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius 2017 m. gruodžio 27 d. pripažindamas netekusiu galios ankstesnį įsakymą, kuriuo savivaldybės lygio ekstremalioji situacija buvo paskelbta, iliustruoja Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymo 26 str. 3 d. nuostatos įgyvendinimą. Teorinėje darbo dalyje buvo keliamas klausimas dėl savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos statuso, jai peraugus ir pripažinus valstybės lygmens ekstremaliaja situacija (vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 1503 „dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo“ pateikta valdymo schema, buvo teigta, kad savivaldybės lygio ekstremaliajai situacijai peraugus į valstybės lygį, pasikeičia subjektų funkcijos ir atskaitomybė, bet jų dalyvavimas nenutrūksta). Praktinis tokios prielaidos iliustravimas leidžia patvirtinti, jog situacijos statusas negali būti dvilypis vienu metu, tačiau savivaldybės lygmeniu veikiantys subjektai nėra eliminuojami iš valdymo proceso.

Gana įdomu, kad respondentų apklausa parodė, jog net ir srityse, kurios tiesiogiai susijusios su nepaprastųjų situacijų valdymu, dirbantys asmenys skirtingai traktuoja nepaprastosios (ekstremaliosios) situacijos sąvoką, tačiau turinio požiūriu visi respondentai išskyrė tokius ekstremaliosios situacijos požymius: situacija susiklosto dėl ypatingo (ekstremalaus) įvykio, kyla grėsmė žmonių sveikatai ar turtui, ar kitiems įstatymo saugomiems interesams. Kultūros ministras M. Kvietkauskas taip pat nurodė, jog ekstremalioji situacija – tam tikra teisinė padėtis. Tuo tarpu Respondentas „VMS“, ekstremaliają situaciją apibūdino, kaip situaciją, kurios „židinyje dalyvauja daug pajėgų ir reikalingas jų koordinavimas arba/ir, kai reikalingi materialiniai resursai, kurių pajėgos neturi ir kuriuos gali organizuoti savivaldybė“, tačiau nei vienas nepaminėjo žalos kultūros paveldui ar nacionalinės vertybėms, nors apklausa buvo vykdoma būtent šiame kontekste.

Visgi, apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės lygio ekstremalioji situacija buvo paskelbta teisėtai ir pagrįstai. Tuo tarpu valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo procedūrinis pažeidimas neturėtų būti toleruojamas, ir iš esmės, turėtų reikšti, kad valstybės lygio ekstremalioji situacija negalėjo būti skelbiama, dėl ko šiuo metu veikiantys ekstremaliųjų situacijų subjektai veikia

neteisėtai. Tačiau eliminavus šį teisinį pažeidimą, Gedimino kalno situacija atitinka nepaprastosios situacijos kriterijus, ir situacijai blogėjant ir nesant pakankamų finansinių bei organizacinių išteklių, pagrįstai pripažinta valstybės lygio ekstremaliąja situacija. Padarytos procedūrinės klaidos gali būti traktuojamos kaip atitinkamų vadovų nekompetencija, arba nepakankamas atidumas.

3.2. Gedimino kalno griūtis, kaip nepaprastosios situacijos, valdymo fazės ir jų subjektai

Šios potemės įžangoje tikslinga apibendrinti, kaip respondentai suvokia ekstremaliųjų situacijų valdymą ir kokias fazes išskiria. Respondentas „VMS“ ekstremaliųjų situacijų valdymo procesą bendrąja prasme suvokia, kaip situacijos likvidavimą, ir teisingai pastebi, jog valdymo „fazės teisiškai nereglamentuojamos“. Respondentas „VPVKRD“ valdymą apibūdina veiklos principu, jog situacija turi būti valdoma laikantis įstaigos parengto ir patvirtinto ekstremaliųjų situacijų valdymo plano, o fazes nurodo tokias: „įvykio vietos patikrinimas, informacijos apie situaciją ir grėsmes pateikimas; antroji - ekstremaliųjų situacijų komisijos (ekstremaliųjų situacijų operacijų centro) sušaukimas, grėšiančios (ar jau susidariusios) ekstremaliosios situacijos pobūdžio, masto ir taikytinų prevencijos priemonių nustatymas; trečioji – ekstremaliosios situacijos (savivaldybės ar valstybės lygio) paskelbimas, būtinų darbų būklei stabilizuoti ir padariniams šalinti atlikimas; ketvirtoji – būklę stabilizavus ir išnykus ekstremaliosios situacijos sąlygoms, pastaroji yra atšaukiama“. Kultūros ministras taip pat fazes skirsto kitaip, nei tai daro mokslininkai: jis teigia, kad valdymo procesą sudaro „visapusiškas situacijos vertinimas, problemų identifikavimas, veiksmų planavimas kartu su atsakingomis organizacijomis, gyventojų informavimas ir jų saugumo užtikrinimas, suplanuotų darbų įgyvendinimas.“ Palyginus visų respondentų atsakymus į klausimą apie valdymo fazes, galima daryti išvadą, kad ekstremaliųjų situacijų valdymo subjektai yra nesusipažinę su moksline literatūra, ir, tikėtina, savo veikloje netaiko mokslinio pobūdžio įžvalgų, padedančių didinti valdymo proceso efektyvumą. Autoriaus nuomone, tiesiogiai situacijos valdyme dalyvaujantis subjektai turėtų labiau gilintis į sritį, kurioje paskirti dirbti, kad valdymas būtų sėkmingesnis ir efektyvesnis.

Analizuojant šią ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno valdymo fazių nustatymo kontekste, akivaizdu, kad panašaus pobūdžio ekstremalių įvykių būta ir anksčiau, todėl vertėtų nustatyti tam tikrą tyrimo atskaitos tašką laiko skalėje. Darbo autoriaus nuomone, atskaitos tašku protinga būtų laikyti 2017 m. kovo 7 d., kuomet nuslinko nuošliauža Gedimino kalno pietrytiniame šlaite. Šis atskaitos taškas pasirinktas todėl, kad po šio įvykio buvo nuspręsta skelbti ekstremaliąją situaciją, kitaip sakant, ties šiuo įvykiu situacija buvo teisiškai įvertinta, ir nuo to momento galima kalbėti apie skirtingų nepaprastųjų situacijų valdymo fazių egzistavimą. Atskaitos taškas šiame tyrimo etape pagelbės išlaikyti tyrimo problematikos nagrinėjimo struktūrą ir paties tyrimo organizuotumą.

Pasirengimo fazė. Kaip jau užsiminta anksčiau, Gedimino kalne lokalių ekstremalių įvykių buvo ir anksčiau, o su jais savarankiškai tvarkėsi įstaigos: iki 2010 m. už tvarkybos darbus Gedimino kalne buvo atsakinga Vilniaus pilių direkcija (ji likviduota 2016 m.), atsiskaitant Vilniaus pilių valstybiniam kultūriniam rezervatui. Nuo 2010 m. darbų vykdymas ir kontrolė buvo pavesta Lietuvos nacionaliniam muziejui, kaip statinių ant Gedimino kalno valdytojui. Dar nuslinkus 2016 vasario mėn. nuošliaužai, muziejus prieš likviduodamas įvykio padarinius, atliko nemažai tyrimų, siekiant nustatyti tokio įvykio priežastis, užsakė tvarkybos darbų projektavimą, atliko avarinės būklės betoninių rostverkų įtvirtinimą¹⁰¹, pradėjo kassavaitinius stebėjimus, drauge su Lietuvos geologų tarnyba vykdė apžiūras, bei paprašė minėtosios tarnybos pagal galimybes pateikti rekomendacijas šlaitų stabilizavimo laikinoms ir ilgametėms priemonėms įrengti¹⁰². Taip pat šią informaciją patvirtino ir „VPVKRD“ respondentas, derinimo dėl klausimyno atsakymo metu (taip pat jis buvo vienintelis iš respondentų, kuris dalyvavo šios situacijos pasirengimo stadijoje). Tačiau 2017 m. kovo 7 d. nuslinkus dar vienai nuošliaužai, imta kuo aktyviau pristatinėti ir derinti tvarkybos darbų projektą, bei sustiprinti stebėjimą jutiminiais matuokliais. Galutinis pritarimas tvarkybos darbų projektui buvo gautas 2017 m. birželio mėn. pradžioje, tada nustatyta ir rangos darbų pirkimo vertė – ji siekė 3 mln. 188 tūkst. eurų. Tų pačių metų birželio 20 d. Lietuvos nacionalinis muziejus paskelbė, jog kalno šiaurės vakarų šlaito tvarkybos darbų pirkimo sutartis pasirašyta (vertė 2mln. 860 tūkst. eurų), rengiamas projektas nestabiliam pietrytiniam šlaitui ir kalno aikštei, kurių sutvarkymui, skaičiuota, prireiks dar 5 mln. eurų¹⁰³. Tuo tarpu Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos vaidmuo šiame etape, ir iš esmės visoje situacijoje, buvo itin minimalus, nors „VPVKRD“ respondentas teigia, jog „vykdė periodinius Gedimino kalno būklės stebėjimus, apie pastebėtus nepageidaujamus požymius nedelsiant informuodavo objekto valdytoją – Lietuvos nacionalinį muziejų“: nerandama jokių veiklos, tyrimų ar stebėsenos ataskaitų, analizuojamuose dokumentuose mažai užsimenama apie jų dalyvavimą, nors iš esmės, esant grėsmei Vilniaus piliavietei, esančiai kultūros rezervate, manytina, jie privalėjo aktyviau dalyvauti procese, atsižvelgiant į tokias jiems priskirtas vykdyti funkcijas, kaip Kultūrinio rezervato priežiūros, regeneravimo, pritaikymo lankymui ir naudojimo darbų organizavimas; Kultūrinio rezervato tvarkymo, priežiūros ir naudojimo programų rengimas ir pan.

Kalbant apie Kultūros ministeriją, kuriai pavaldžios minėtos institucijos, ir kuri pagal Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymą laikytina ekstremaliųjų situacijų valdymo subjektu, svarbu paminėti, kad 2012 m. ji atliko galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizę, nustatė galimus pavojus, ir juos išdėstė prioriteto tvarka. Šiame dokumente matyti, jog trečiuoju punktu, nurodomas

¹⁰¹ „Sutvirtinti Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaitų juosiantys rostverkai“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. kovo 1 d., <http://www.lnm.lt/sutvirtinti-gedimino-kalno-siaures-vakaru-slaita-juosiantys-rostverkai/>;

¹⁰² „Gedimino kalno šlaitų stebėseną“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. kovo 6 d. <http://www.lnm.lt/gedimino-kalno-slaitu-stebesena/>;

¹⁰³ „Prasideda Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaito tvarkybos darbai“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. birželio 20 d., <http://www.lnm.lt/17996/>;

Kultūros paveldo objektui ar vietai keliamas pavojus arba jų sunaikinimas, nustatant rizikos lygį – 10 (didelė rizika)¹⁰⁴, tačiau tik pavojaus įvardijimu ir buvo apsiribota. Vėliau šis galimas pavojus buvo abstraktinamas kaip pavojus nekilnojamoms kultūros vertybėms (šiuo atveju pats kalnas nėra vertybė), vertinamas rizikos lygis buvo mažinamas, ir pastaraisiais metais buvo įvertintas (9). 2016 m. balandžio 12 d. tuometinio Kultūros ministro Š. Biručio įsakymu buvo sudaryta komisija Vilniaus piliavietės, vadinamos Gedimino kalnu, Pilies kalnu, Aukštutine ir Žemutine pilimi, šiaurės vakarų ir vakarų šlaitų būklei nustatyti: komisija konstatavo, kad Gedimino kalnas turi avarinės būklės požymių ir rekomendavo neatidėliojant pradėti vykdyti Gedimino kalno tvarkybos darbus¹⁰⁵. Lietuvos nacionaliniame muziejuje, vykdant Kultūros ministerijos rekomendacijas, sudaryta kultūros viceministro R. Jarockio vadovaujama ekspertų darbo grupė, kuri nuolat svarstė klausimus, susijusius su Gedimino kalno būkle. 2016 liepos 21 d. Š. Birutis paragino Vilniaus savivaldybę skelbti ekstremalią situaciją dėl Gedimino kalno ir skirti tikslinį finansavimą iš Valstybės rezervo fondo, tačiau Vilniaus savivaldybės Ekstremalių situacijų komisija nusprendė, jog būtinybės skelbti ekstremalią situaciją nėra.¹⁰⁶ 2016 spalio 14 d. Kultūros ministerija išplatino pranešimą, kuriame nurodomos, kokios bėdos šiuo metu kamuoja kalną. 2016 m. gruodžio 23 d. naujoji LR Kultūros ministrė L. Ruokytė-Jonsson skubiai pakvietė LR Aplinkos ministrą K. Navicką ir Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorę B. Kulnytę aptarti susidariusią situaciją ir kompleksinį problemos sprendimą. Sutarta dėl konkretaus kompleksinių veiksmų plano, bendros darbo grupės sudarymo, taip pat bendru sutarimu nuspręsta perduoti Gedimino kalno teritoriją LR Aplinkos ministerijos žinion.¹⁰⁷ Faktinis ir galutinis perdavimas visgi neįvyko, todėl ministerijos dirbo kartu. Darbe jau buvo užsiminta, jog 2017 sausio 25 d. Kultūros ministrė Liana Ruokytė – Jonsson sudarė Vilniaus piliavietės, vad. Gedimino kalnu, Pilies kalnu, Aukštutine ir Žemutine pilimi, avarijos grėsmės pašalinimo darbų koordinavimo ir priežiūros darbų darbo grupę, kurios vadovu paskyrė Kultūros viceministrą Renaldą Augustinavičių.

2017-06-26 Vyriausybė patvirtino neatidėliotinų veiksmų planą, kuriame aiškiai įvardinti veiksmų terminai, o už tvarkymo darbų įgyvendinimą atsakomybė priskirta Kultūros ministerijai. Be to, pavesta Kultūros ministerijai kartu su Lietuvos nacionaliniu muziejumi ir Finansų ministerija iki 2017 m. liepos 24 d. inicijuoti kreipimąsi dėl ekstremalios situacijos paskelbimo, kai dėl gamtinio pavojaus nekilnojamajai kultūros vertybei kyla jos praradimo grėsmė. Taigi matyti, jog sprendimas

¹⁰⁴ 2012 m. vasario 3 d. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų ekstremaliųjų situacijų 2012-2014 metų prevencijos priemonių planas;

¹⁰⁵ Dėl Gedimino kalno tvarkybos kompleksinių veiksmų, Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.,

<http://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Gedimino%20kalno%20tvarkybos%20darb%C5%B3%20chronologija%20.pdf>;

¹⁰⁶ *Ibid.*;

¹⁰⁷ *Ibid.*;

inicijuoti kreipimasi dėl ekstremalios situacijos paskelbimo visgi kilo ne iš pačios Kultūros ministerijos, ar jų įstaigų, bet buvo pavestas iš aukščiau.

Kaip jau buvo minėta, 2016 liepos 22 d. Vilniaus miesto mero R. Šimašiaus iniciatyva (po Š. Biručio paraginimo) buvo sušauktas neeilinis Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijos posėdis šiam atvejui aptarti, tačiau ekstremaliąją situaciją tada buvo atsisakyta skelbti. Tik 2017 birželio 29 dieną, po Kultūros ministerijos prašymo, ekstremalioji situacija Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos dalyje buvo paskelbta. Tačiau tam, kad Vilniaus miesto savivaldybė Gedimino kalno teritoriją identifikuotų kaip jautrią zoną ir dokumentaliai įtvirtintų šios situacijos rizikos vertinimą bei valdymo procesą, visgi reikėjo palaukti – tik 2018 vasario 3 d. patvirtintoje Vilniaus miesto galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizėje aiškiai identifikavo Gedimino kalną, kaip teritoriją, kuriai gresia smarkaus lietaus pavojus.¹⁰⁸ Iki tol Vilniaus miesto savivaldybė netraktavo pasikartojančių įvykių, kaip rizikos ekstremaliai situacijai toje teritorijoje kilti, nors galimų pavojų nustatymas ir poveikio zonų identifikavimas, kaip nurodoma Vilniaus miesto savivaldybės galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizėje, grindžiamas moksliniais, statistiniais, istoriniais duomenimis, specialistų ir ekspertų vertinimais, Lietuvos ir kitų šalių patirtimi, analizuojamos aplinkos apžiūra, įvykių modeliavimu, taip pat ekstremalių įvykių kriterijais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 24 d. nutarimu Nr. 988.¹⁰⁹ Mokslinių ir statistinių duomenų buvo pakankamai (minėti stebėjimai ir jų ataskaitos, Geologų tarnybos mokslinis išvalgos, skaičiavimai ir modeliavimas, įvykusių įvykių ir jų padarinių likvidavimo ataskaitos ir pan.) tačiau noro ir motyvacijos į jas gilintis – ne. Netraktuojant smarkaus lietaus, kaip galimo pavojaus nekilnojamosioms kultūrinėms vertybėms, ir neįžvelgiant Gedimino kalno nuošliaužų rizikos, galima teigti, jog Vilniaus miesto savivaldybė netinkamai vertino riziką dar iki savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo, kas lėmė jų nedalyvavimą/ netinkamą funkcijų įgyvendinimą pasirengimo fazėje. Respondentams atsakant ar teko girdėti apie Gedimino kalno nuošliaužą iki ekstremaliosios situacijos paskelbimo, tik savivaldybės atstovė atsakė, kad tokia informacija negalėjo disponuoti dėl objekto priklausymo Kultūros ministerijai, tačiau tai, jog objektas yra savivaldybės teritorijoje, susidomėjimo nekėlė, nors nepaprastųjų situacijų valdymo subjektui, tokie įvykiai turėjo būti labai aktualūs. Likę trys apie kalno nuošliaužą girdėjo ir pagal savo kompetenciją prisidėjo.

Atsako fazė. Atsako fazės pradžia laikytina 2017 birželio 29 d. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas paskelbti savivaldybės ekstremaliąją situaciją Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos dalyje, kadangi nuo to momento buvo „įjungti“ mechanizmai, numatyti ekstremaliąsias situacijas reglamentuojančiuose teisės aktuose ir pradėti neatidėliotini situacijos stabilizavimo darbai.

¹⁰⁸2018 m. vasario 3 d. Vilniaus miesto savivaldybės galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizė, Vilniaus miesto savivaldybė, https://vilnius.lt/wp-content/uploads/2018/03/CS_Rizikos_analize_2018-02-03.pdf;

¹⁰⁹ *Ibid.*;

2017 m. birželio 30 d. savivaldybės ekstremalių situacijų komisijos posėdyje dėl ekstremaliosios situacijos paskelbimo, nutarta¹¹⁰:

- operacijų vadovu paskirti Kultūros viceministrą Renaldą Augustinavičių, o gelbėjimo darbų vadove – Birutę Kulnytę;
- stebėti pietrytinio ir šiaurės vakarų šlaitų abiejų rostverkų, gynybinės sienos ir Aukštutinės pilies rūmų posvyrius ir polinkius. Apie jų būklę informuoti operacijų vadovą įpareigotas A. Šiukšta;
- pradėjus formuotis nuošliaužoms, briaunas nukasti, gruntą nublaniruojujant vietoje, pagal tam tikslui sudarytus apžiūros aktus;
- B. Kulnytei ne vėliau kaip iki 2017-07-03 sukviesti rangovo konsiliumą, priimti sprendimą dėl individualių priemonių panaudojimo, stabilizuojant padėtį šiaurės vakarų šlaite;
- B. Kulnytei iki 2017-07-03 parengti savaitės (7 kalendorinių dienų) neatidėliotinų darbų veiksmų planą;
- nustatyti trys pranešimų lygiai – „normalu“, „įtartina“, „pavojus“. Gavę įspėjimą „įtartina“, nurodyti asmenys per valandą pasitikslina, kuria linkme krypsta situacija, o gavę įspėjimą „pavojus“ – per valandą nuo pranešimo gavimo susirenka Lietuvos Nacionalinio muziejaus reprezentaciniame pasitarimų kambaryje;
- iki 2017-07-03 Kultūros ministerija turi organizuoti posėdį, kuriame dalyvautų aktyvuotos Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro Visuomenės informavimo grupės nariai;
- 2017-07-03 muziejuje surengti posėdį, kuriame būtų aptarta Gedimino kalno būklė ir ekspertų pasiūlytos jo šlaitų stabilizavimo priemonės bei su savivaldybės civilinės saugos specialistais aptartos Gedimino kalno ekstremaliosios situacijos valdymo procedūros;
- B. Kulnytei kiekvieną kalendorinę dieną elektroniniu paštu teikti ekstremaliosios situacijos operacijų vadovui informaciją apie padarinių likvidavimą.

2017 liepos 3 d. įvyko antrasis savivaldybės ekstremalių situacijų komisijos posėdis, kurio metu nutarta neuždaryti Gedimino kalno lankytojams, nes grėsmė kalno lankytojams nekyla.

Kaip matome, susirinkusi Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisija posėdyje nusprendė aktyvuoti operacijų centrą Kultūros ministerijoje, operacijų vadovu paskiriant Kultūros viceministrą Renaldą Augustinavičių, o gelbėjimo darbu vadove – Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorę Birutę Kulnytę. Iš pirmo žvilgsnio gali kilti abejonė, ar toks operacijų centras galėjo būtų steigiamas Kultūros ministerijoje šios komisijos sprendimu, kadangi Kultūros ministerija pavaldi Vyriausybei, tačiau kaip nurodo Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų

¹¹⁰Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2019 m. sausio 30 d. apžvalga dėl situacijos Gedimino kalne.

centro nuostatai, centro nariais skiriami valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai ir (ar) darbuotojai, ūkio subjektų darbuotojai¹¹¹. 2017 m. lapkričio 14 d. Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijos posėdžio metu buvo nuspręsta kreiptis į Lietuvos Respublikos Vyriausybę dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo.

2017 gruodžio 12 d. buvo sušauktas valstybės lygio ekstremaliųjų situacijų komisijos posėdis, kurio metu nuspręsta pritari siūlymui skelbti valstybės lygio ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino pilies kalno ir teikti pasiūlymą Vyriausybei dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo, bei siūlyti Ministrui Pirmininkui valstybės operacijų vadove paskirti kultūros ministrę Lianą Ruokytę-Jonsson.

Atsakydami į klausimą apie valstybės lygmeniu paskelbtos ekstremaliosios situacijos įtaką situacijos skirstymui į fazes, Kultūros ministerijos atstovai teisingai konstatavo, kad tai padėjo efektyviau veikti atsako fazėje ir tolimesniame atkūrimo dėl finansavimo ir pasikeitusių valdymo subjektų, tik savivaldybės operacijų centro koordinatorė neįžvelgė pokyčių ir jos manymu operacijų vadovas liko nepakitęs, tai parodo R. Augustinavičiaus lyderio savybių egzistavimą ir įtaką valdymo subjektų situacijos supratimui ir kaip paaiškėjo klaidinimui, nes paskelbus valstybės lygio ekstremaliąją situaciją, savivaldybės lygio ekstremalioji situacija jau buvo atšaukta, kas nulėmė ir operacijų vadovų kaitą. Atsakymo į šį klausimą „VPVKRD“ atstovas pateikti negalėjo.

2017 m. gruodžio 18 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 1044 „dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo“, kuriuo valstybės lygio ekstremalioji situacija Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos dalyje, Vilniaus piliavietės, vad. Gedimino kalnu, Pilies kalnu, Aukštutine ir Žemutine pilimi (unikalus kodas Kultūros vertybių registre – 141), teritorijoje įsigalioja nuo 2017 m. gruodžio 30 d. Darbe jau buvo aptartas akto įsigaliojimo konstravimo aspektas, tačiau įdomu ir tai, kad dar neįsigaliojus ekstremaliajai situacijai Vyriausybė priėmė ir kitą nutarimą, kuriuo kultūros ministrė Liana Ruokytė – Jonsson paskirta valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų centro vadove (tiesa šis nutarimas taip pat įsigaliojo tik nuo 2017 m. gruodžio 30 d.)¹¹². Kultūros ministrė valstybės lygio ekstremaliosios situacijos gelbėjimo darbų vadove vėl paskyrė Birutę Kulnytę. Toliau buvo vykdomi Gedimino kalno vakarinio šlaito stabilizavimo darbai. 2018 m. birželio 6 d. R. Augustinavičius spaudos pranešimo metu pristatė tvarkybos darbų rezultatų ataskaitą. Buvo teigiama, jog pirmasis kalno tvarkybos darbų etapas baigėsi, pašalinta dėl nuošliaužų susidariusi avarinė kalno būklė, taip pat baigiamas tvarkyti ir šiaurės vakarų šlaitas. Pranešime minima, kad prasideda antrasis etapas, kuriame numatomas kompleksinis visų kalno šlaitų ir statinių tvarkymas bei priežasčių nuošliaužoms susidaryti likvidavimas. Kultūros viceministras teigė: „Iki šiol buvo

¹¹¹ 2017 m. rugsėjo 8 d. Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro nuostatai, Vilniaus miesto savivaldybė, https://vilnius.lt/wp-content/uploads/2018/03/ESOC_nuostatai_2017-09-08_Nr_30-2257.pdf;

¹¹² 2017 m. gruodžio 28 d. Lietuvos Respublikos Ministro pirmininko potvarkis „dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo paskyrimo“, Lietuvos Respublikos Seimas, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/880bfbf0ec1311e7a5cea258c39305f6?jfwid=-1fhjp69bi>;

įgyvendinti visi pagal planą numatyti ekstremaliosios situacijos suvaldymui būtini darbai: sumažinta atmosferinių kritulių infiltracija į kalno paviršių, įvykusios nuošliaužos stabilizuotos įrengus drenažo sistemas ir supylus skaldos sluoksnius, o užfiksuotos grunto deformacijos nuo tolesnio vystymosi prevenciškai sustabdytos konstrukciniais tinklais¹¹³. Respondentai, paprašyti atsakyti kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjo veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme, įvardijo skirtingai: savivaldybės operacijų centro koordinatore atsakė glaustai, kad tai – „civilinės saugos sistemos pajėgos ir subjektai neįeinantys į pajėgas“, bei išskirtinai paminėjo savivaldybės darbuotojus dalyvaujančius situacijos likvidavimo procese; Kultūros ministras, operacijų vadovas, išvelgė konkrečias grupes – „geologijos, hidrogeologijos specialistus, inžinierius, konstruktorius, geotechnikus, architektus“, ir, pabrėždamas jų svarbą, išskyrė ekspertų komisijas ir darbo grupes, taip parodydamas, kad neabejotinai žino Gedimino kalno tvarkyboje dalyvaujančius subjektus. Labai panašiai atsakė ir „VPVKRD“ respondentas, kas parodo įsitraukimą ir situacijos stebėjimą. Valstybės lygio operacijų centro narė, atsakinga už komunikaciją ir visuomenės informavimą, nurodė, kad tai – „susijusios institucijos ir visuomeninės asociacijos“, kas kelia nuostabą, nes už informavimą atsakingas asmuo turėtų disponuoti daug didesniu informacijos kiekiu ir tiksliai nurodyti, kokios grupės dalyvauja.

2018 m. spalio mėn. tvarkybos darbų priėmimo komisija, į kurios sudėtį įėjo Kultūros paveldo departamento, Vilniaus miesto savivaldybės administracijos, Lietuvos nacionalinio muziejaus, Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos ir rangovo UAB „Rekreacinė statyba“ atstovai, patvirtino, jog šiaurės vakarų šlaito darbai baigti. Tų pačių metų gruodžio 12 d. buvo pareikšta, kad „šiuo metu galutinai sutvarkytas Gedimino kalno piliakalnio šiaurės vakarų šlaitas. Lygiagrečiai 2017 m.– 2018 m. vykdyti avarijos grėsmės pašalinimo darbai pristabdė likusių šlaitų deformacijas, tačiau yra laikini – skirti būklės stabilizavimui, iki bus galutinai parengtas ir įgyvendintas kompleksinis kalno tvarkybos projektas. Pietrytinio šlaito ir neautentiškos pietrytinės gynybinės sienos būklė tuo tarpu išlieka sudėtinga, tačiau yra nuolatos stebima, ieškoma būdų jai stabilizuoti. Ekspertų komisijoje yra ieškoma racionalaus ir optimalaus varianto avarijos grėsmės pašalinimo darbams. Svarstomas ir dalies gynybinės sienos nuardymo variantas.<...> Ekstremalioji situacija būtina, iki bus pradėti minimi darbai, nes leidžia nedelsiant reaguoti į susidariusią padėtį.“¹¹⁴

Be viešojo administravimo subjektų, šioje fazėje galime identifikuoti ir veikusias necivilinės saugos pajėgas:

- UAB „Rekreacinė statyba“ – susiformavusių grunto nelygumų ir briaunų nulyginimas;

¹¹³ „Pirmasis Gedimino kalno tvarkybos darbų etapas baigiasi, rengiamasi kompleksiniam viso kalno tvarkymui“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2018 m. birželio 6 d., <http://www.lnm.lt/pirmasis-gedimino-kalno-tvarkybos-darbu-etapas-baigiasi-rengiamasi-kompleksiniam-viso-kalno-tvarkymui/>;

¹¹⁴ „Dėl Gedimino kalno būklės ir ekstremaliosios situacijos“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2018 m. gruodžio 12 d., <http://www.lnm.lt/del-gedimino-kalno-bukles-ir-ekstremalios-situacijos/>;

- UAB „Grinda“ – miesto šaligatvio pietrytinio šlaito papėdėje aptvėrimas;
- Lenkijos hidrogeologijos, hidrotechnikos ir geologijos specialistai – Gedimino kalno seisminės būklės tyrimai, tyrimai geo-radaru.

Tačiau šie subjektai buvo tiesioginiai darbų vykdytojai, nebuvo atsakingi už reikšmingų sprendimų priėmimą, iniciatyvų nereiškė, todėl jų detaliau, kaip nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų, analizė nedaroma.

Respondentai atsakydami apie jiems žinomus, procese pasitelktus specialistus (klausimas glaudžiai siejasi su ankstesniu klausimu apie žinomas subjektų grupes) jokių informatyvių duomenų nepateikė, išskyrus „VPVKRD“ atstovą, kuris tiksliai nurodė pasitelktus specialistus. Gaila, bet valstybės lygio operacijų vadovas, kuris turėtų būti susipažinęs nuodugniai su valdoma situacija, į šį klausimą atsakymo neturėjo, kaip ir valstybės lygio operacijų centro narė, atsakinga už visuomenės informavimą. Net savivaldybės lygio operacijų centro koordinatorė nurodė, kad šį klausimą kompetentingas atsakyti operacijų vadovas. Ar tai valstybės lygio ekstremaliosios situacijos operacijų vadovo nekompetencijos rodiklis, ar neapgalvotai pateiktas atsakymas, autorius nesiima vertinti.

Atkūrimo fazė. Vadovaujantis teorinėje dalyje pateikta nuostata, jog atkūrimo fazė prasideda atšaukus ekstremaliąją situaciją, šio atvejo analizėje turėtume konstatuoti, jog atkūrimas dar nėra prasidėjęs. Tačiau vertėtų prisiminti atsako fazės detalesnį skirstymą į trumpalaikį ir ilgalaikį atkūrimą, kuomet teigiama, jog trumpalaikė atkūrimo fazė prasideda iš karto susidarius nepaprastajai situacijai kartu su atsako fazės operacijomis. Taigi, konkrečiu atveju, galima teigti, jog Gedimino kalno šlaitų stabilizavimas, sutvarkymas ir kiti darbai atlikti, siekiant užkirsti kelią nuošliaužų pasikartojimui turėtų būti vertinami kaip dalinis atsikūrimas. Kadangi veiksmai ir pagrindiniai subjektai aptarti, ties šia skiltimi detalesnė analizė nepateikiama. Visgi, ties šia faze, tikslinga kelti teorinį klausimą, ar atkūrimo fazė apskritai egzistuoja šioje situacijoje: atkūrimo fazės tikslas, kaip minėta pirmojoje darbo dalyje, visiškai likviduoti padarinius ir grąžinti struktūrą į jos normalią egzistencinę formą, tačiau Gedimino kalno atveju, procesas sukuria neatitaisomą poveikį, kalno šlaitai stabilizuojami, tačiau grėsmė, kad tai pasikartos išlieka, stebėjimai ir kontrolė vykdomi toliau ir, ir ko gero, nuolat.

Apibendrinant ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno skirstymo į fazes analizę, būtų galima teigti, jog fazių įvertinimas šiuo konkrečiu atveju tikrai komplikuoatas: dėl pačios situacijos pobūdžio (veiksmų pakartotinumą skirtingose to paties kalno šlaituose), dėl jos tęstinumo laike ir galiausiai dėl peraugimo į kitą lygį sunku įvertinti atskirų fazių ribas. Tačiau analizė ne tik patvirtina šią teorinėje dalyje jau aptartą nuostata, tačiau leidžia drauge teigti, jog pasirengimo stadijoje buvo nepakankamai ar neteisingai įvertinta rizika: tai itin gerai iliustruoja ta aplinkybė, jog institucijos, kurių pavaldume yra ši teritorija, ne kartą ragino skelbti savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją. Apklausoje dalyvavę situacijos valdymo subjektai, išskyrus Kultūros ministerijos operacijų centro

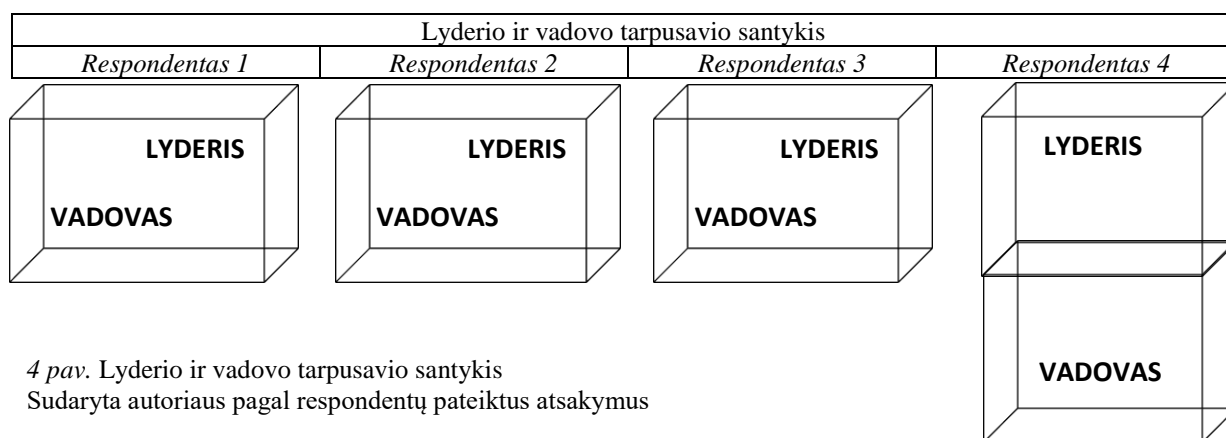
narę, kuri neturėjo nuomonės dėl klausimo apie tai ar buvo galima išvengti susidariusios situacijos, atsakė, jog galimai buvo galima situacijos išvengti laikantis savalaikiu prevencinių priemonių. Toks teigimas parodo pasiruošimo fazės svarbą nepaprastųjų situacijų valdyme ir tai jog apklausiamieji tai pripažįsta ir suvokia, tačiau nevertina pasiruošimo fazėje veikusių situacijos valdymo subjektų. Atsako stadija taip pat klostėsi ne itin sklandžiai, ir tai patvirtina būtent ta aplinkybė, jog savivaldybės lygio ekstremalioji situacija peraugo į valstybės lygio ekstremaliają situaciją dėl 6 mėnesius siekiančios trukmės. Be abejo, neeliminuojama prielaida, jog proceso organizavimą ribojo gamtinės sąlygos, tačiau, akivaizdu, jog pajėgos nebuvo tinkamai skirstomos ir organizuojamos: sprendimų priėmimo terminai, darbų atlikimo terminai, tarpinstitucinis nesusikalbėjimas, dėl ko, atsako fazė tapo sudėtinė ir kol kas nėra pasibaigusi.

Vienas iš klausimų, į kurį tyrimo metu bandoma rasti atsakymą, - kokią įtaką nepaprastųjų situacijų valdymo fazių nustatymui ir eigai turi situacijos peraugimas į kitą lygį – , darbo autoriaus nuomone, turėtų būti atsakomas taip: pats peraugimo faktas nekeičia fazių pasikeitimo (pasirengimo fazė neprasideda iš naujo, ciklas tęsiasi įprasta seka), tačiau tai gali rodyti, kad atsako fazės pradžioje pasirinkta strategija visiškai netinkama ir neefektyvi (drauge identifikuoti ir pasirengimo metu padarytas klaidas). Kitame lygyje pasirenkama veiklos strategija gali tiesiogiai lemti greitesnę atsako fazės pasibaigimą, bei sėkmingesnį atkūrimo etapą.

3.3. Situacijos vadybininkai: lyderis ir vadovas

Kaip teorinėje darbo dalyje buvo užsiminta, tiek vadovavimo, tiek lyderystės teorijos dėmesį koncentruoja į fizinius subjektus. Atlikus situacijos analizę pirmomis dvejomis temomis, galime išskirti šios tyrimo dalies objektą, t. y., konkrečius, asmenis, kurie proceso metu galėjo būti ar buvo identifikuojami, kaip vadovai ir/ ar lyderiai.

Analizuojant respondentų atsakymus, akivaizdu, kad dauguma vadovą tapatina su lyderiu, ir teigia, kad lyderystės savybės būtinos sėkmingam vadovavimo procesui (jie suvokiami kaip atskiri, tačiau vienas kitą papildantys ir koegzistuojantys fenomenai), kas leidžia identifikuoti unidimensinį nepaprastųjų situacijų valdyme dalyvaujančių subjektų požiūrį į lyderystės ir vadybos sąvoką. Tik vienas respondentas pateikė atsakymą, jog „lyderis“ ir „vadovas“ gali būti tiek vienas, tiek ir du atskiri asmenys. *Pastaruoju atveju, abu turi palaikyti tiesioginį ryšį ir nuolat koordinuoti tarpusavio veiksmus.*“, kas leidžia kalbėti apie bipolinio ar bidimensinio požiūrio pagrindus (žiūrėti 4 pav. Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis).



4 pav. Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis
Sudaryta autoriaus pagal respondentų pateiktus atsakymus

Respondentų apklausos metu taip pat buvo prašoma identifikuoti, kokiomis savybėmis ir kompetencijomis turėtų pasižymėti nepaprastųjų situacijų valdyme veikiantis vadovas ir/ar lyderis. Atsižvelgiant į vyraujančią unidimensinį požiūrį lyderio ir vadovo tarpusavio ryšį, pabrėžtina, jog respondentai pateikė bendrus savybių ir kompetencijų sąrašus, neišskiriant vadovo ir lyderio skirtybių. Darbo teorinėje dalyje kalbėta apie vieną iš lyderystės tyrinėjimo krypčių – būdingųjų bruožų teoriją ir joje pateikiamą dažniausiai veiksmingą lyderystę lemiančių savybių modelį, kuris buvo papildytas lietuvių mokslininku pateiktu savybių rinkiniu. Sugretinus šias įžvalgas su respondentų atsakymais, galime teigti, jog nacionaliniame kontekste vyrauja požiūris, jog vadovas ir/ar lyderis turi pasižymėti atitinkama kompetencija, organizuotumu, ryžtu, atsakingumu, racionaliū mąstymu, diplomatiškumu, pasitikėti savimi (žiūrėti 8 lentelę Vadovo ir lyderio gebėjimai ir bruožai“), ir tai yra savybės, dažniausiai lemiančios efektyvų proceso valdymą.

8 lentelė Vadovo ir lyderio gebėjimai ir bruožai

Vadovo ir lyderio gebėjimai ir bruožai		
Respondentai	R. Stogdillas	A. Survila, A. Valickas
Adekvatus aplinkybių vertinimas	Prisitaikymas prie situacijos	Vizijos ir ekstremalių situacijų valdymo filosofijos turėjimas
Strateginis mąstymas	Ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus	Peržengti biurokratinės ribas, kai situacija to reikalauja situacija
Komunikacijos įgūdžiai	Savęs įtvirtinimas	Gebėjimas efektyviai komunikuoti
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Polinkis į bendradarbiavimą	Lankstumas
Finansų planavimo įgūdžiai	Užsispyrimas	Intuicija
Pasitikėjimas savimi	Pasitikėjimas savimi	Gebėjimas dirbti komandose bei tinkluose
Greita orientacija	Polinkis vyrauti	Gebėjimas „valdyti netikėtumą“
Nuoseklumas	Energingumas	Bendradarbiavimas
Ryžtingumas	Ryžtingumas	

Praktiškumas	Kūrybingumas	Kūrybinis mąstymas
Komunikabilumas	Patikimumas	Gebėjimas įgyti bei išlaikyti žmonių pasitikėjimą
Gebėjimas priimti tinkamus sprendimus	Konceptualus mąstymas	Gebėjimas priimti sprendimus laiku
Racionaliausio būdo ieškojimas	Visuomeniškumas	Pasitelkti riboto racionalumo strategijas
Atsakingumas	Noras prisiimti atsakomybę	
Nuomonių išklauskymas	Streso toleravimas	
Diplomatiškumas	Diplomatiškumas	
Oratoriau įgūdžiai, kalbėjimas	Iškalba	
Kompetencija	Intelektualiniai gebėjimai	
Krizinių situacijų valdymas	Sugebėjimas įtikinti kitus	
Procesų valdymas ir kryptingas veiksmų planavimas	Organizuotumas	

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kestutis Masiulis, Tadas Sudnickas, *Elitas ir lyderystė* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008), 181-182; Arvydas Survila ir Andrius Valickas, „Ekstremalų situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelių formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14,2 (2015): 274-276.

Analizuojat konkrečią situaciją ir konkrečių subjektų vaidmenis, identifikuojami tokie vadovai, kaip Vilniaus miesto administracijos direktorė Alma Vaitkunskienė, epizodinis vaidmuo teko ir merui Remigijui Šimašiui, išreiškusiam susirūpinimą po Kultūros ministro paragavimo skelbti ekstremaliąją situaciją, bei Ministrui pirmininkui Sauliui Skverneliui, paraginusiame Kultūros ministeriją kreiptis dėl ekstremaliosios situacijos paskelbimo. Gana svarbi ir Vilniaus miesto administracijos direktoriaus – Povilo Poderskio figūra, kuris atšaukė savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją (dar nepasibaigus 6 mėnesių terminui, taip pažeisdamas įstatyme įtvirtintas sąlygas), taip perleisdamas situacijos koordinavimą Vyriausybei, taip pat ir 2018 gruodžio mėn. paskirto naujojo ministro – Mindaugo Kvietkausko asmuo. Nemažą įdirbį, kaip parodė atlikta analizė, padarė ir nuo 2012 m. kultūros ministro pareigas ėjęs Šarūnas Birutis, kuris inicijavo specialios grupės sudarymą Gedimino kalno situacijai tirti. Bendroji dokumentų analizė parodė, kad proceso metu buvo gana ryški valdymo procese dalyvaujančių subjektų, o svarbiausia – ir vadovų kaita (žiūrėti 5 pav. Operacijų vadovų kaita ir 6 pav. Gelbėjimo darbų vadovo kaita).



5 pav. Operacijų vadovų kaita
Sudaryta darbo autoriaus



6 pav. Gelbėjimo darbų vadovų kaita
Sudaryta darbo autoriaus

Tačiau šaltinių analizė ir respondentų apklausa išryškino kelis konkrečius asmenis – vadovus, reikalaujančius detalesnės analizės funkcinės perspektyvos bei lyderystės savybių aspektu.

Pirmiausiai, galime kalbėti apie Lietuvos Respublikos Kultūros ministrę - Lianą Ruokytę – Jonsson, kuri faktiškai pradėjo dalyvauti ekstremaliosios situacijos valdyme nuo 2016 m. iki 2018 m. gruodžio mėn. (valstybės operacijų vadove paskirta 2017 m. gruodžio 30 d.). Liana Ruokytė – Jonsson apibūdinama kaip kultūros diplomatė, vertėja ir aktorė, baigusi renginių režisieriaus specialybę¹¹⁵. Stebint procesinę ekstremaliosios situacijos eigą, akivaizdu, jog ši ministrė nebuvo linkusi imtis iniciatyvos, sprendžiant šią problemą, politine prasme šioje srityje taip pat išliko gana pasyvi – priešingai nei ankstesnis Kultūros ministras, kuris, kilus problemai, ne tik sušaukė spec. darbo grupę, bet aktyviai komunikavo su Lietuvos nacionaliniu muziejumi, primindamas apie komunikacijos ir viešinimo svarbą, perskirstė Nacionalinio muziejaus lėšas (galimai tam turėjo įtakos ir B. Kulnytė)¹¹⁶. Ministrės pasyvumą patvirtina ir ne kartą minėta situacija, kuomet Ministras pirmininkas paragino ministrę inicijuoti kreipimąsi dėl ekstremalios situacijos skelbimo. Kuomet problemą visgi buvo imta spresti, išryškėja kitas aspektas- nenoras prisiimti atsakomybę. Ši ministrės savybė atsispindi bandymu dalytis atsakomybe už Gedimino kalno sutvarkymą su Aplinkos ministerija¹¹⁷, bei faktiniu funkcijų perleidimu Kultūros viceministrui – Renaldui Augustinavičiui, paskelbus valstybės lygio ekstremaliają

¹¹⁵ Lianos Ruokytės biografija, Wikipedija, žiūrėta 2019 m. kovo 20 d.

https://lt.wikipedia.org/wiki/Liana_Ruokyt%C4%97_Jonsson;

¹¹⁶ „Dėl Gedimino kalno tvarkybos kompleksinių veiksnių“, Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, žiūrėta 2019 m. kovo 20 d.;

<http://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Gedimino%20kalno%20tvarkybos%20darb%C5%B3%20chronologija%20.pdf>;

¹¹⁷ *Ibid.*;

situacija.¹¹⁸ Įdomu tai, kad 2017 kovo mėn. apsilankiusi vienos iš politinių frakcijų posėdyje, Ministrė drąsiai pareiškė: „Pagrindiniai darbai atlikti, dabar lieka iki balandžio pabaigos atlikti dar vieną veiksmą, kuris sustabdys tą visą griuvimą. Matėte, ten buvo nuošliaužų dar papildomai, tai jos yra tiesiog susijusios su atšilusiu oru. Jų tikrai dar gali būti, net ir ne viena. Tai įeina į šitą planą.<...> Tikrai nereikia dėl to jaudintis. O po to, jau po prevencinių darbų, kai mes sustabdysime kalno šliaužimą žemyn, prasidės esminiai darbai, kurie tvirtins kalną ir tikroji kalno gelbėjimo akcija. Suplanuota, kad iki 2018 m. baigsim pagrindinę Gedimino kalno gelbėjimo akciją. Tikėtina, kad 2018 mes galėsime vėl, kaip visada, leisti be trikdžių lankytojams ir turistams pasidžiaugti plytomis“¹¹⁹. Tokio pranešimo turinys tikrai verčia abejoti Ministrės specifinėmis žiniomis ne tik apie proceso eigą, bet ir apie proceso esmę apskritai. Be to, ministrė tą sykį negailėjo kritikos ir Lietuvos nacionaliniam muziejui, jog šis nesugeba informuoti visuomenės apie šiuo metu atliekamus darbus, nors jo tinklalapyje pateikiamas atskiras pranešimų blokas, susijęs vien su Gedimino kalno situacija. Toks Kultūros ministrės paveikslas leidžia ją, kaip vadovę, priskirti liberaliajam valdymo tipui, su tam tikrais autokratinio valdymo modelio aspektais (pavyzdžiui, stipri kritika pavaldiniams). Kita vertus, vertinant lyderystės aspektu, Ministrę galėtume priskirti teorijai apie „naivių arba paprastųjų organizacijų“ lyderius, kurie dėl menkos nepaprastųjų situacijų tikimybės, jai įvykus sunkiai geba įvertinti situacijos rimtumą ir organizuoti vadovavimo procesą, beveik nesiima iniciatyvos, neieško inovatyvių sprendimų. Šie bruožai taip pat patvirtina ir teorinėje darbo dalyje aptartas vadovavimo ypatybes, esant vadovei – moteriai. Vertinant Kultūros ministrės vaidmenį procese, tampa aišku, kad operacijų vadovė ji paskirta ne pagal nepaprastųjų situacijų valdymo gebėjimus ar pastebėjus lyderystės apraiškų Gedimino kalno situacijos valdyme, bet tik dėl to, kad objektas priskiriamas Kultūros ministerijos atsakomybei, ką parodo ir respondentų atsakymai apie vadovus ir lyderius, kur nei vienas operacijų vadovės neišskyrė kaip lyderės ir į klausimą, kuo remiantis paskirtas būtent tas konkretus asmuo, vienintelė savivaldybės atstovė formaliai atsakė, kad remiantis kompetencija, bet likę trys negalėjo atsakyti, kodėl pasirinkti būtent tokie vadovai. Bandant susisiekti su Liana Ruokytė – Jonsson dėl galimybės įvertinti situaciją ir valdymą, gauti nagrinėjama tema aktualios informacijos, ministrė pasidalinti patirtimi nepanoro, ignoruodama bandymus užmegzti kontaktą.

Kitas vadovas, apie kurį būtina kalbėti – savivaldybės ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas, Kultūros viceministras Renaldas Augustinavičius. R. Augustinavičius apibūdinamas, kaip archeologijos ir paveldosaugos specialistas, baigęs Vilniaus universiteto Istorijos fakultetą.¹²⁰ Kalbant

¹¹⁸ Tai matyti iš vykdytų pranešimų ir ataskaitų [„Ekstremalioji situacija valdoma, ruošiamasi kompleksiniam kalno tvarkymui“, Lietuvos nacionalinis muziejus, 2016 m. birželio 6 d., <http://www.lnm.lt/pirmasis-gedimino-kalno-tvarkybos-darbu-etapas-baigiasi-rengiamasi-kompleksiniam-viso-kalno-tvarkymui/>];

¹¹⁹ Liepa Želnienė, „Kultūros ministrė apie Gedimino kalną: „Nuošliaužų dar gali būti ne viena“, portalas 15 min.lt, 2017 m. kovo 14 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/kulturos-ministre-apie-gedimino-kalna-nuosliauzu-dar-gali-butine-viena-56-768320?>;

¹²⁰ Renaldo Augustinavičiaus biografija, Wikipedija, žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d., https://lt.wikipedia.org/wiki/Renaldas_Augustinavi%C4%8Dius;

apie šį asmenį, reikėtų išskirti du etapus: vaidmuo, esant savivaldybės lygio ekstremaliajai situacijai ir vaidmuo valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valdyme. Pirmuoju atveju, R. Augustinavičius teisės aktų nustatyta tvarka buvo paskirtas operacijų vadovu, t. y., tam tikrus veiksmus jis atliko, įgyvendindamas tiesiogines savo funkcijas, antruoju atveju – faktiškai jis taip pat vykdė visus valstybės operacijų vadovo veiksmus, tačiau teisiškai neturėdamas tam įgaliojimų pilna apimtimi. Todėl, esant antrajai situacijai, mes galime kalbėti apie jo, kaip ryškaus lyderio, figūrą. Iš esmės tai leistų konstatuoti ir lyderystės bei vadovavimo dualizmą – oficiali valstybės operacijų centro vadovė buvo L. Ruokytė- Jonsson, tačiau visas proceso organizuotumas ir eiga, sprendimų priėmimas buvo patikėtas jam – lyderiui. Atlikta analizė leidžia apibendrinti, jog R. Augustinavičius ne tik turėjo reikiamą kompetenciją, buvo aktyvus (pranešimai spaudai, ataskaitos Lietuvos Respublikos seime, susitikimų dėl tvarkybos darbų organizavimas), racionalus (viename interviu teigė, jog Gedimino kalno būklė (tikėtina) bus visiškai suvaldyta ne anksčiau kaip 2022 metais¹²¹), tačiau žinojo komunikacijos su pavaldžiais asmenimis bei visuomene svarbą. Manytina, kad vien jo funkcinė vieta įstaigos ir nepaprastųjų situacijų valdyme sąlygojo tai, kad jis turėtų būti laikomas demokratiniu vadovu, o jo turimos specifinės žinios kitų savybių kontekste leistų kalbėti apie jo, kaip lyderio, priskyrimą „aukšto patikimumo organizacijų“ lyderiams. Du respondentai – savivaldybės operacijų centro koordinatore ir „VPVKRD“ atstovas – tiesiogiai įvardijo R. Augustinavičių, kaip Gedimino kalno situacijos valdymo lyderį, likę respondentai sutinka, kad lyderis šioje situacijoje egzistavo, tačiau konkrečiau nenurodė.

Trečioji, vadovo funkciją atlikusi ir atskiro aptarimo nusipelnusi – Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorė B. Kulnytė laikoma Lietuvos muziejininke, kultūros istorikė, baigusi istoriją Vilniaus universitete ir nuo 1992 iki 2019 m. ėjusi Lietuvos muziejaus direktorės pareigas¹²². Stebint įvykių, susijusių su Gedimino kalno nuošliaužomis, chronologiją, B. Kulnytė matoma kaip gana aktyvi figūra: ji iniciavo Gedimino kalno šlaitų tyrimus, stebėjimus, 2013 m. buvo atsakinga už Gedimino kalno šlaitų tvarkymą – medžių išskirtimą (tiesą šis veiksmas dar iki dabar sulaukia didelės kritikos). B. Kulnytė, kaip ir R. Augustinavičius veikė tiek savivaldybės, tiek valstybės lygmens ekstremaliosios situacijos valdyme, užimdama gelbėjimo darbų vadovės pareigas. Tiesa, kiek kitaip, nei R. Augustinavičius, šis vaidmuo jai buvo pavestas, įtvirtinant jos atsakomybę teisiškai. Manytina, kad būtent sėkmingas B. Kulnytės darbas lėmė jos vaidmens tęstinumą proceso metu- kaip, duodama interviu žiniasklaidai, nurodė – ji pragmatiškas žmogus, linkusi nedaryti sprendimų, nepasitariant su atitinkamos srities specialistais (atmėtė Lenkijos specialistų siūlymą daryti kalne papildomus gręžinius, tačiau geologams teigiant kad statmuo ir taip eizėja, buvo nuspręsta neskubėti ir atlikti

¹²¹ Karolina Pansevič, „Kultūros viceministras: Gedimino kalnas pavasarį dar tikrai bus juodas“, portalas delfi.lt, 2018 m. vasario 12 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/kulturos-viceministras-gedimino-kalnas-pavasari-dar-tikrai-bus-juodas.d?id=77149521>;

¹²² Birutės Kulnytės biografija, Wikipedija, žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d., https://lt.wikipedia.org/wiki/Birut%C4%97_Kulnyt%C4%97;

specialius tyrimus, leisiančius nustatyti, ar tokius grėžinius galima daryti)¹²³. Iš viešojoje erdvėje prieinamos informacijos matyti, kad B. Kulnytė atsakingai vykdė savo pareigas, tačiau kyla klausimas, kodėl, esant akivaizdžiai rizikai, problema nebuvo ištransliuota reikiamiems subjektams, ar problematika buvo tinkamai viešinama ir perduodama atsakingiems subjektams. Apibendrinant, laikytina, kad B. Kulnytės stilius turėtų būti vertinamas kaip demokratiškas, o lyderystės aspektu, galima manyti, kad ji taip pat būtų „aukšto patikimumo organizacijų“ grupės atstovė. Tiesa, ši figūra ir asmenybė galėtų būti iliustracija bidimensinio požiūrio į vadybą ir lydersytę: B. Kulnytė galėtų būti vertinama kaip lyderė dėl to, kad jos funkcijų visuma leidžia atsiskleisti tokioms savybėms, kitaip tariant, neturėdama įgaliojimų ir neidama atitinkamų pareigų, vargu, ar būtų vertinama, kaip lyderė, pasižyminti racionalumu, iniciatyvumu ir pan. VPVKRD“ atstovas B. Kulnytę nurodė kaip visos situacijos vadovė, turinčia visas reikiamas savybes užimti tokias pareigas, nepaisant oficialiai paskirtų operacijų vadovų.

Apibendrinant respondentų atsakymus apie ekstremaliųjų situacijų vadybininkų savybes, kurios turėtų įtakos šios konkrečios situacijos suvaldymui, sudaromas sėkmingo vadybininko ekstremaliojoje situacijoje dėl Gedimino kalno griūties paveikslas: vadybininkas diplomatiškas, greitai ir pamatuotai priima sprendimus, sklandžiai komunikuoja, kompetentingas spręsti su kultūros paveldo apsauga susijusius klausimus, strateginio mąstymo, turintis proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo įgūdžių, mokantis planuoti finansus, pasitikintis savimi, komunikabilus ir gebantis kalbėti prieš auditoriją, gebėjimas vadovauti grupėms ir atremti tikrovės neatitinkančius ir nepagrįstus argumentus.

3.4. Ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno vadybos efektyvumo vertinimas

Vertinant vadybos šiam sudėtingam ir dar nepasibaigusiam procesui efektyvumą, kyla nemažai abejonių dėl vertinimo tikslingumo, ir būtent dėl baigtinumo momento, tai daryti gana sudėtinga. Tačiau galime pabandyti aptarti svarbiausius nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumo principų pasireiškimo šioje ekstremaliosios situacijos suvaldyme momentus.

Kaip teigė E. L. Quarantelli, proceso efektyvumas priklauso nuo efektyvaus išteklių sutelkimo, tinkamo užduočių ir darbo pasidalijimo, tinkamo informacijos paskirstymo, atidaus sprendimų priėmimo, ir visų dalyvių veiksmų koordinavimo. Vertinant tai, kokioje stadijoje šiai dienai yra ekstremalioji situacija dėl Gedimino kalno, darbo autorius, mano, kad nebūtų klaidinga teigti, jog iš esmės nei vienas iš nurodytų principų nėra pilnai pritaikytas šios situacijos suvaldyme. Akivaizdu, jog

¹²³ Birutė Vyšniauskaitė, „Birutė Kulnytė: „Ministerija turi planą panaikinti Nacionalinį muziejų“, portalas lrytas.lt, 2017 m. spalio 27 d., <https://kultura.lrytas.lt/meno-pulsas/2017/10/27/news/birute-kulnyte-ministerija-turi-plana-panaikinti-nacionalini-muzieju--3278051/>;

didžiausias iššūkis šioje principų skalėje tapo tinkamas informacijos perdavimas ir veiksmų koordinavimas – tarpinstitucinis susikalbėjimas, apart ministro pirmininko pavedimų, sunkiai vyko, kadangi apie problemą buvo žinoma senai, tačiau jos dydžio suvokimas ir reagavimo būtinybė atėjo gana vėlai. Informacijos perdavimo ar susikalbėjimo problemų egzistavimas atsispindi lyginant respondentų atsakymus, kur pateikiami visiems vienodi klausimai apie situaciją, kurios valdyme tiesiogiai dalyvaujama, tačiau gaunami skirtingi atsakymai. Kitas iššūkis – atidus sprendimų priėmimas: procesinės klaidos reikšmingiausių sprendimų priėmimo, specifinių žinių ir kompetencijų trūkumas, noras nusimesti atsakomybę ne tik mažina valdymo efektyvumą, bet ir verčia abejoti pačios sistemos sukūrimo logika (ar tikrai ekstremaliųjų situacijų valdymo modelis, įtvirtintas teisės aktuose, leidžia pasiekti bet kokios ekstremalios situacijos valdymo efektyvumą?). Kas liečia išteklių telkimą, buvo matomos pastangos sutelkti finansinius išteklius (juk dėl nepakankamas vidinis biudžetas ir buvo viena iš pagrindinių prielaidų kreiptis į savivaldybę dėl ekstremalios situacijos paskelbimo), tačiau nepilna apimtimi, kadangi dėl pinigų trūkumo ir būtinybės perskirstyti biudžetus, darbai stojo, kitas diskutuotinas aspektas - ar net ir turimi finansai buvo efektyviai naudojami.

Vertinant šios situacijos valdymo atitikį Civilinės saugos įstatyme numatytiems efektyvumo principams, galima drąsiai teigti, jog net šiame etape akivaizdu, kad buvo pažeistas prevencijos ir rizikos valdymo principas: informacijos apie esančias problemas objekto valdytojas turėjo – buvo atliekami stebėjimai, tyrimai, tačiau pokyčiai Gedimino kalno šlaituose kartojo; pasikartojančius ekstremaliuosius įvykius vis bandyta stabilizuoti savo pajėgomis, ir neryžtingais bandymais apie kilusią riziką buvo bandoma pranešti sprendimų priėmėjams. Tačiau, deja, būtent tie asmenys, kurie atsakingi už ekstremaliųjų situacijų prevenciją savivaldybėje, ir kurie kaip tik turėtų griežtai ir atsakingai vertinti net ir menkiausią riziką, sudarydami prevencinius planus, komunikuodami ir tardamiesi su tiesioginiais valdytojais, to nepadarė, nors respondantai sutiko, kad tinkami sprendimai pasirengimo stadijoje, būtų galėję užkirsti kelią tolimesnei žalai. Iš to išplaukia, kad buvo pažeistas ir parengties principas: sureaguota aukštesniu lygmeniu buvo pavėluotai, išteklių pirminiame etape buvo nepakankamai, Kultūros ministrės pavyzdys nurodo, kad pasirengimo valdyti panašaus tipo situacijas nebuvo. Tačiau galima būtų sutikti, kad bent jau informacijos kiekio prasme, viešumo ir informatyvumo principas dalinai buvo pasiektas, kadangi žiniasklaidoje buvo stebima šios problemos eskalacija.

Respondentams atsakant kokią įtaką situacijos valdymui turėjo vadovų kaita, atsakymai skyrėsi. Mindaugas Kvietkauskas teigia, kad „vadovų kaita vyksta vardan projekto sėkmės“ ir vadovų kaitą mato kaip teigiamą vyksmą nepaprastųjų situacijų valdyme. Kultūros ministerijos operacijų centro narė pritaria, kad vadovų kaita turi įtakos situacijos valdymui, tačiau siūlo vertinti tik suvaldžius situaciją iki galo. Savivaldybės operacijų centro koordinatorės manymu, kartais būtina pakeisti pervargusius vadovus su sąlyga, kad geri vadovai keičiami tokiais pat gerais vadovais. Tik

„VPVKRD“ atstovas nepritaria vadovų kaitai argumentuodamas, kad pasitraukus pagrindiniams vadovams kaip R. Augustinavičiui ar B. Kulnytei, naujiems vadovams prireiks daug laiko informacijos įsisavinimui, o, valdant nepaprastąsias situacijas, sprendimus būtina priimti nedelsiant. Gedimino kalno atvejo valdyme dalyvauja jau trečias valstybės operacijų vadovas ir antras valstybės lygio gelbėjimo darbų vadovas, du respondentai, skirtingų lygių operacijų centrų narei, taip pat į situacijos valdymą įsitraukė ne nuo pradžių. Atlikus respondentų atsakymų analizę matyti, kad būtent vadovų ir kitų subjektų kaita nepaprastųjų situacijų valdyme, daro įtaką skirtingam situacijos suvokimui ir atsakymų nesutapimui, kas lemia nesusikalbėjimą ir neefektyvų valdymą.

Apibendrinant galima teigti, jog šios ekstremaliosios situacijos valdymo efektyvumas šiai dienai išlieka diskutuotinas: akivaizdžios vadybininkų klaidos vertinant riziką ir grėsmę, komunikacijos tarpinstitucinėje plotmėje, pastangų ir išteklių telkimas turi akivaizdžių spragų. Žinant, kad didžiausią atsakomybę už šiuos dalykus turi prisiimti vadovai, darytina prielaida, kad šio atvejo kontekste vadovavimo būdas ir pasirinkta strategija buvo netinkami, o lyderio įtaka nepakankamai stipri.

Apibendrinant visą atliktą tyrimą, akivaizdu, kad teorinės žinios ne visada veikia praktikoje: nepaprastųjų situacijų vadybininkai neturi pakankamai teorinių žinių apie procesą, kurio dalimi patys yra, o tai verčia abejoti ne tik jų kompetencija, bet ir viso pasirinkto nepaprastųjų situacijų valdymo modelio efektyvumu. Kalbant apie lyderio ir vadovo vaidmenį, tyrimo atlikimo metu pasitvirtino lyderystės būdingųjų bruožų teorija, atpažintos mokslininkų pateikiamos sąsajos tarp lyderio veikimo lauko ir jo turimų savybių, atpažinti ir įvertinti vadovavimo stiliai bei vadovavimo ir kitų charakteristikų sąsajos. Tyrimo pabaigoje tapo aišku, kad šalies kontekste dažniausiai lyderis traktuojamas kaip tapatus vadovui, sutariama, jog vadovaujantis subjektas turi pasižymėti atitinkama kompetencija, organizuotumu, ryžtu, atsakingumu, racionalių mąstymu, diplomatiškumu, pasitikėti savimi. Atlikta apklausa parodė, kad didžioji dalis subjektų, tiesiogiai veikiančių nepaprastųjų situacijų valdyme šių savybių neturi, todėl, darbo autoriaus nuomone, turėtų būti peržiūrimas nepaprastųjų situacijų valdymo modelis, nustatant griežtus reikalavimus vadybininkams.

IŠVADOS

1. Tiek nepaprastoji situacija, tiek tokių situacijų valdymas – sudėtingas ir sudėtinis procesas, pasižymintis veikiančių subjektų gausa. Lyderis ir vadovas – tai vieni iš nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų, kuriems tenka didžiausia atsakomybė už proceso sklandžią eigą ir efektyvumą, tai atsispindėjo ir atvejo analizėje, kur aukščiausioje valdymo grandyje viso proceso metu veikė net keturi operacijų vadovai ir du gelbėjimo darbų vadovai, skirtingo lygio ekstremaliųjų situacijų komisijos ir operacijų centrai, kurių sudėtis valdymo eigoje keitėsi. Tokia subjektų gausa ir kaita nulemia proceso neefektyvų valdymą.

2. Nepaprastųjų situacijų valdyme galime kalbėti apie tiesioginius vadovus (sprendimų vykdytojus, turinčius vadovavimo funkciją tiesioginiams vykdytojams) ir netiesioginius vadovus (sprendimų priėmėjus ir formuotojus). Pripažįstama, kad nepriklausomai nuo tipo, vadovas privalo būti kompetentingas, atsakingai vykdyti savo funkcijas, atsakingai ir racionaliai reaguoti į pavaldinių siunčiamą informaciją, gebėti problemas spręsti kompleksiskai, gebėti komunikuoti tiek vertikaliai, tiek horizontaliai hierarchinėje struktūroje. Tiesioginiams vadovams, kaip sprendimų vykdytojams, priskirtinos tokios savybės kaip tinkamas rizikos vertinimas, atsakomybės prisiėmimas už problemos tinkamą iškomunikavimą ir iškėlimą, gebėjimas racionaliniai telkti ir naudoti turimus išteklius. Gedimino kalno atvejo analizės metu nustatyta, kad netiesioginiai vadovai pasirengimo stadijoje, rengdami planus ir vertindami galimas rizikas, per vėlai įžvelgė grėsmes, kas nulėmė padarinių kilimą ateityje. Nors atskirų įstaigų tiesioginiai vadovai disponavo grėsmes pagrindžiančia informacija, bet aukštesnio lygio vadovai gautą informaciją įvertino neatsakingai, komunikacija nevyko sklandžiai. Atliktas tyrimas parodė, jog situacijos valdymo metu nebuvo jokios informacijos, kad nors vienas tiesioginis ar netiesioginis vadovas prisiimtų atsakomybę dėl kilusių padarinių, atsakomybę „numetant“ gamtiniams procesams.

3. Tyrimas atskleidė, kad nepaprastųjų situacijų vadovai privalo be teisės aktuose nurodytų funkcijų tinkamai vykdyti nepaprastųjų situacijų prevenciją: organizuoti ir vertinti riziką, ir nedelsiant imtis reikiamų veiksmų nepaprastųjų situacijų užkardymui, kas užkerta kelią padarinių atsiradimui ateityje, tačiau šio atveju tai nebuvo tinkamai atlikta.

4. Lyderio ir vadovo tarpusavio santykis nepaprastųjų situacijų valdyme, kaip ir kitose vadybos srityse, gali būti aiškinamas skirtingomis teorijomis: darbo metu šių subjektų tarpusavio ryšys buvo analizuojamas tiriant konkrečią situaciją per D. V. Simoneto ir R. P. pateikiamas vadovo tarpusavio ryšio perspektyvas, jog tarpusavio ryšys gali būti bipolinis, unidimensinis, bidimensinis, hierarchinis:

vadyba lyderystėje, hierarchinis: lyderystė vadyboje. Tyrimo metu atpažinta ir patvirtinta bipolinio ir bidimensinio vadovo ir lyderio tarpusavio santykio teorija.

5. Vadybos srityje plačiai analizuojami vadovavimo stiliai ir lyderystės teorijos taip pat veikia ir nepaprastųjų situacijų valdyme, nuo jų priklauso ir viso proceso sėkmė: daugumos nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumo principų turinys gali būti traktuojamas kaip nepaprastųjų situacijų vadybininko gebėjimų ir savybių rinkinys. Apibendrinant tyrimo rezultatus, sudaromas sėkmingo vadybininko ekstremaliojoje situacijoje dėl Gedimino kalno griūties paveikslas: vadybininkas diplomatiškas, greitai ir pamatuotai priima sprendimus, sklandžiai komunikuoja, kompetentingas spręsti su kultūros paveldo apsauga susijusius klausimus, strateginio mąstymo, turintis proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo įgūdžių, mokantis planuoti finansus, pasitikintis savimi, komunikabilus ir gebantis kalbėti prieš auditoriją, gebėjimas vadovauti grupėms ir atremti tikrovės neatitinkančius ir nepagrįstus argumentus.

Pasiūlymas: atkurti ar įsteigti krizių valdymo centrą, kuris lemtų centralizuotą nepaprastųjų situacijų valdymą, taip pat leistų išvengti didelio skaičiaus vadovų ir jų kaitos, kadangi šie negatyviai veikia nepaprastųjų situacijų valdymo proceso efektyvumą. Taip pat siūlytina, kilus nepaprastajai situacijai, jos valdymui vadovauti paskirti asmenį, kuris turi situacijos valdymui reikalingą kompetenciją ir/ar išsilavinimą, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų viešojo administravimo sektoriuje. Nepaprastųjų situacijų valdymo subjektams siūlytina organizuoti mokymus, kuriuose subjektai įgautų teorines ir praktines žinias, susijusias su nepaprastųjų situacijų valdymo procesu, mokymu metu įgytą kompetenciją tikrinant atitinkamu egzaminu.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti norminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymas (aktuali redakcija). TAR.
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6286F15970B3/asr>;
2. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (aktuali redakcija). TAR. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>;
3. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (aktuali redakcija). TAR.
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.95C79D036AA4/asr>;
4. Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto eismo saugos įstatymo pakeitimo įstatymas.
Lietuvos Respublikos Seimas. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.224463/>;
5. Lietuvos Respublikos karo padėties įstatymas (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.103540/UUzucwFYCj>;
6. Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymas (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas.
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.169562/XAzVtEDSKO>;
7. Tarptautinė civilinės aviacijos konvencija. Lietuvos Respublikos Seimas.
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4facb170a00011e591078486468c1c39?jfwid=-19kda1i44n>;
8. Lietuvos Respublikos Ministro pirmininko 2017 m. gruodžio 28 d. potvarkis „dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo paskyrimo“. Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/880bfbf0ec1311e7a5cea258c39305f6?jfwid=-1fhjp69bi;4>;
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gegužės 29 d. nutarimas Nr. 662 „dėl Lietuvos Respublikos krizių valdymo įstatymo koncepcijos patvirtinimo“, TAR, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.426222?jfwid=rivwzvpgv>;
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 31 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380196/ayGPgqWcQe>;
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. spalio 20 d. nutarimas „dėl valstybinio ekstremaliųjų situacijų plano patvirtinimo“ (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas.
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.384076?jfwid=rivwzvpgv>;

12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 9 d. nutarimas „dėl ekstremaliųjų įvykių kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija). Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.271723/HmNaykWnsc>;
13. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų ekstremaliųjų situacijų 2012-2014 metų prevencijos priemonių planas. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. 2012 m. vasario 3 d.
<file:///C:/Users/Simona/Downloads/Ekstremali%C5%B3j%C5%B3situacij%C5%B3prevencijo%20priemon%C4%97s.pdf>;
14. Lietuvos Respublikos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Direktoriaus 2011 m. birželio 2 d. įsakymas „dėl galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizės atlikimo rekomendacijų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.393283/KpdlynEqQT>;
15. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. gruodžio 27 d. įsakymas nr. 40-628 „dėl administracijos direktoriaus 2017 m. birželio 29 d. įsakymo Nr. 40-347 „Dėl ekstremaliosios situacijos paskelbimo Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos dalyje“ pripažinimo netekusiu galios. Vilniaus miesto savivaldybė.
<https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/teises-aktai/>;
16. Vilniaus miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro nuostatai. Vilniaus miesto savivaldybė. https://vilnius.lt/wp-content/uploads/2018/03/ESOC_nuostatai_2017-09-08_Nr_30-2257.pdf;
17. Vilniaus miesto savivaldybės galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizė, Vilniaus miesto savivaldybė. https://vilnius.lt/wp-content/uploads/2018/03/CS_Rizikos_analize_2018-02-03.pdf;
18. Klaipėdos miesto savivaldybės ekstremaliųjų situacijų valdymo planas. Klaipėdos miesto savivaldybė. <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2017/11/planas.docx> ;

Moksliniai šaltiniai:

19. Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan. „The great disappearing act: difficulties in doing “leadership.”. *Leadership Quarterly*. 14, 3 (2003): 359-381;
20. Bakanauskas, Arvydas ir kt. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžioji universitetas, 2011;
21. Bitinas, Bronislovas. *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara, 1998
22. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila, Žydzūnaitė, Viktorija. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2008;

23. Boin, Arjen, et.al. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. New York: Cambridge University Press, 2005;
24. Boin, Arjen, T'Hart, Paul. „Public Leadership in Times of Crisis: Mission impossible?“. *Public Administration Review*, 63,5 (2003): 544-553;
25. Buchanan – Smith, Margie and Scriven, Kim. *Leadership in Action: Leading effectively in humanitarian operations*. London: Overseas Development Institute, 2011.
<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/leadership-in-action-alnap-study.pdf>;
26. Dačiūlytė, Rūta, Jagminas, Jonas ir Nefas, Saulius. *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013.
https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/institutai/vadybos_institutas/KURSINI%C5%B2_BBD_MBD_METODINIAI%20NURODYMAI_pakoreguoti%20skelbimui%20intranete_2017%2010%2018.pdf;
27. Comfort, Louise K. „Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination and control“. *Public Administration Review*, 67, 1 (2007): 189-197;
28. Demiroz, Fatih, Kapucu, Naim. „The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters“. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5, 1 (2012): 91-101;
29. Farazmand, Ali. „*Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management*“. *Public Administration Review*, 67,1 (2007): 149-159. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2007.00824.x>;
30. Gaižauskaitė, Inga, ir Valavičienė, Natalija. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016;
31. Grakauskaitė, Sonata. „Gyventojų poreikių analizė ir civilinės saugos sistemos subjektų veiksmai nepaprastųjų situacijų valdymo atsako fazėje: Radviliškio rajono savivaldybės atvejis“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2016.
<https://vb.mruni.eu/object/elaba:19821690/index.html>;
32. Helsloot, Ira and Ruitenber, Alma. „Citizen Response to Disasters: a Survey of Literature and Some Practical Implications“. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 12, 3 (2004): 98-111 . <http://crisislab.nl/zelfredzaamheid/wp-content/uploads/Helsloot-I.-Ruitenber-A.-2004-Citizen-Response-to-Disasters-a-Survey-of-Literature-and-Some-Practical-Implications.-Journal-of-Contingencies-and-Crisis-Management.pdf>
33. Hannah, Sean and others. *A framework for examining leadership in extreme contexts*. Nebraska: 2019.
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=managementfacpub>;

34. Kaplan, David. *Leadership and management in M. Edwards and A. Fowler (eds) The Earthscan Reader on NGO Management*. London: Earthscan, 2002;
35. Kapucu, Naim. „Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination.“ *The American Review of Public Administration*, Number 36.2 (2006). <http://www.csap.cam.ac.uk/media/uploads/files/1/kapucu-2006-interagencycommunication-networks.pdf>;
36. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 2002;
37. Luobikienė, Irena. *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija, 2010;
38. McEntire, David, Myers, Amy. „Preparing communities for disasters: issues and processes for government readiness.“ *Disaster Prevention and Management*, 3, 2 (2004): 140-152;
39. McEntire, David, Dawson, Garry. *The Intergovernmental Context*. In: Waugh, William L. Jr., and 25. Kathleen Tierney (eds.). *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*. Washington DC: ICMA, 2007;
40. Neal, David M. „Reconsidering the Phases of Disaster“. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15, 2 (1997): 239-264.
<https://training.fema.gov/hiedu/downloads/ijems/articles/reconstructing%20the%20phases%20of%20disaster.pdf>;
41. Northouse, Peter. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009;
42. Perry, Ronald W., Quarantelli, Enrico L. *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*. United States of America: International Research Committee on Disasters, 2005;
43. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Žiūrėta 2019 m. kovo 15 d.
https://www.academia.edu/36054637/Kokybini%C5%B3_tirim%C5%B3_duomen%C5%B3_rinkimo_metodologija.doc;
44. Rakšnys, Adomas Vincas, Valickas, Andrius. „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 15, 4 (2016): 687-701;
45. Simonet, Daniel V., Tett, Robert P. „Five Perspectives on the Leadership – Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration“. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 2 (2013): 199-2013;
46. Survila, Arvydas. *Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vadovėlis*. Vilnius: VĮ Registrų centras, 2015;
47. Survila, Arvydas, Stasiukynas, Andrius. „Bendruomenės dalyvavimo nepaprastųjų situacijų valdymo cikle lygių modelis“. *Viešoji politika ir administravimas* 14, 4 (2015): 590-603;

48. Survila, Arvydas ir Valickas, Andrius. „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“. *Viešoji politika ir administravimas* 14, 2(2015):265-278.
https://www.researchgate.net/publication/281362674_Ekstremaliu_situaciju_valdymas_ekstremaliu_situaciju_vadybininku_kompetenciju_modelio_formavimo_gaires;
49. Quarantelli Enrico L . „Converting Disaster Scholarship into Effective Disaster Planning and Managing: Possibilities and Limitations“. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 11, 1 (1993): 15-39. www.ijmed.org/articles/366/download;
50. L. Quarantelli. „Ten criteria for evaluating the management of community disasters“ (Preliminary paper #241, University of Delaware, Disaster Research center, 1996).
<http://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/649/PP241.pdf?sequence=1>;

Kiti šaltiniai:

51. „Annual Report. 2016“. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Žiūrėta 2018 birželio 22 d., http://www.unisdr.org/files/52253_unisdr2016annualreport.pdf;
52. „Annual Disaster Statistical Review 2017“. Center for Research on the Epidemiology of Disasters. Žiūrėta 2018 m. birželio 22 d. <http://www.cred.be/>;
53. Birutės Kulnytės biografija. Wikipedija. Žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d.
https://lt.wikipedia.org/wiki/Birut%C4%97_Kulnyt%C4%97;
54. „Dėl Gedimino kalno būklės ir ekstremaliosios situacijos“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2018 m. gruodžio 12 d., <http://www.lnm.lt/del-gedimino-kalno-bukles-ir-ekstremalios-situacijos/>;
55. „Dėl Gedimino kalno paskelbta ekstremali padėtis“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2017 m. birželio 29 d. <http://www.lnm.lt/del-gedimino-kalno-paskelbta-ekstremali-padetis/>;
56. Dėl medžių nuo Gedimino kalno pašalinimo“. Lietuvos nacionalinis muziejus. Žiūrėta 2019 m. kovo 15 d. <http://www.lnm.lt/del-medziu-nuo-gedimino-kalno-pasalinimo/>;
57. Ekstremalios situacijos“. Civilinė sauga. Žiūrėta 2019 m. kovo 31 d.
<https://www.civsauga.lt/ekstremaliuju-situaciju-valdymas/ekstremalioji-situacija/>;
58. „Ekstremalioji situacija valdoma, ruošiamasi kompleksiniam kalno tvarkymui“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2016 m. birželio 6 d. <http://www.lnm.lt/pirmasis-gedimino-kalno-tvarkybos-darbu-etapas-baigiasi-rengiamasi-kompleksiniam-viso-kalno-tvarkymui/>;
59. „Gedimino kalno šlaitų stebėsena“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2017 m. kovo 6 d.
<http://www.lnm.lt/gedimino-kalno-slaitu-stebesena/>;

60. „Gedimino pilies kalno šlaitų nuošliaužos ir jų tvarkymas“. Lietuvos nacionalinis muziejus. tvarkymas 2016 m. spalio 1 d. [http://www.lnm.lt/gedimino-pilies-kalno-slaitu-nuosliauzos-ir-ju- /](http://www.lnm.lt/gedimino-pilies-kalno-slaitu-nuosliauzos-ir-ju-/);
61. Gedimino kalno tvarkybos kompleksinių veiksmų ataskaita. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. Žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d., <http://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Gedimino%20kalno%20tvarkybos%20darb%C5%B3%20chronologija%20.pdf>;
62. Jačauskas, Ignas. „Dėl Gedimino kalno svarstomas skelbti ekstremaliąją situaciją nacionaliniu mastu“, portalas 15 min.lt, <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/vilniaus-zinios/del-gedimino-kalno-svarstoma-skelbti-ekstremalia-situacija-nacionaliniu-mastu-793-881052>;
63. Lianos Ruokytės biografija. Wikipedija. Žiūrėta 2019 m. kovo 20 d. https://lt.wikipedia.org/wiki/Liana_Ruokyt%C4%97_Jonsson;
64. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2019 m. sausio 30 d apžvalga dėl situacijos Gedimino kalne.
65. Pansevič, Karolina. „Kultūros viceministras: Gedimino kalnas pavasarį dar tikrai bus juodas“. Portalas delfi.lt. 2018 m. vasario 12 d. <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/kulturos-vice-ministras-gedimino-kalnas-pavasari-dar-tikrai-bus-juodas.d?id=77149521>;
66. „Pirmasis Gedimino kalno tvarkybos darbų etapas baigiasi, rengiamasi kompleksiniam viso kalno tvarkymui“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2018 m. birželio 6 d. <http://www.lnm.lt/pirmasis-gedimino-kalno-tvarkybos-darbu-etapas-baigiasi-rengiamasi-kompleksiniam-viso-kalno-tvarkymui/>;
67. Pocius, Juozas. „Krizių valdymo ypatumai“. *Patirtis*, 22-25. Žiūrėta 2019 m. balandžio 12 d., https://kam.lt/kam/download/959/22-25_3.pdf ;
68. „Prasideda Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaito tvarkybos darbai“. Lietuvos nacionalinis muziejus, 2017 m. birželio 20, <http://www.lnm.lt/17996/>;
69. „Sutvirtinti Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaitą juosiantys rostverkai“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2017 m. kovo 1 d. <http://www.lnm.lt/sutvirtinti-gedimino-kalno-siaures-vakaru-slaita-juosiantys-rostverkai/>;
70. Renaldo Augustinavičiaus biografija. Wikipedija. Žiūrėta 2019 m. balandžio 2 d., https://lt.wikipedia.org/wiki/Renaldas_Augustinavi%C4%8Dius;
71. Sveikatos apsaugos ministerijos ekstremalių sveikatai situacijų centras. *Metodika. Kaip veikti ekstremalių sveikatai situacijų atvejais visuomenės sveikatos priežiūros institucijoms pagal MMS*. Vilnius, 2016. http://www.ess.sam.lt/lt/metodikos-ess-atvejais_125.html

72. Vitkauskienė, Birutė Rūta. „Aukštutinės pilies kalno šlaitų kaitos istorija“. Lietuvos nacionalinis muziejus. 2017 m. kovo 23 d. http://www.lnm.lt/aukstutines-pilies-kalno-slaitu-kaitos-istorija-2__trashed/ ;
73. Vyšniauskaitė, Birutė. „Birutė Kulnytė: „Ministerija turi planą panaikinti Nacionalinį muziejų““. Portalas lrytas.lt. 2017 m. spalio 27 d. <https://kultura.lrytas.lt/meno-pulsas/2017/10/27/news/birute-kulnyte-ministerija-turi-plana-panaikinti-nacionalini-muzieju--3278051/>;
74. Želnienė, Liepa. „Kultūros ministrė apie Gedimino kalną: „Nuošliaužų dar gali būti ne viena““. Portalas 15 min.lt. 2017 m. kovo 14 d. [https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/kulturos-ministre-apie-gedimino-kalna-nuosliauzu-dar-gali-buti-ne-viena-56-768320?](https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/kulturos-ministre-apie-gedimino-kalna-nuosliauzu-dar-gali-buti-ne-viena-56-768320?;);
75. „2018 Review of disaster events“. Center for Research on the Epidemiology of Disasters. Žiūrėta 2019 m. kovo 31 d. <http://www.cred.be/>;

SANTRAUKA

Šio darbo tema – lyderis ir vadovo vaidmuo nepaprastųjų situacijų valdymo cikle: Gedimino kalno atvejo analizė. Darbe nagrinėjama aktuali tema – nepaprastųjų situacijų valdymas: pasaulinės ir šalies tendencijos byloja, jog nepaprastųjų situacijų skaičius auga, žala itin didelė. Šios srities vadybos klausimų nagrinėjimas ne tik atspindi temos aktualumą, bet drauge siekia prisidėti prie temos mokslinio ištirtumo Lietuvoje, kuris šiai dienai liekana gana mažas.

Šio magistro darbo tikslas yra identifikuoti lyderio ir vadovo reikšmę nepaprastųjų situacijų valdyme, bei nustatyti savybes lemiančias sėkmingą valdymą. Tikslui pasiekti aiškinamos lyderio ir vadovo sąvokos, jų tarpusavio santykis nepaprastųjų situacijų valdymo kontekste, atliekama konkretaus atvejo analizė, siekiant identifikuoti lyderio ir vadovo reikšmingas savybes, kad išsiaiškinti koks turi būti lyderis/vadovas sėkmingai valdantis nepaprastąsias situacijas.

Nepaprastųjų situacijų valdymas šiame magistro darbe analizuojamas mokslinių kategorijų kontekste, atliekant šalyje žinomo atvejo analizę, ir dėmesį telkiant į situacijai vadovaujantį ar jos metu lyderiaujantį asmenį. Darbe atskleidžiamos šių figūrų sąveikos ribos, jų tipai, bandoma išgryninti būdingiausias savybes, ir tai analizuoti mūsų šalies kontekste. Atliekama paskelbtos ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno atvejo analizė, siekiant nustatyti jos atitiktą sąvokos kategorizacijai, nustatant situacijos valdymo fazes ir jose veikiančius subjektus, sudaro sąlygas identifikuoti tiesioginius vadovus ir lyderius, labiausiai prisidedančius prie proceso valdymo efektyvumo.

Nustatyta valdymo subjektų gausos ir jų kaitos neigiama įtaka nepaprastųjų situacijų valdyme, atsakomybės nebuvimas, vadovo ir lyderio tarpusavio bipolinio ir bidimensinio santykio teorija, bei jų savybės.

Pirmoje darbo dalyje pateikiama nepaprastųjų situacijų, jų valdymo ciklą, lyderystės ir vadovavimo apibrėžimai, tarpusavio santykis. Toliau nurodoma kokius instrumentus ir metodus naudojant atliekamas informacijos rinkimas ir aptariami kokybinio tyrimo metu gauti duomenys, pateikiamos išvados

Raktiniai žodžiai: lyderis, vadovas, nepaprastoji situacija, ekstremalioji situacija, nepaprastųjų situacijų valdymas, lyderio ir vadovo tarpusavio santykis.

SUMMARY

The theme of this work is the leader and the role of the manager in the emergency management cycle, Gediminas Hill case study. Topical topic - emergency situations management: global and national trends indicate that the number of emergency situations is growing, the damage is extremely high. The analysis of management issues in this area not only reflects the topicality of the topic, but also seeks to contribute to the topic of scientific research in Lithuania, which is quite small.

The purpose of this master's thesis is to identify the role of the leader and head manager in emergency management, and to identify the qualities that determine successful management. To achieve this, the concepts of leader and head manager, their interrelation in the context of emergency management are analyzed, a case-by-case analysis is carried out to identify the key qualities of a leader and manager in order to find out what a leader /head manager is to manage emergency situations successfully.

Emergency management in this master's thesis is analyzed in the context of scientific categories, by analyzing a case known in the country, and focusing on the person leading or leading the situation. The work reveals the boundaries of the interaction of these figures, their types, attempts to purify the most characteristic features, and analyze it in the context of our country. Conducting a case study of a declared emergency on the Gediminas hill to determine its compliance with the categorization of the concept, identifying the phases of the management of the situation and the entities operating within them, allows the identification of direct managers and leaders who contribute most to the efficiency of process management.

The negative influence of the abundance of management entities and their change in the management of emergency situations, the lack of responsibility, the theory of bipolar and bidimensional relationship between the leader and the head manager, and their properties were determined.

The first part of the work presents the definitions of emergency situations, their management cycles, leadership and head managing, and their relationship. Here are the tools and methods for collecting information and discussing data from qualitative research, conclusions.

Keywords: leader, head manager, emergency, emergency situation management, relationship between leader and manager.

PRIEDAI

Anketa

Aš, Andrej Zavalnyj, MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO, VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO, NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO PROGRAMOS magistro studijų studentas, atliekantis mokslinį tiriamąjį darbą tema: „LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ“. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenis darbe nebus skelbiami. Ačiū už Jūsų dalyvavimą.

Vardas, pavardė, užimamos pareigos:

.....

1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu ir kaip Jūs apibrėžtumėte ekstremaliąją situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?
2. Kokias ekstremaliosios situacijos valdymo fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?
3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?
4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį. Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?
5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?
6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?
7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?
8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?
9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?
10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo?
11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremalios situacijos valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?

12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?
13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?
14. Kokią įtaką ekstremalios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?
15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veikę vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti ar vadovauti palikti būtent tie asmenys?
16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtynes? Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.?
17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?
18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?
19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?

Respondento – Lietuvos Respublikos kultūros ministro, valstybės lygio ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno operacijų vadovo, Mindaugo Kvietkausko atsakymai.

Aš, Andrej Zavalnyj, MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO, VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO, NEPAPRASTŪJŲ SITUACIJŲ VALDYMO PROGRAMOS magistro studijų studentas, atliekantis mokslinį tiriamąjį darbą tema: „LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŪJŲ SITUACIJŲ VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ“. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenis darbe nebus skelbiami. Ačiū už Jūsų dalyvavimą.

Vardas, Pavardė, Pareigos: *Mindaugas Kvietkauskas, Lietuvos Respublikos kultūros ministras.*

1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu, ir kaip Jūs apibrėžtumėte ekstremaliają situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?

Iki pradedant eiti kultūros ministro pareigas, neteko susidurti su konkrečia didelio masto ekstremalia situacija. Gedimino kalno situaciją, tvarkybos darbų procesą stebėjau kaip pilietis ir Kultūros ministerijos Kolegijos narys. Žvelgiant iš institucinės perspektyvos, ekstremalioji situacija tai – tam tikra teisinė padėtis, kuri įsigalioja tik po sprendimo ją paskelbti. Tokia situacija gali sukelti pavojų gyventojų sveikatai ir gyvybei, taip pat padaryti didelę žalą aplinkai, turtui. Kalbant apie ekstremaliosios situacijos valdymą, tai – didžiulis iššūkis mūsų šalies institucijoms ir piliečiams.

2. Kokias ekstremaliosios situacijos valdymo fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?

Viskas susideda iš konkrečių valdymo proceso etapų ir priklauso nuo ekstremaliosios situacijos pobūdžio, bet galėčiau išskirti svarbiausius akcentus: visapusiškas situacijos vertinimas, problemų identifikavimas, veiksmų planavimas kartu su atsakingomis organizacijomis, gyventojų informavimas ir jų saugumo užtikrinimas, suplanuotų darbų įgyvendinimas.

3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?

Geologijos, hidrogeologijos specialistus, inžinierius, konstruktorius, geotechnikus, architektus ir, žinoma, Ekspertų komisijas, darbo grupes.

4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį.
Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?

Tiek operacijų vadovas, tiek ir gelbėjimo darbų vadovas, kalbant apie situaciją Gedimino kalne, atlieka skirtingas funkcijas, remiantis skirtingomis veiklos sritimis, ir papildo vienas kitą. Laikantis nustatytų teisės aktų, ekstremalios situacijos valdymo proceso lyderiu tampa paskirtasis vadovas, kuris tiek situacijos pradžioje, tiek ir dabar yra atsakingas už gelbėjimo darbų koordinavimo štabo veiklą. Be lyderystės savybių toks koordinavimas negalėtų vykti.

5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?

Toks vadovas turėtų pasižymėti strateginio mąstymo ir planavimo, procesų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir komunikacijos savybėmis.

6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?

Tuo metu ėjau su šios situacijos valdymu nesusijusias pareigas.

7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?

Girdėjau tai iš žiniasklaidos, stebėjau situaciją gyvai. Taip pat šiek tiek teko apie tai diskutuoti Kultūros ministerijos Kolegijos posėdyje.

8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?

Galimai, tačiau nesimu vertinti dėl ankstesnių Vyriausybių ir prieš tai dirbusių ministrų darbo rezultatų. Taip pat svarbu paminėti, kad reikalas liečia gamtos sąlygas, kurios kartais labai sunku nuspėti.

9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?

Paskelbus Savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją, operacijų vadovu buvo kultūros viceministras Renaldas Augustinavičius, gelbėjimo darbų vadove – Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorė Birutė Kulnytė.

10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo?

Šia informacija nedisponuoju.

11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremalios situacijos valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?

Šią informaciją taip pat būtų sudėtinga patvirtinti ar paneigti. Gedimino kalno tvarkybos darbai juda į priekį, todėl galima daryti išvadą, kad buvo pasitelkta visų reikalingų specialistų pagalba.

12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?

Kalbant apie Savivaldybės lygio padėtį, manyčiau, kad svarbiausia buvo sudaryti gelbėjimo darbų koordinavimo štabą. Tolimesniame etape buvo svarbu įvertinti hidrogeologinę situaciją. Taip pat buvo svarbus avarinės būklės šalinimas ir padarinių likvidavimo, reaguojant į atsiradusias nenumatytas situacijas, bei laikinų prevencinių priemonių įgyvendinimas.

13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?

Manau, kad taip.

14. Kokią įtaką ekstremalios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?

VES situacijos paskelbimas padėjo sklandžiau vykdyti avarijos šalinimo darbus, kurie pristabdė deformacijas, tačiau pritaikytos priemonės buvo laikinos, skirtos būklės stabilizavimui. Būtent VES dėka buvo parengtas kompleksinis kalno tvarkymo projektas. Kapitaliai sutvarkytas šiaurės vakarų šlaitas.

15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veikę vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti ar vadovauti palikti būtent tie asmenys?

Šia informacija nedisponuoju. Tačiau numanau, kad vadovauti situacijai visuose jos etapuose buvo paskirti kompetentingi vadovai, susipažinę su padėtimi.

16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtybes?

Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.?

Tai natūralūs skirtumai susiję su atliekamų užduočių specifika ir užimamomis pareigomis.

17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?

Lyderystės savybės reikalingos visiems vadovams, o tokių sudėtingų procesų valdymas tuo pačiu reikalauja ir ilgametės patirties, būdingos ilgą laiką lyderio poziciją užimantiems asmenims, vienoje ar kitoje srityje.

18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?

Verta atkreipti dėmesį, kad skirtingose etapuose, ypač kalbant apie sudėtingas situacijas, yra gana natūrali. Skirtingiems tikslams pasiekti reikalingi skirtingas kompetencijas turintys lyderiai. Manau, kad būtent dėl to ir vyksta vadovų kaita, vardan projekto sėkmės.

19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?

Kompetencija, procesų valdymo įgūdžiai, strateginis mąstymas, komunikacijos įgūdžiai, žmogiškųjų išteklių valdymo įgūdžiai, finansų planavimo žinios.

Respondentės – Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos Ryšių su visuomene ir strateginės komunikacijos skyriaus vedėjos, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos operacijų centro narės Janos Mikulevič atsakymai.

Aš, Andrej Zavalnyj, MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO, VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO, NEPAPRASTŪJŲ SITUACIJŲ VALDYMO PROGRAMOS magistro studijų studentas, atliekantis mokslinį tiriamąjį darbą tema: „LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŪJŲ SITUACIJŲ VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ“. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenis darbe nebus skelbiami. Ačiū už Jūsų dalyvavimą.

Vardas, pavardė, pareigos: *Jana Mikulevič, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos Ryšių su visuomene ir strateginės komunikacijos skyriaus vedėja.*

1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu ir kaip Jūs apibrėžtumėte ekstremaliąją situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?

Nesu su jomis susidūrusi, todėl galiu atsakyti tik iš bendro žinojimo. Manau, kad ekstremalioji situacija yra susijusi su dideliais įvykiais, kurių padariniai sukelia grėsmę žmonių gyvybei, sveikatai, turtui. Tokios situacijos valdymas reikalauja ypatingų žinių, aktyvios komunikacijos ir ilgametės patirties.

2. Kokias ekstremaliosios situacijos fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?

Tikriausiai, svarbiausias galima būtų išskirti šias fazes: situacijos įvertinimą, probleminių klausimų identifikavimą, priemonių ir veiksmų plano sudarymą bei derinimą su kitomis institucijomis, tokio plano tvirtinimą Vyriausybės lygiu, išlaidų identifikavimą, komunikacijos plano sudarymą, reikalingų veiksmų įgyvendinimą, jų įsivertinimą.

3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?

Susijusias institucijas, visuomenines asociacijas.

4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį.
Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?

Manau, kad šie du apibūdinimai turėtų būti susiję su vienu asmeniu, o būtent – ekstremalios situacijos vadovu, kuriam labai svarbi lyderystė.

5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?

Turėtų pasižymėti strateginio planavimo ir komunikacijos, vadybos, finansų valdymo ir krizinių situacijų valdymo savybėmis.

6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?

Nebuvau operacijų centro sudėtyje. Dirbau Kultūros ministerijos viešųjų ryšių specialiste, todėl neprisidėjau prie šios situacijos.

7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?

Teko girdėti, planuojant Kultūros ministerijos komunikacinius planus.

8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?

Neturiu vienareikšmiško atsakymo.

9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?

Procesui tuo metu vadovavo kultūros viceministras Renaldas Augustinavičius, gelbėjimo darbams vadovavo – Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorė Birutė Kulnytė.

10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo?

Nėra žinoma.

11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremalios situacijos valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?

Nėra žinoma.

12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?

Manau, kad problemos identifikavimas ir jos veiksmų plano sudarymas, veiksmų įgyvendinimas.

13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?

Taip.

14. Kokią įtaką ekstremalios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?

Manau, kad paspartėja finansavimo galimybės, suteikiančios prioritetą viešųjų pirkimų prasme. Todėl galima sakyti, kad tai turi tiesioginę įtaką.

15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veikę vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti ar vadovauti palikti būtent tie asmenys?

Nėra žinoma.

16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtynes? Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.?

Taip, tačiau negalėčiau jų konkrečiai identifikuoti. Visi institucijų atstovai yra skirtingi, pasižymintis vienomis ar kitomis savybėmis, tam įtakos turi tiek darbo stažas, tiek patirtis.

17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?

Kaip ir minėjau, be lyderystės tokiose situacijose sunku imtis veiksmų, įtikinti kitas institucijas dėl tam tikrų sprendimų, manau, kad lyderio vaidmuo egzistavo prieš tai ir dabar, kalbant apie konkrečių situaciją.

18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?

Vienaip ar kitaip tai turi įtakos procesui, tačiau kalbėti apie sėkmę šioje situacijoje nėra paprasta, procesas nėra baigtinis.

19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?

Greitas ir pamatuotas sprendimų priėmimas, sklandi komunikacija, diplomatija.

**Respondento „VPVKRD“ – Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos
darbuotojo atsakymai.**

Aš, Andrej Zavalnyj, MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO, VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO, NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO PROGRAMOS magistro studijų studentas, atliekantis mokslinį tiriamąjį darbą tema: „LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ“. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenis darbe nebus skelbiami. Ačiū už Jūsų dalyvavimą.

Vardas, pavardė, pareigos: [redacted], *Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos* [redacted] (informacija teikiama laikantis konfidencialumo principo);

1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu ir kaip Jūs apibrėžtumėte ekstremaliąją situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?

Neteko. Ekstremalioji situacija - dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą, ar padaryti kitą žalą. Ekstremalioji situacija turi būti valdoma laikantis įstaigos parengto ir patvirtinto ekstremaliųjų situacijų valdymo plano. Šis dokumentas rengiamas tam, kad jo laikydamasis įstaigos vadovas (ar jo įgaliotas asmuo) galėtų organizuoti ir koordinuoti gresiančių ar susidariusių ekstremaliųjų situacijų veiksmingą likvidavimą, padarinių šalinimą bei tuo pačiu metu užtikrinti įstaigos kompetencijai priskirtos veiklos srities (sektorius) testinumą.

2. Kokias ekstremaliosios situacijos valdymo fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?

Pirmoji - įvykio vietos patikrinimas, informacijos apie situaciją ir grėsmes pateikimas; antroji - ekstremaliųjų situacijų komisijos (ekstremaliųjų situacijų operacijų centro) sušaukimas, gresiančios (ar jau susidariusios) ekstremaliosios situacijos pobūdžio, masto ir taikytinų prevencijos priemonių nustatymas; trečioji - ekstremaliosios situacijos (savivaldybės ar valstybės

lygio) paskelbimas, būtinų darbų būklei stabilizuoti ir padariniams šalinti atlikimas; ketvirtoji - būklę stabilizavus ir išnykus ekstremaliosios situacijos sąlygoms, pastaroji yra atšaukiama.

3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?

Valstybės institucijų ir joms pavaldžių įstaigų atstovai, architektai, konstruktoriai, geologijos ir hidrologijos specialistai.

4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį. Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?

Valdant ekstremaliąją situaciją, „lyderis“ ir „vadovas“ gali būti tiek vienas, tiek ir du atskiri asmenys. Pastaruoju atveju, abu turi palaikyti tiesioginį ryšį ir nuolat koordinuoti tarpusavio veiksmus. Nors kartais ir gali susidaryti įspūdis, kad „vadovas“ veikiau atlieka formalų vaidmenį ir rūpinasi kitų asmenų priimtų sprendimų įgyvendinimu. Gedimino kalno būklės stabilizavimo atveju, „lyderio“ vaidmenį galima būtų priskirti tuometiniam kultūros viceministrui Renaldui Augustinavičiui, o „vadovo“ - tuometinei Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorei Birutei Kulnytei.

5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?

Nuoseklumas, ryžtingumas, praktiškumas, atsakingumas, komunikabilumas, gebėjimas priimti tinkamus sprendinius, esamų aplinkybių adekvatus vertinimas, įvairių nuomonių ir pasiūlymų išklauskymas, kryptingas veiksmų planavimas, racionaliausio būdo ieškojimas, greita orientacija pakitus aplinkybėms.

6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?

Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcija (toliau - Direkcija) tiesiogiai savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos suvaldyme nedalyvavo (jos atstovas į Ekstremaliosios situacijos komisijos (ekstremaliųjų situacijų operacijų centro) sudėtį nebuvo įtrauktas). Tuo metu Direkcija vykdė periodinius Gedimino kalno būklės stebėjimus, apie pastebėtus nepageidaujamus požymius nedelsiant informuodavo objekto valdytoją Lietuvos

nacionalinį muziejų. Gedimino kalnas su jame esančiais statiniais patenka į Lietuvos nacionalinio muziejaus valdomą valstybinės žemės sklypo dalį.

7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?

Direkcija Gedimino kalno būklę stebi dar nuo 2005 m. pabaigos (tuo metu buvo užfiksuotos pirmosios grunto deformacijos rytiniame šlaite). 2008 m. kovo mėn., vadovaudamiesi statybos techniniu reglamentu STR 1.12.01:2004 „Valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių statinių pripažinimo avariniais tvarka“, skubos tvarka bandėme inicijuoti Gedimino kalno rytinio šlaito avarinei būklei nustatyti komisijos skyrimą. Deja, tuo metu valstybinę žemę valdžiusi Vilniaus apskrities viršininko administracija vengė atlikti jai nurodytu teisės aktu priskirtus veiksmus ir šios komisijos neskyrė. Matant, kad biurokratiniai ginčai gali užsitęsti, grunto deformacija Gedimino kalno rytiniame šlaite buvo sutvarkyta supaprastinta tvarka (jau neegzistuojančiai VĮ „Vilniaus pilių direkcija“, Lietuvos nacionaliniam muziejui ir Direkcijai tarpusavyje suderinus darbų pobūdį, apimtį ir kaštus). Dar 2005 m. lapkričio mėn., stebėdama rytiniame kalno šlaite besiformuojančius nepalankius geologinius procesus ir siekdama nustatyti jų įtaką greta esantiems statiniams, Direkcija suorganizavo gipso markerių uždėjimą ant mūro plyšių, kurie atsivėrė Aukštutinės pilies rūmų liekanų pietinėje sienoje. Vėliau nustatyta, kad gipso markeriai, visgi, įtrūko. Periodinės Gedimino kalno šlaitų ir aikštelės apžiūros, siekiant nustatyti galimas grunto ir statinių deformacijų vietas, vykdytos kartu su Lietuvos geologijos tarnybos prie Aplinkos ministerijos specialistais. Apie šių apžiūrų rezultatus būdavo informuojamas ir Lietuvos nacionalinis muziejus.

8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?

Šis atsakymas yra pagrįstas tik asmenine nuomone: Gedimino kalnas, visų pirma, yra „gyvas“ gamtos darinys, per istorijos laikmetį stipriai paveiktas žmogaus veiklos. Šie faktoriai ypač komplikuoja kalno geologinį tvarumą. Gedimino kalnui griūtis grėsė nuolat, jame visada būta nuošliaužų (mokslinėje literatūroje nurodomi įvykiai, siejami su XIV a. pab. - XV a., XVI a. istorijos šaltiniais). Šiuo metu vyrauja susiformavusi nuomonė, kad žemių nuošliaužas Gedimino kalno šlaituose iššaukė nepamatuotas sprendimas iškirsti visus medžius. Tą lyg ir pagrįstų keistas sutapimas: nelikus medžių, geologinių deformacijų lokacijos išsiplėtė, jų intensyvumas padidėjo. Tačiau pateikiami kontrargumentai, kad suaugę (ir persenę) medžiai, turėdami aukštas lajas, buvo nuolat siūbuojami vėjo, tad savo šaknimis judino žemių gruntą. Be to, Gedimino kalną veikia nuolatiniai vibracijų šaltiniai. Kaip bebūtų, patirtis rodo, kad

geologiniai procesai suintensyvėja pavasario atlydžio ir liūčių metu, kurių metu per didelis sugerto vandens kiekis išsiveržia stačių kalno šlaitų atkarpose, taip sukeldamas grunto nuošliaužas. Dažniausiai nuslenka drėgmei imlus, nestabilus supiltinis technogeninis gruntas. Ko gero, galima daryti pirminę, nors ir išsamiais tyrimais nepagrįstą išvadą - medžiai galėję absorbuoti didelį kiekį tirpsmo ar kritulių vandens. Todėl intencija išryškinti Gedimino kalną, kaip vieną iš Vilniaus piliavietės objektų, valstybės ir sostinės simbolių, yra gera iniciatyva, deja, susidūrusi su netikėtais iššūkiais. Galbūt, jų buvo galima išvengti, jei prieš tai Gedimino kalno aikštelėje ir šlaitų ruožuose būtų buvusi įrengta efektyvi drenažo (perteklinio vandens surinkimo bei nutekimo) ir paviršinio grunto sutvirtinimo (pritaikytos augmenijos šaknų tinklu) sistema.

9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?

Vilniaus miesto savivaldybei 2017 m. birželio 29 d. paskelbus savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno pavojingos būklės, jos sudaryta Ekstremaliųjų situacijų valdymo komisija (kuriai vadovavo Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius Povilas Poderskis) operacijų vadovu paskyrė tuometinį kultūros viceministrą Renaldą Augustinavičių, o gelbėjimo darbu vadove - tuometinę Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorę Birutę Kulnytę. Kaip nurodoma vienoje iš žiniasklaidos priemonių, šią komisiją sudarė Vilniaus miesto savivaldybės administracijos, priešgaisrinės saugos ir gelbėjimo, policijos ir aplinkosaugos specialistai. Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui, žinių neturiu.

10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo? *Operacijų vadovu paskirtas tuometinis kultūros viceministras Renaldas Augustinavičius, be kitų kuravo ir kultūros paveldo sritį. Jis turi archeologo išsilavinimą ir iki tol yra dirbęs kultūros paveldo apsaugos srityje (ėjo vyriausiojo valstybinio inspektoriaus pareigas Kultūros paveldo departamente prie Kultūros ministerijos). Tuo tarpu Birutė Kulnytė, kaip vadovė, atstovavo Lietuvos nacionalinį muziejų - Gedimino kalno ir ant jo esančių statinių valdytoją.*

11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremalios situacijos valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?

Susiformavus grunto deformacijoms Gedimino kalno šiaurės vakarų šlaite, į jų priežasčių išsiaiškinimo ir būklės stabilizavimo procesą įsijungė įvairių sričių specialistai. Pastarąsias nuolat apžiūrėdavo, savo vertinimus ir rekomendacijas teikė Lietuvos geologijos tarnybos prie Aplinkos ministerijos atstovai, Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslininkai, kalno deformacijų matavimus 3D skeneriu atliko UAB „GeoNovus“. Vėliau architektai ir konstruktoriai parengė Gedimino kalno tvarkybos darbų projektinius sprendinius.

12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?

Į pirmąjį klausimą atsakyti negaliu. Kalbant apie antrąjį, vienareikšmiškai galima teigti, kad pagrindinis vaidmuo, valdant savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją, teko Lietuvos nacionaliniam muziejui. Tuo tarpu tuometinis Vilniaus miesto savivaldybės meras Remigijus Šimašius, vietoje konkrečios finansinės, metodinės ar kitokio pobūdžio pagalbos, kritiniu momentu ėmėsi kiek keistos iniciatyvos: kreipėsi į Generalinę prokuratūrą, prašydamas ginti viešąjį interesą ir nustatyti asmenis, kaltus dėl padarytos žalos Gedimino kalnui.

13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?

Paskelbus savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją, viešus komentarus apie esamą Gedimino kalno būklę ir jos stabilizavimo būdus dažniausiai teikė du asmenys - tuometinis kultūros viceministras Renaldas Augustinavičius ir buvusi Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorė Birutė Kulnytė.

14. Kokią įtaką ekstremalios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?

Į šį klausimą atsakyti negaliu.

15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veikę vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti ar vadovauti palikti būtent tie asmenys?

2017 m. gruodžio 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė paskelbė valstybės lygio ekstremaliąją situaciją dėl žemių nuošliaužų Gedimino kalno šlaituose. Valstybės lygio ekstremaliosios

situacijos valstybės operacijų vadove buvo paskirta tuometinė kultūros ministrė Liana Ruokytė - Jonsson (2019 m. sausio 11 d. ją šiose pareigose pakeitė naujasis kultūros ministras Mindaugas Kvietkauskas). 2018 m. sausio mėn. pabaigoje buvusią Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorę Birutę Kulnytę pastaroji paskyrė valstybės lygio ekstremaliosios situacijos gelbėjimo darbų vadove. Galima konstatuoti, kad paskelbus valstybės lygio ekstremaliąją situaciją, Gedimino kalno būklės stabilizavimo procesas išlaikė savo tęstinumą ir nuoseklumą (toliau veikė tie patys asmenys), tik į jį vietoje Vilniaus miesto savivaldybės administracijos dar aktyviau įsijungė Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtynes?

Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.?

Ne, tokių požymių nepastebėjau.

17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?

Manau, kad Gedimino kalno būklės stabilizavimas (iš dalies taikant tik laikinas priemones) yra bendras koordinuotų veiksmų rezultatas, tačiau didžiausia (ir kartu formalioji) atsakomybė, visgi, tenka objekto valdytojui - Lietuvos nacionaliniam muziejui. Nors 2018 m. pabaigoje būta nuomonių, kad pastarasis nebeturėtų būti atsakingas už Gedimino kalno tvarkymą (esą ne muziejaus kompetencija tokius darbus vykdyti), Lietuvos Respublikos Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisijoje net svarstyta idėja sudaryti darbo grupę, kuri perimtų kalno valdymą.

18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?

Atsakant į šį klausimą, reikia įvertinti tai, kad 2018 m. spalio mėn. pradžioje iš kultūros viceministro pareigų atsistatydino Renaldas Augustinavičius, vėliau - gruodžio mėn. pradžioje iš pareigų atleista kultūros ministrė Liana Ruokytė - Jonsson, 2019 m. kovo 1 d. pasibaigus kadencijai, pasitraukė ir ilgametė Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorė Birutė Kulnytė. Atsižvelgiant į proceso vykdymo nuoseklumo, sukauptos patirties, tarpusavio veiksmų suderinamumo ir informacijos įsisavinimo kriterijus, tokia jo dalyvių kaita nėra paranki. Atėjus naujiems vadovams, jiems tenka iš naujo gilintis į esamą situaciją, ypač jei norima per kuo trumpesnę laiką priimti tinkamus sprendimus. Gedimino kalno problematikos atveju, palanku buvo tai, kad šį pavasarį didelių šlaitų grunto deformacijų nesusiformavo (nors pastovi grėsmė išlieka), tad vadovų kaita tvarkybos darbų organizavimui įtakos neturėjo.

19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?

Kompetencija spręsti su kultūros paveldo apsauga susijusius klausimus, pasitikėjimas savimi, komunikabilumas, gebėjimas į pagalbą pasitelkti įvairių sričių specialistus, tinkamas vadovavimas grupiniam darbui, kalbėjimas prieš auditoriją, tikrovės neatitinkančių ir nepagrįstų argumentų atrėmimas.

Respondentės „VMS“ – struktūrinio padalinio, atsakingo už savivaldybei priskirtų užduočių civilinės saugos srityje, vadovės, savivaldybės operacijų centro koordinatorės atsakymai.

Aš, Andrej Zavalnyj, MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO, VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO, NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO PROGRAMOS magistro studijų studentas, atliekantis mokslinį tiriamąjį darbą tema: „LYDERIS IR VADOVO VAIDMUO NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO CIKLE. GEDIMINO KALNO ATVEJO ANALIZĖ“. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenis darbe nebus skelbiami. Ačiū už Jūsų dalyvavimą.

Vardas, pavardė, pareigos: **struktūrinio padalinio, atsakingo už savivaldybei priskirtų užduočių civilinės saugos srityje, vadovė; savivaldybės operacijų centro koordinatorė.**

1. Ar teko susidurti su ekstremaliųjų situacijų valdymu ir kaip Jūs apibrėžtumėte ekstremaliają situaciją ir jos valdymą, remiantis asmenine patirtimi?

Susidurti teko. Ekstremaliosios situacijos valdymas lyginant su įvykių ar ekstremaliųjų įvykių valdymu, išsiskiria tuo, kad yra sutelkiama daugiau situacijos likvidavimui reikalingų civilinės saugos sistemos pajėgų, kurios tampa atsakingos savivaldybės ekstremalių situacijų komisijai arba ekstremaliosios situacijos operacijų vadovui, jei toks būna paskirtas. Paprastai ekstremalioji situacija skelbiama tada, kai situacijos židinyje dalyvauja daug pajėgų ir reikalingas jų koordinavimas arba/ir, kai reikalingi materialiniai resursai, kurių pajėgos neturi ir kuriuos gali organizuoti savivaldybė.

2. Kokias ekstremaliosios situacijos valdymo fazes, Jūsų manymu, būtų galima išskirti?

Teisiškai jos nėra išskiriamos. Kai išnyksta ekstremaliosios situacijos skelbimo sąlygos, ji tiesiog atšaukiama. Po to gali būti pradėti organizuoti atstatomieji darbai (jei yra poreikis). Bet šis etapas greičiausiai būtų atšaukus ekstremaliąją situaciją.

3. Kokias nepaprastųjų situacijų valdymo subjektų grupes pastebėjote veikiant nepaprastųjų situacijų valdyme?

Nelabai supratau klausimą. Išskirčiau civilinės saugos sistemos pajėgas, kurios įvardintos Civilinės saugos įstatyme, civilinės saugos subjektus, neįeinančius į pajėgas (taip pat apibrėžti minėtame įstatyme) ir kitus savivaldybės darbuotojus, dalyvaujančius ekstremaliosios situacijos likvidavimo procese.

4. Skirtingi mokslininkai be vadovo, ekstremalios situacijos valdymo procese kalba apie lyderį.

Kokia Jūsų nuomonė apie šių dviejų asmenų sąveiką?

Pageidautina, kad tiek ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas, tiek ekstremaliųjų situacijų operacijų centro koordinatorius, būtų tuo pačiu ir lyderiai. Priešingu atveju, gali būti sudėtinga organizuoti darbus, kuriuos būtina atlikti skubos tvarka.

5. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti vadovas ir/ar lyderis, jog jų kontroliuojama ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?

Turėti gebėjimą vadovauti, būti kompetentingas civilinės saugos srityje tiek žiūrint iš teisinės pusės (žinoti kaip kokios procedūros ir kada veikia ir pan.), žinoti savivaldybės turimus ir galimus gauti resursus, būti organizuotas, geras strategas, diplomatas.

6. 2017 m. birželio mėn. 29 d. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė ekstremaliąją situaciją dėl Gedimino kalno griūties. Koks buvo Jūsų vaidmuo šios situacijos suvaldymo kontekste?

Pati tuo metu nedirbau savivaldybėje. Savivaldybėje buvo sušaukta savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisija ir paskelbta ekstremalioji situacija, taip pat buvo aktyvuota savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro Visuomenės informavimo grupė. Tačiau iš esmės savivaldybės darbuotojai labiau patys teikė metodinę pagalbą paskirtam ekstremaliosios situacijos operacijų vadovui ir gelbėjimo darbų vadovei, nei patys organizavo ekstremaliosios situacijos likvidavimo veiksmus. Tai išskirtinis atvejis, kadangi objektas nebuvo savivaldybės, o buvo Kultūros ministerijos atsakomybėje. Paprastai taip nebūna ir ekstremaliųjų situacijų bei jų padarinių darbus organizuoja savivaldybėje veikiančios civilinės saugos sistemos subjektai.

7. Ar apie Gedimino kalno nuošliaužą ar bent jau jos galimybes teko girdėti iki tol?

Kadangi šis kultūros paveldo objektas priklauso Kultūros ministerijai, savivaldybė tokia informacija disponuoti negalėjo ir nedisponavo.

8. Kaip manote, ar buvo įmanoma išvengti kalno nuošliaužos? Kaip to buvo galima pasiekti?

Vykdamt savalaikes prevencijos priemones.

9. Po minėto savivaldybės sprendimo, Gedimino kalno situacija tapo miesto savivaldybės ir tam tikrų institucijų darbo objektu. Ar žinote, kas vadovavo procesui tuo metu? Ar buvo specialistų, kurie patys siūlėsi vadovauti procesui?

Pagal teisės aktų priskirtas procedūras buvo paskirtas ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas, kuriuo buvo paskiras kultūros viceministras, darbų organizavimui paskirta gelbėjimo darbų vadovė, kuria tapo muziejaus direktorė. Tokiais atvejais reikiamas pozicijas užima labiausiai konkrečiu atveju kompetentingi asmenys, niekas nesisiūlo užimti šias pozicijas, sprendimus priima ekstremalių situacijų komisija balsuodama.

10. Ar Jums yra žinoma, kuo remiantis, procesui vadovauti paskirtas būtent tas konkretus asmuo? *Jų kompetencijas spręsti susidariusios situacijos likvidavimo klausimus.*

11. Gal Jums yra žinoma, ar proceso metu, buvo kreipiamasi į atitinkamų sričių specialistus dėl rekomendacijų ar išvadų, galinčių turėti įtakos ekstremalios situacijos valdymui? O gal atitinkamų sričių specialistai buvo įtraukti į tiesioginę veiklą?

Atsakyti į šį klausimą galėtų ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas arba gelbėjimo darbų vadovė. Mano nuomone specialistai buvo pasitelkti sprendimui dėl kalno sutvirtinimo modelio priimti bei atlikti pačius sutvirtinimo darbus.

12. Pagal tai, kaip atsakėte į antrąjį klausimą, pabandykite savivaldybės lygmens ekstremaliosios situacijos dėl Gedimino kalno valdymą suskirstyti į fazes. Kokie subjektai, Jūsų manymu, atitinkamoje stadijoje turėjo daugiausiai reikšmės?

Šios situacijos atveju buvo du etapai, kai ta pati situacija buvo traktuojama savivaldybės lygio ekstremaliąja situacija, ir kai jis dėl savo trukmės peraugo į valstybės lygio ekstremaliąją situaciją.

13. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į trečiąjį klausimą, kaip manote, ar viso proceso savivaldybės lygiu, buvo matomi lyderiai, prisidėję prie situacijos sprendimo?

Dėl aukščiau paminėtų priežasčių savivaldybė šios situacijos atveju jos likvidavimo procese dalyvavo minimaliai. Savivaldybei peraugus į valstybės lygį, vadovaujantys asmenys liko

nepakitę. Pagrindiniu lyderiu kaip ir savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos atveju įvardinčiau ekstremaliosios situacijos operacijų vadovą.

14. Kokią įtaką ekstremaliosios situacijos paskelbimas valstybės lygmeniu turi situacijos valdymo skirstymui į fazes?

Kaip minėjau, fazių nėra.

15. Ar Jums yra žinoma, kaip realiai pasikeitė valdymo subjektų ratas, situaciją perkėlus į valstybės lygmenį? Ar savivaldybės lygmeniu veikę vadovai ir/ar lyderiai prarado įtaką? Kodėl, Jūsų manymu, naujai paskirti ar vadovauti palikti būtent tie asmenys?

Savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos atveju jos likvidavimui vadovavo valstybės institucijų deleguoti asmenys, dėl objekto priklausymo Kultūros ministerijos. Pasikeitus ekstremaliosios situacijos tipui nebuvo prasmės keisti vadovus, nes valstybės lygio ekstremaliosios situacijos atveju vadovai paprastai ir yra paskiriami iš valstybės lygio institucijų. Papildomai į procesą įsitraukė Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisija ir ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas tapo pavaldus jai, o nei savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisijai, kaip buvo prieš tai. Ekstremaliai situacijai tapus valstybės lygio, savivaldybės lygio civilinės saugos sistemos subjektai įtakos nebedaro, jie gal tik vykdyti Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisijos ar Valstybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro (arba atitinkamos ministerijos ekstremaliųjų situacijų operacijų centro) pavedimus, jei tokie pavedimai yra. Šiuo atveju savivaldybės pavedimų nebuvo gavusi.

16. Ar pastebėjote vadovų, veikiančių skirtinguose lygmenyse, savybių ar funkcijų skirtumus? Pavyzdžiui, darbo stažo, išsilavinimo skirtumai, einamų pareigų pobūdis ir pan.?

Į tokius dalykus kilus poreikiui likviduoti ekstremaliąją situaciją ir jos padarinius niekas dėmesio nekreipia, svarbi tampa tik atitinkamo asmens kompetencija.

17. Ar šiame lygmenyje galima būtų kalbėti apie lyderio vaidmens egzistavimą?

Ekstremaliosios situacijos operacijų vadovas pakankamai gerai atliko lyderio vaidmenį.

18. Kaip manote, ar vadovų kaita turi įtakos proceso sėkmei?

Kartais kaita būtina dėl galimo pervargimo. Jei geri vadovai pakeičiami tokiais pat gerais, skirtumas procese nebus matomas.

19. Nepriklausomai nuo to, kaip atsakėte į penktąjį klausimą, pabandykite įvardinti, kokios ekstremalios situacijos vadybininko savybės Gedimino kalno atveju, turėtų įtakos viso proceso sėkmei?

Kompetencija.

