

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Sveikatos mokslų fakultetas

Socialinio darbo katedra

**LYDERYSTĖS RAIŠKA, PLĖTOJANT NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLĄ
SOCIALINIO DARBO LAUKE**

Magistro darbas

Autorius

DMSSD20 2 kurso stud. Aurelija Lipskė

Vadovas

doc. dr. Asta Kiaunytė

Klaipėda, 2022

MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠTIS

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

Aurelija Lipskė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Lyderystės raiška, plėtojant Nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke

(bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(magistro baigiamojo darbo autorius ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(magistro baigiamojo darbo autorius ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Lipskė A. Lyderystės raiška plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke. Socialinio darbo magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. Kiaunytė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda 2022 – 71 p.

Raktažodžiai: lyderystė, nevyriausybinių organizacijų, valdymas, socialinis darbas.

Tyrimo praktinis aktualumas. Stiprios ir kompetentingos nevyriausybinių organizacijų atstovauja šaliai tarptautinėse organizacijose, skatina savanorystę, didina pilietinę ir įmonių socialinę atsakomybę, pritraukia lėšų, taip sukurdamos valstybei socialinę ir ekonominę vertę. Stebimas talentingų lyderių trūkumas, todėl būtina sukurti naują lyderių kartą ir teikti reikiamą paramą esamiems ir būsimiems lyderiams. Vadovavimo ugdymo programos, skirtos nevyriausybinių organizacijų lyderiams, turi apimti geriausią praktiką ir esamą patirtį, o ne taikyti tradicinius vadovavimo mokymo metodus.

Tyrimo mokslinis aktualumas. Dabartinę pasaulinę nevyriausybinių organizacijų aplinką apibrėžia lėšų rinkimo neapibrėžtumas, klimato kaitos padariniai, didėjanti ekonominė nelygybė, kintanti geopolitinė dinamika ir didesnė tarpusavio sąveika naudojant internetą (Green, 2015). Mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad strateginio planavimo įgyvendinimo lygis turėjo teigiamą ryšį su organizaciniu veiksmingumu socialinių paslaugų organizacijose Portugalijoje (Ferreira, Proenca, 2015). Strategijos įgyvendinimo veiksniai, darantys įtaką projekto efektyvumui NVO, buvo lyderystė, kultūra, išteklių paskirstymas ir struktūra (Ramadan, 2015). Be to, pastarajame tyrime, kuriame pagrindinis dėmesys buvo skiriamas strategijos įgyvendinimo varomųjų jėgų poveikiui projekto efektyvumui Varšuvoje, buvo palaikantis vadovavimas ir lyderystės raiška, užtikrinanti NVO veiklos sėkmę (Okorley, Nkrumah, 2012). Minėti tyrimai atskleidžia lyderystės raiškos ir poveikio NVO veiklos vystymui socialinio darbo lauke tyrimo naujumą.

Tyrimo problema apibrėžiama probleminiu klausimu: kaip reiškiasi lyderystė, kuri plėtoja NVO veiklą socialinio darbo lauke?

Tyrimo objektas: lyderystės raiška plėtojant NVO veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti lyderystės raišką plėtojant NVO veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotę kaip atsaką į socialinio darbo lauko aktualijas.
2. Analizuoti lyderystę, plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą, socialinio darbo lauke.
3. Tirti lyderystės raišką, plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo metodologinės priegijos. Sisteminės teorijos priegiomis siekiama atskleisti nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotės socialinio darbo lauke aktualijas; lyderystės raišką siekiama atskleisti

per šiuolaikinės lyderystės teorijas; tyrimo duomenų rinkimui, interpretavimui ir analizei pasirinkta fenomenologijos perspektyva.

Tyrimo objektui pagrįsti buvo remtasi šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis, ontologiniu aspektu lyderystės teorijos buvo grindžiamos šiais autoriais: Alvensonu (2012), Apostu (2013), Atkočiūniene (2019), Barvydiene (2009), Dirgienne (2018), Fahrudinu (2017), Miniotaite (2019), Nort-House (2012), Spearseriu (2004), Vaitkevičiumi (2016), Vanagu (2012), Vyšniauskiene (2012) ir kt. autoriais. NVO, veikiančiai socialinio darbo lauke, yra tinkamos šios šiuolaikinės lyderystės teorijos apibūdinančios lyderį. *Charizmatinės*, kai lyderystės pagrindas yra lyderio išmintis bei moralė. *Autentiška* lyderystė pagrįsta vertybėmis ir tikslais. *Tarnaujančioji lyderystė* prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems. *Pasidalytoji lyderystė*, kiekvienas grupės narys daro įtaką kitam, kartu siekiama bendro organizacijos tikslo, kai kiekvienas narys gali prisiimti atsakomybę.

Lyderystės raiška NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke, epistemologiniu aspektu, buvo tirta remiantis interpretacine fenomenologine analize. Analizuojant tyrimo radinius buvo remtasi šių fenomenologų idėjomis. Husserlio (2009), kuris buvo šio metodo kūrėjas, žvelgė į fenomenologiją kaip į būdą atrasti tikrąsias prasmes, skverbiantis gilyn į realybę. Shutzo (2009) manymu, žmogiška būtybė yra tas objektas, kurį reikia studijuoti. Tai yra iš anksto apgalvotos, sąmoningos patirtys, nukreiptos į kitą „aš“. Hartmanas (2009) esminiu asmenybės bruožu laikė jos gebėjimą suvokti ir įsisavinti vertybes. Scheleris (2009) teigia, kad žmogus netektų savo žmogiškumo, jei jis orientuotųsi tik į formalias vertybes. Žmogui reikia ir meilės. Levinui (2001) tarpasmeninis santykis yra visų pirma etinis – įsipareigojimo – santykis. Levinas atsakomybę supranta kaip atsakomybę už kitą asmenį.

Darbo turinį sudaro: pirmojoje dalyje yra pateikiama tyrimo teorinė interpretacija, antrą dalį sudaro tyrimo metodologija, trečiojoje dalyje yra pristatomi tyrimo rezultatai.

Tyrimo imtis, laikas, vieta. Tyrime dalyvavo 7 nevyriausybinų organizacijų lyderiai, kurie dirba socialinio darbo lauke. Interviu vyko 2021 m. lapkričio – 2022 m. sausio mėn. Didžioji dalis interviu vyko susitikus gyvai Klaipėdoje, Telšiuose, Tauragėje, su tyrimo dalyviais iš Vilniaus ir Kauno susitikome Zoom programos pagalba.

Išvados. Tyrimas atskleidė, kad gerai veikiantis trečiasis sektorius yra svarbus dalyvis valstybėje norint pasiekti pokyčių socialinėje srityje. Pagrindinės nevyriausybinių sektoriaus vystymosi kliūtys yra aktyvių, atsakingų piliečių stoka, nepakankami finansiniai ir administraciniai ištekliai ir nepakankamai išvystytas nevyriausybinių organizacijų sektoriaus ir valdžios institucijų bendradarbiavimas. Nevyriausybinei organizacijai, veikiančiai socialinio darbo lauke, yra tinkamos šios šiuolaikinės lyderystės teorijos apibūdinančios lyderį: *charizmatinės*, kai lyderystės pagrindas yra lyderio išmintis bei moralė ir Dievo dovanota charizma. *Autentiška* lyderystė pagrįsta vertybėmis ir tikslais, savęs pažinimu. *Tarnaujančioji lyderystė* prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems.

Pasidalytoji lyderystė, kur kiekvienas grupės narys daro įtaką kitam, kartu siekiama bendro organizacijos tikslo, kai kiekvienas narys gali prisiimti atsakomybę. Lyderiai nuolat augindami save, skatina augti pasekėjus, o kartu auga ir visa organizacija. Ištyrus lyderystės raišką, kuri plėtoja nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke, atskleidė, kad dinamiškais laikais reikalingi lyderiai, kurie motyvuojami aukštesniųjų paskatų, vadovujasi vertybėmis, geba priimti naujus iššūkius ir pokyčius, rengdami save ir savo organizacijas naujiems tikslams, nuolat tobulinasi patys, geba padėti tobulėti kitiems žmonėms, atskleisti geriausias jų savybes ir padeda savanoriams patiems imtis lyderystės.

SUMMARY

Lipskė A. Expression of Leadership in the Development of Non-Governmental Organizations in the Field of Social Work. Final Thesis of the Master's Degree Program in Social Work. Supervisor doc. dr. A. Kiaunytė, Klaipėda University: Klaipėda 2022 – 71 p.

Keywords: leadership, non-governmental Organizations, management, social work.

The practical relevance of the research. Strong and competent non-governmental organizations represent the country in international organizations, promote volunteering, increase civic and corporate social responsibility, raise funds from private donors and international foundations and organizations, or engage in commercial activities, thus creating social and economic value for the state. NGOs stem from the civic initiative and a desire to address pressing issues and needs that cannot be met by the government and the business sector. There is a shortage of talented leaders, so it is necessary to create a new generation of leaders and support current and future leaders. Leadership development programs for NGO leaders must incorporate best practices and existing practices, rather than applying traditional leadership training methods.

Scientific relevance of the research. The current global environment for NGOs is defined by the uncertainty of fundraising, the effects of climate change, growing economic inequality, changing geopolitical dynamics, and greater interaction through the use of the Internet (Green, 2015). A review of the scientific literature shows that the level of implementation of strategic planning had a positive relationship with organizational effectiveness in social service organizations in Portugal (Ferreira, Proenca, 2015). The factors implementing the strategy influencing the effectiveness of the project in the NGO were leadership, culture, resource allocation, and structure (Ramadan, 2015). In addition, a recent study focusing on the impact of strategy drivers on project effectiveness in Warsaw, Poland, found supportive leadership and leadership to ensure NGO success (Okorley, Nkrumah, 2012). The above-mentioned research reveals the novelty of the research on the expression of leadership and the impact on the development of NGO activities in the field of social work.

The research problem is defined by a problematic question: how is the leadership that develops the activities of NGOs in the field of social work?

Research object: expression of leadership in the development of NGO activities in the field of social work.

The aim: to analyze the expression of leadership in the development of NGO activities in the field of social work

Research tasks:

1. To reveal the development of the activities of non-governmental organizations in response to topical issues in the field of social work.

2. To analyze leadership in the development of non-governmental organizations in the field of social work.

3. To study the expression of leadership in developing the activities of non-governmental organizations in the field of social work.

Methodological research approaches. Modern theories of leadership were used to substantiate the object of the research, ontological leadership theories were based on the following authors: Alvenson (2012), Apost (2013), Atkočiūnienė (2019), Barvydiene (2009), Byrne, Dirgiene (2018), Fahrudin (2017), Miniotaite (2019), Nort-House (2012), Speacer (2004), Vaitkevičius (2016), Vanagu (2012), Vyšniauskiene (2012), etc. authors. For NGOs working in the field of social work, these modern theories of leadership are appropriate to describe a leader. Charismatic is when the basis of leadership is the wisdom and morality of the leader. Authentic leadership is based on values and goals. Servant leadership begins with a perceived desire to serve the solid. In shared leadership, each member of a group influences the other, while pursuing a common goal for the organization where each member can take responsibility.

The expression of leadership in the epistemological aspect of an NGO operating in the field of social work was examined based on interpretive phenomenological analysis. The analysis of the findings of the study was based on the ideas of these phenomenologists. Husserl (2009), who was the creator of this method, looked at phenomenology as a way to discover true meanings by penetrating deeper into reality. According to Schutz (2009), the human being is the object to be studied. It is a preconceived, conscious experience directed at the other self. Hartman (2009) considered her ability to perceive and assimilate values to be an essential feature of her personality. Scheller (2009) argues that a person would lose his humanity if he focused only on formal values. The man also needs love. For Levin (2009), the interpersonal relationship is primarily ethical. Levin understands responsibility as responsibility for another person.

The content of the work consists of the first part presenting the theoretical interpretation of the research, the second part containing the research methodology, and the third part presenting the results of the research.

The content of the work consists of the first part presenting the theoretical interpretation of the research, the second part containing the research methodology, and the third part presenting the results of the research.

The study sample, time, and place. The study involved 7 NGO leaders working in the field of social work. The interview took place from November 2021 – to January 2022. Most of the interviews took place in a live meeting in Klaipėda, Telsiai, and Taurage, and we met with research participants from Vilnius and Kaunas with the help of the Zoom program.

Conclusions. The study revealed that a well-functioning third sector is an important player in the state to bring about social change. The main obstacles to the development of the non-governmental sector are the lack of active, responsible citizens, insufficient financial and administrative resources, and underdeveloped cooperation between the NGO sector and the authorities. The following modern theories of leadership that characterize a leader are appropriate for a non-governmental organization operating in the field of social work: charismatic, where leadership is based on the wisdom and morality of the leader and the charisma given by God. Authentic leadership is based on values and goals, and self-knowledge. Servant leadership begins with a perceived desire to serve the solid. Shared leadership, where each member of the group influences the other, simultaneously pursues the organization's common goal, where each member can take responsibility. Leaders, by constantly growing themselves, encourage the growth of followers, and at the same time, the whole organization grows. Examining the expression of leadership that develops the activities of non-governmental organizations in the field of social work, revealed that leaders in dynamic times are motivated by higher incentives, guided by values, able to accept new challenges and changing es, prep and care for themselves and their organizations for new goals, constantly improve themselves, help improve other people, reveal their best qualities and help volunteers take the lead themselves.

TURINYS

ĮVADAS	10
1. LYDERYSTĖS RAIŠKOS, PLĖTOJANT NVO VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE, TOERINĖ INTEPRETACIJA	
1.1 Nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotė kaip atsakas į socialinio darbo lauko aktualijas.	12
1.1.1. Nevyriausybinių organizacijų koncepcija ir veiklos tikslai.....	12
1.1.2. Socialinio darbo lauke veikiančių nevyriausybinių organizacijų misija.....	15
1.1.3. Nevyriausybinių organizacijų iššūkiai socialinio darbo lauke.....	19
1.2. Lyderystė plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke.....	22
1.2.1. Lyderystės reiškinių samprata.....	22
1.2.2. Šiuolaikinės lyderystės teorijos.....	26
1.2.3. Lyderystė kaip įgalinantis instrumentas plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke.....	31
2. LYDERYSTĖS RAIŠKA, PLĖTOJANT NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE TYRIMO METODOLOGIJA	36
2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos.....	36
2.2. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai.....	40
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	45
2.4. Tyrimo organizavimas, eiga ir etika.....	46
3. LYDERYSTĖS RAIŠKOS, PLĖTOJANT NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE TYRIMO REZULTATAI	48
3.1. Savęs pažinimas - atsakomybė už save ir kitą	48
3.2. Autentiško santykio kūrimas su savanoriais/darbuotojais.....	53
3.3. Organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys.....	58
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	72

ĮVADAS

Tyrimo praktinis aktualumas. Bet kurio pobūdžio organizacijos siekia, kad vykdoma veikla būtų sėkminga, prioritetą teikdamos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Organizacija, atitinkanti savo pagrindines verslo strategijas, tikslus ir uždavinius, yra efektyvi. Todėl organizacinis efektyvumas rodo veiksmingą, apdairų ir strateginį visų organizacinių išteklių, įskaitant žmogiškuosius, finansinius ir technologinius išteklius, panaudojimą, siekiant sukurti konkurencinį pranašumą. Mwai, Namada (2018) teigia, kad organizacijos efektyvumas yra jos gebėjimas įvykdyti nustatytą viziją ir misiją, atsižvelgiant į turimus išteklius. Nevyriausybinės organizacijos (toliau - NVO) apibrėžiamos kaip privačios, ne pelno siekiančios organizacijos, siekiančios tarnauti visuomenės interesams, savo veiklą ir veiklos pastangas sutelkdamos į socialinius, politinius ir ekonominius tikslus, įskaitant teisingumą, švietimą, sveikatą, aplinkos apsaugą ir žmogaus teises. Aghajanyan, Dvarionas (2020) nuomone, NVO veikla Lietuvoje apima įvairias visuomenei naudingas ir sėkmingam valstybės vystymuisi svarbias sritis, tokias kaip: vartotojų apsauga, žmogaus teisių gynimas, bendruomenės kūrimas, aplinkos apsauga, kultūros ir paveldo išsaugojimas, socialinės atskirties ir skurdo mažinimas, socialinių paslaugų plėtra ir tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas. Stiprios ir kompetentingos NVO atstovauja šaliai tarptautinėse organizacijose, skatina savanorystę, didina pilietinę ir įmonių socialinę atsakomybę, pritraukia lėšų iš privačių rėmėjų ir tarptautinių fondų bei organizacijų arba vykdo komercinę veiklą, taip sukurdamos valstybei socialinę ir ekonominę vertę. NVO kyla iš pilietinės iniciatyvos ir noro išspręsti aktualias problemas bei patenkinti poreikius, kurių vyriausybė ir verslo sektoriai negali patenkinti. Pagrindinės nevyriausybinių sektoriaus vystymosi kliūtys yra aktyvaus pilietiškumo stoka, menki NVO administraciniai ir finansiniai ištekliai bei nepakankamai išvystytas NVO ir valdžios institucijų bendradarbiavimas. Apostu (2013) taip pat akcentuoja, jog NVO pastebimas talentingų lyderių trūkumas, todėl būtina sukurti naują lyderių kartą ir teikti reikiamą paramą esamiems ir būsimiems lyderiams. Vadovavimo ugdymo programos, skirtos NVO lyderiams, turi apimti geriausią praktiką ir esamą patirtį, o ne taikyti tradicinius vadovavimo mokymo metodus.

Tyrimo mokslinis aktualumas. Dabartinę pasaulinę NVO aplinką apibrėžia lėšų rinkimo neapibrėžtumas, klimato kaitos padariniai, didėjanti ekonominė nelygybė, kintanti geopolitinė dinamika ir didesnė tarpusavio sąveika, naudojant internetą (Green, 2015). Bagire, Aosa ir Awino (2012) atliktame tyrime apie trijų veiksmių ryšius NVO Ugandoje, NVO struktūrą, lyderystės asmeninius veiksmius ir pasekmes veiklai buvo padaryta išvada, kad NVO veiklos vertinimas yra daugialypė konstrukcija, kurią dažnai sudaro paslaugų neapčiuopiamumas, neapibrėžti veiklos rezultatai ir skirtingi suinteresuotųjų šalių interesai. Mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad strateginio planavimo įgyvendinimo lygis turėjo teigiamą ryšį su organizaciniu veiksmingumu

socialinių paslaugų organizacijose Portugalijoje (Ferreira, Proenca, 2015). Strategijos įgyvendinimo veiksniai, darantys įtaką projekto efektyvumui NVO, buvo lyderystė, kultūra, išteklių paskirstymas ir struktūra (Ramadan, 2015). Be to, pastarajame tyrime, kuriame pagrindinis dėmesys buvo skiriamas strategijos įgyvendinimo varomųjų jėgų poveikiui projekto efektyvumui Varšuvoje, Lenkijoje, buvo palaikantis vadovavimas ir lyderystės raiška, užtikrinanti NVO veiklos sėkmę (Okorley, Nkrumah, 2012). Minėti tyrimai atskleidžia lyderystės raiškos ir poveikio NVO veiklos vystymui socialinio darbo lauke tyrimo naujumą.

Tyrimo problema. Nevyriausybinių organizacijų socialinio darbo kontekste bei Lietuvoje nėra nauja tyrimų sritis. Tačiau nevyriausybinių organizacijų lyderystės raiškos tendencijos moksliniame diskurse nėra plačiai analizuota tema. Nors moksliniuose tyrimuose Mwai, Namada (2018) vis dažniau analizuojamos ir vertinamos NVO valdymo tendencijos, aptariamai lyderystės iššūkiai bei reikšmė NVO veiklai, tačiau atliktų tyrimų rezultatai yra labiau orientuoti į lyderystės raišką NVO organizacijose, tačiau nėra akcentuojamas socialinio darbo aspektas.

Tyrimo probleminis klausimas: kaip reiškiasi lyderystė, kuri plėtoja nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti lyderystės raišką, plėtojant NVO veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo objektas – lyderystės raiška plėtojant NVO veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotę kaip atsaką į socialinio darbo lauko aktualijas.
2. Analizuoti lyderystę, plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke.
3. Tirti lyderystės raišką, plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė
- pusiau struktūrizuotas giluminis interviu
- interpretacinė fenomenologinė analizė

Tyrimo metodologinės priegijos: sisteminės teorijos priegiomis siekiama atskleisti nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotės socialinio darbo lauke aktualijas; lyderystės raišką siekiama atskleisti per šiuolaikines lyderystės teorijas; tyrimo duomenų rinkimui, interpretavimui ir analizei pasirinkta fenomenologijos perspektyva.

Darbo struktūra: darbas susideda iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, įvado, teorinės interpretacijos, tyrimo metodologijos, tyrimo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų. Literatūros sąrašas yra nurodyti 68 šaltiniai, darbas iliustruotas 5 paveikslais ir 1 lentele, darbą sudaro 2 priedai, 71 puslapis.

1. LYDERYSTĖS RAIŠKOS, PLĖTOJANT NVO VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE, TOERINĖ INTEPRETACIJA

1.1. Nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtotė kaip atsakas į socialinio darbo lauko aktualijas

1.1.1. Nevyriausybinių organizacijų koncepcija ir veiklos tikslai

Nevyriausybinių organizacijų atsiradimo prielaidos glaudžiai susijusios su pilietinės visuomenės bei pilietiškumo sampratomis. Europos Sąjunga pilietybę apibrėžia kaip žmonių teisinius ryšius su valstybe (www.3sektorius.lt). Pilietis ir valstybė vienas kito atžvilgiu turi tam tikrų pareigų ir teisių. Aktyvus pilietiškumas susieja įvairias narių tapatybes ir suteikia jiems galią dalyvauti ekonominiame, socialiniame, kultūriniame, pilietiniame ir politiniame visuomenės gyvenime (www.3sektorius.lt). Pilietinės visuomenės raida šalyje prasideda nuo sąmoningų, laisvų ir savarankišką iniciatyvą turinčių gyventojų, kurie niekieno neverčiami buriasi į asociacijas ar asmeniškai inicijuoja neformaliųjų grupių veiklą bei akcijas. Demokratijos procesas Lietuvoje reikalauja aktyvios piliečių ir jų grupių veiklos, tačiau tam tikrų demokratinų veikimo formų ir pastangų patirtis ribota, o kai kuriais atvejais jos apskritai nėra (Stumbraitė, 2006). Todėl svarbus vaidmuo tenka iniciatyvoms, kylančioms iš apačios, kuriant visuomenės gerovę kartu su valstybe, mažinant socialinę atskirtį ir auginant darnią visuomenę. Pilietiškumas visose demokratinėse ir atvirose šalyse yra propaguojamas kaip vienas esminių valstybės vystymosi kriterijų. Pilietinio sąmoningumo augimas skatina gyventojus suvokti, kad savanoriškas darbas ir solidarumas, telkiant vietos bendruomenę, yra vienas iš greičiausių būdų spręsti vietos problemas ir kad tai yra pirmas žingsnis formuojant savanorystės tradicijas bei plėtojant pilietinę visuomenę (www.3sektorius.lt). Vadinasi, egzistuoja didelis potencialas bet kuriai socialinei grupei ar bendruomenei būti mobilizuotai bendrai veiklai pagal tam tikras vertybes, interesus ar požiūrį (Genys, 2011). Gyvybinga pilietinė visuomenė dažnai pristatoma kaip esminis Vakarų valstybių demokratinės pažangos požymis, o kartu ir kaip savotiška panacėja besivystančioms šalims visame pasaulyje.

Visuotinai yra pripažįstama, jog vienas iš svarbiausių atviros visuomenės bruožų – tai nevyriausybinių organizacijų, kurios aktyviai skleidžia savo idėjas, stengiasi gerinti vietos gyvenimo sąlygas ar padeda tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, gausa. Nevyriausybiniomis organizacijomis jos vadinamos pabrėžiant, kad yra įkurtos ne valdžios iniciatyva. Jas galima būtų vadinti ir savanoriškomis organizacijomis, pabrėžiant, kad jos įsteigtos laisva žmonių valia ir kad žmonės į tokias organizacijas buriasi bei jas remia savanoriškai (www.3sektorius.lt). Visuomenės aktyvumas valstybės valdyme ar socialiniame gyvenime nusakomas tokiais principais kaip pavienių asmenų ir interesų grupių veikla, rengiant viešus svarstymus, pranešimus ir komentarus,

organizuojant demonstracijas, vykdant rinkimines kampanijas bei lobizmą, dalyvaujant nevyriausybinių organizacijų, profsajungų, politinių partijų bei kitų visuomeninių junginių veikloje. Tik susitelkę šalies gyventojai (ar asocijuotos jų grupės) kartu gali daryti didesnę įtaką valdžiai ir jos priimamiems sprendimams. Tokią įtaką daro įvairios pelno nesiekiančios organizacijos: politinės partijos, siekiančios dalyvauti rinkimuose tiesiogiai valdyti šalį; profesinės sąjungos, atstovaujancios darbuotojų ar konkrečių profesijų asmenų interesams; verslo įmonių susivienijimai, atstovaujantys pelno siekiančių asmenų interesams; nevyriausybines organizacijos, veikiančios įvairiose viešosios politikos srityse ir sudarančios pilietinės visuomenės branduolį valstybėje (www.3sektorius.lt). Pilietinė visuomenė pasireiškia įvairiomis formomis: per NVO, NPO, įvairių sričių aktyvistų grupes, religines, akademinės bendruomenes, klubus, asociacijas ir kt.

Kaip teigia Stumbraitė (2006) dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų veikloje yra svarbi prielaida pilietinės visuomenės formavimuisi, kadangi modernios demokratijos plėtotė priklauso ne vien nuo valstybės struktūrų, bet, ir ne mažesne dalimi, nuo piliečių, kurie sąmoningai linkę dalyvauti politiniame gyvenime. Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (toliau – NVO plėtros įstatymas) buvo priimtas 2013 m. gruodį, o įsigaliojo 2014 m. balandį. Šio įstatymo priėmimas buvo ir yra itin svarbus visoms NVO, visų pirma dėl to, kad įstatymo 2 str. 1 d. pirmą kartą aiškiai apibrėžta NVO sąvoka (www.3sektorius.lt). Iki įstatymo priėmimo apibūdinant NVO kildavo klausimų, kurios konkrečiai NVO bruožų turinčios organizacijos gali būti laikomos nevyriausybines organizacijomis. NVO plėtros įstatymas Nr. XII-717, kurio tikslas ir paskirtis *kurti palankią aplinką nevyriausybines organizacijoms, užtikrinti tinkamas jų, kaip svarbaus pilietinės visuomenės elemento, veiklos ir plėtros sąlygas*. Įstatyme nurodoma, kad *nevyriausybine organizacija – nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas. Valstybė ar savivaldybė, juridinis asmuo, kurio visuotiniame dalyvių susirinkime valstybė ar savivaldybė turi daugiau kaip 1/3 balsų, negali turėti daugiau kaip 1/3 balsų nevyriausybines organizacijos visuotiniame dalyvių susirinkime*. Ir Lietuvos Respublikos Konstitucijos preambulėje kaip vienas iš esminių teiginių yra nurodytas „*atviros, teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės*“ siekis (<https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.) NVO yra vienos iš subjektų, savo veikla tiesiogiai įgyvendinančios, ar padedančios įgyvendinti, šį tikslą. Konstitucijoje NVO įvardinamos pilietinę visuomenę kuriančiomis organizacijomis. Konstitucija užtikrina galimybę burtis į NVO ir jas įteisinti. Taigi, NVO suteikia žmonėms galimybę užsiimti visuomenei reikšminga veikla.

Nevyriausybines organizacijos (NVO) – tai laisvanoriškai piliečių įkurtos asociacijos, labdaros ir paramos fondai, neformalios grupės, viešosios įstaigos, kurios aktyvia visuomenine veikla sukuria

sąlygas piliečiams aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, yra grindžiamos savanorystės principais, nesiekiant pelno (Vorevičienė, 2016).

NVO sprendžia įvairius klausimus, įskaitant ekonominį ir technologinį vystymąsi, pagalbą nelaimės ištiktiems visuomenės nariams, gyvūnų gerovės ir kitas pasaulines problemas (Fahrudin, 2017). Fahrudin (2017) pateiktas apibrėžimas rodo NVO svarbą, ypač atsižvelgiant į NVO atliekamus vaidmenis, jų pagrindą, įskaitant organizacijos tikslus, tikslinę klientų grupę, valdymo ir vadovavimo iššūkius bei būsimą strateginį planavimą. Atsižvelgiant į NVO svarbą, turi būti aiškus ir vadovavimo mechanizmas, kuris valdytų visą paslaugų teikimo procesą, ir vadovas, kaip asmuo, atsakingas už tai, kad valdymo procesas vyktų tinkamai ir efektyviai.

Šilinskytė (2013), apibūdindama NVO, atkreipia dėmesį į NVO būdingus bruožus:

- Organizacijos forma – jos turi patvirtintą struktūrą bei procesus ir yra įregistruotos kaip juridinis asmuo.
- Privatumas – nors organizacijos gauna paramą iš valstybės bei bendradarbiauja su jomis, jos nėra valstybinių institucijų dalis ir turi laisvę.
- Pelno neskirstymas – tai nereiškia, jog savo veikla jos negali siekti pelno, tačiau visas gautas pelnas yra skiriamas tolesnei organizacijos veiklai ir jos tikslų įgyvendinimui.
- Savivalda – organizacijos pačios kontroliuoja savo veiklą, už jos planavimą ir vykdymą atsakingi jos valdymo organai.
- Savanoriškas dalyvavimas – organizacijų veikla grindžiama savanorišku (neatlygintinu) darbu bei savanoriška parama.

NVO akademikai ir praktikai sutinka, kad NVO tikslas yra siekti socialinės misijos, o ne gauti piniginės naudos, formuojant bendradarbiaujančią visuomenę. NVO gali pagerinti bendruomenės santykius, sumažinti nelygybę visuomenėje, NVO yra pagrindinis ekonominis ramstis, įgalinantis rūpintis ne tik labiausiai nepasiturinčias asmenimis tose srityse, kuriose visiškai nėra valstybės atsako, bet ir sukuriantis šimtus tūkstančių darbo vietų. Šiandien auganti konkurencija NVO rinkoje, pavyzdžiui, kai reikia užsitikrinti finansinę paramą, verčia NVO prisitaikyti prie aplinkos ir diversifikuoti savo veiklą, o taip pat priimti įvairias lėšų rinkimo strategijas, kad galėtų teikti bendruomenėms kokybiškas paslaugas. Be to, NVO turi patenkinti vis didesnius savo pasekėjų (viešųjų ir privačiųjų) lūkesčius, kurie vis atidžiau žiūri į skaidrius ir efektyvius valdymo metodus. Siekiamos užtikrinti savo tvarumą, NVO siekia profesionalizuoti lyderystę ir įsitraukti į nuolatinį inovacijų procesą (Laurett, Ferreira, 2018).

Kalbant apie socialinių paslaugų teikimą, valstybės ir NVO sąveika viena ar kita forma visada egzistavo. Pavyzdžiui, dar 1978 m. Anglijos „Wolfenden“ komiteto ataskaitoje buvo pateikta tokia savanoriškos organizacijos galimo santykio su įstatymais nustatytų tarnybų klasifikacija: 1) kaip spaudimo grupė, siekianti pakeisti kitų organizacijų politiką ir paslaugų teikimą; 2) kaip naujų

paslaugų pradininkas, turintis tikslą, kad jei jos bus sėkmingos, jos turėtų būti priimtos plačiau - pagal įstatymus arba savanoriškas agentūras; 3) kaip paslaugų teikėjas, papildantis įstatymuose nustatytas paslaugas. Vis dėlto NVO atsidūrė gerovės valstybės pakraštyje, o NVO vaidmuo buvo laikomas papildomu, padengiančiu valstybės aprūpinimo spragas. Valstybės požiūrį būtų galima apibūdinti kaip paternalistinį, o finansinė pagalba dotacijų forma buvo suteikta ad hoc pagrindu. Kuriant „partnerystės“ modelį, akcentuojama valstybės ir trečiojo sektoriaus santykių lygybė, kartu pripažįstant skirtingus vaidmenis ir išteklius. Savanoriškų organizacijų laikymas partneriais, o ne tiesiog „teikėjais“ reiškia didesnę jų dalyvavimą ne tik aprūpinant, bet ir formuojant viešąją politiką, taip puoselėjant demokratinius visuomenės pamatus. Be to, tokie ilgalaikiai santykiai pagerina finansinio stabilumo lygį, leidžiantį įgyvendinti didesnio masto plėtros projektus (Mohan, Bennett, 2019).

Lietuvos praktikoje ir teisiniame reguliavime yra susiformavę keli paslaugų perdavimo iš viešojo sektoriaus institucijų į nevyriausybinį ir verslo sektorius būdai. Dažniausiai savivaldybės santykiyje su NVO savo vaidmenį supranta kaip paramos teikimą ir konkrečių prašymų, paprastai susijusių su infrastruktūra ir finansavimu, tenkinimą. Pirmuoju atveju savivaldybės pažymi suteikiančios patalpas renginiams, susitikimams arba paramą jų statybai bei renovacijai, antruoju – finansuojančios konkrečius projektus. Tačiau siekiant, kad savivaldybė ir NVO sektorius būtų lygiaverčiais bendradarbiavimo partneriais, pabrėžiama laipsniško perėjimo prie paslaugų, reikalingų savivaldybės gyventojų poreikiams tenkinti, pirkimo iš NVO svarba. Pasak Gineitienės, Vaidelytės, Vaisvalavičiūtės (2010), NVO atlieka daug svarbių funkcijų, kurios prisideda prie gerovės valstybės vystymosi.

Darbe minimi autoriai įvertina NVO veiklos svarbą ir išskiria NVO teikiamas funkcijas: įgalinimas, problemų nustatymas, žmogiškųjų išteklių telkimas, tarpininkavimas, pokyčių skatinimas, stebėjimas, lyderystės ugdymas, atstovavimas, įteisinimas, dalyvavimo skatinimas. Tai taip pat atitinka NVO veiklos teises nuostatas. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, NVO funkcijos yra tiksliai ir aiškiai apibrėžtos. Tai apima paslaugų teikimą, savitarpio pagalbą ar savipagalbą, išteklius ir jų koordinavimą, interesų atstovavimą ir aktyvų dalyvavimą viešuosiuose reikaluose.

1.1.2. Socialinio darbo lauke veikiančių nevyriausybinių organizacijų misija

Nevyriausybinių organizacijų atstovai turi didelį potencialą padėti žmonėms, kurio svarba geriausiai atsiskleidė krizių metu, kurių Lietuva, per trumpą laikotarpį, patyrė net trejas. NVO, veikianti socialinio darbo lauke, dirba su socialiai pažeidžiamomis grupėmis. Pilietinės visuomenės organizacijos gali teikti socialines paslaugas, kurių valstybė nenori ar negali teikti. Valdžios

institucijos sunkiai persiorientuoja ir prisitaiko prie nuolatinių pokyčių, tuo tarpu nevyriausybinių organizacijų, būdamos arti žmogaus ir nevaržomos biurokratinių kliūčių, gali sureaguoti daug lanksčiau ir greičiau.

NVO atlieka du pagrindinius paslaugų teikimo vaidmenis, NVO teikia gerovės, technines, teisines ir finansines paslaugas socialiai pažeidžiamiems visuomenės nariams arba bendradarbiauja su bendruomeninėmis organizacijomis, teikiant pagrindines socialines paslaugas ir gerinant infrastruktūrą.

NVO gali vaidinti skirtingus vaidmenis, iš kurių galima išskirti: 1) NVO, kuriančios socialinį efektą (paslaugas teikiančios organizacijos, dar vadinamos pasiūlos nevyriausybėmis organizacijomis); 2) veikiančios interesų gynimo srityje, advokataujančios (siekiančios daryti įtaką viešajai politikai, skleidžiančios propagandą, vadinamos paklausos nevyriausybėmis organizacijomis). Pažymėtina, kad dažnai ta pati NVO vaidina skirtingus vaidmenis, priklausomai nuo tikslinės grupės, kurios naudai ši organizacija yra sukurta (Stasiukynas, 2014).

Kai kurios socialinės grupės yra jautresnės socialiniams bei ekonominiams iššūkiams ir rizikoms bei turi mažiau resursų su jais sėkmingai susidoroti. Statistika rodo, kad skurdo rizikos atžvilgiu Lietuvoje pažeidžiamiausi asmenys yra vaikai, daugiavaikės šeimos, vieniši tėvai, auginantys vaikus, neįgalieji, senatvės pensininkai, vieniši asmenys ir bedarbiai – būtent šie asmenys ir sudaro tikslines grupes, su kuriomis dirba NVO, veikiančios socialinio darbo lauke.

Taigi, nevyriausybinių organizacijų, veikiančių socialinio darbo lauke, specializuojasi šių socialinių paslaugų teikime visuomenėje:

- vaikų globa ir socializacija;
- neįgaliųjų asmenų ugdymo ir globos įstaigos;
- paslaugos pagyvenusiems asmenims;
- bedarbiai;
- darbas su rizikos grupių žmonėmis.

Kitas labai svarbus aspektas NVO dirbančioje socialinio darbo lauke yra žmogiškieji ištekliai, dažnu atveju tai savanoriai, kurie padeda įvairius sunkumus patiriančioms šeimoms, vaikams, jaunimui, vienišiesiems, sergantiems senoliams, smurtą ir išnaudojimą patiriančioms moterims, vaikams ir vyrams, benamystę išgyvenantiems, priklausomybių ligomis sergantiems, iš įkalinimo įstaigų išeinantiems ir visiems kitiems, kurie patiria įvairius dvasinius, socialinius, psichologinius bei materialinius iššūkius. Todėl ir NVO efektyvumas taip pat priklauso nuo savanorystės veiklos jose apimties. Savanorystė yra vienas iš būdų spręsti visuomenės problemas Lietuvoje. Savanoris yra asmuo, kuris remia organizaciją, teikdamas savo paslaugas, investuodamas laiką, žinias ir patirtį be jokio piniginių atlygio. Mažose NVO beveik visi organizacijos nariai tampa savanoriais. Savanoriai, dirbantys nevyriausybiniame organizacijoje, duoda ne tik naudos visuomenei. Didžiausią naudą gauna

patys NVO nariai - kiekvienas žmogus nori būti naudingas visuomenei, o darbas NVO suteikia tokią galimybę kiekvienam piliečiui. Labai svarbus nevyriausybinės organizacijos veiklos aspektas yra galimybė ugdyti asmeninius, profesinius ir ypatingus gebėjimus ir kartu daryti įtaką socialinės politikos įgyvendinimui ir visuomenės gerovės plėtrai (Acus, 2018).

Per ganėtinai trumpą laikotarpį, nuo 2020 metų iki dabar, Lietuvai teko bei tenka patirti bei išgyventi net tris dideles krizes. Pirmoji krizė, tai 2020 metais vasario mėnesį prasidėjusi ir dvejus metus varginusi Covid-19 viruso sukelta pandemija, antroji - 2021 metų vasarą prasidėjusi neteisėta migracija iš Baltarusijos ir 2022 metais prasidėję Rusijos kariniai veiksmai Ukrainoje, privertę ukrainiečius bėgti iš savo šalies ir ieškoti prieglobsčio Lietuvoje ir kitose šalyse.

Koronaviruso pandemijos valdymui Lietuvoje svarbios buvo ne tik koordinuotos valstybės pajėgos, ypač reikšmingas buvo nevyriausybinė organizacijų indėlis. Nevyriausybinės organizacijos, dirbančios socialinio darbo lauke, prisidėjo užtikrinant visuomenei teikiamų socialinių paslaugų tęstinumą, darbuotojų bei paslaugų gavėjų saugumą, savanorių ir juos telkiančių organizacijų veikimą. Pandemijos sukeltos pasekmės vis daugiau gyventojų nustūmė į socialinę atskirtį. Socialinės gerovės, kaip žmogaus teisės, užtikrinimas yra svarbus kiekvienam asmeniui, neatsižvelgiant į tai, kokiam visuomenės sluoksniui ar socialinei grupei jis priklauso. Valdžios institucijos sunkiai persiorientuoja ir prisitaiko prie nuolatinių pokyčių, tuo tarpu nevyriausybinės organizacijos, būdamos arti žmogaus ir nevaržomos biurokratinių kliūčių, galėjo sureaguoti daug lanksčiau ir greičiau. Covid-19 viruso sukeltos pandemijos metu nevyriausybinės organizacijos rūpinosi pačiais pažeidžiamiausiais visuomenės nariais: senoliais, žmonėmis su negalia, skurdžiau gyvenančiomis šeimomis, vaikais, bedarbiais. Stipriai išaugus nevyriausybinėms organizacijoms teikiamų paslaugų poreikiui, joms teko dirbti viršvalandžius, ieškoti papildomų lėšų asmens apsaugos priemonės pirkimui, turėjo plėsti savanorių tinklą, mokyti juos, kaip dirbti.

Verta paminėti, jog pirmosios Covid-19 viruso sukeltos pandemijos metu, 2020 m. pavasarį, NVO ir įvairios piliečių iniciatyvos tapo unikaliu pavyzdžiu visoje šalyje. Tuomet NVO veiklą vykdė aktyviai ir neatlygintinai, siekdami pilietinės pareigos padėti šaliai kovoti su pandemija. Įvairios iniciatyvos, kaip „Stiprūs kartu“, „Laikykitės, Medikai!“, programa „Šilti apsilankymai“ ir emocinių pagalbos linijų teikiamos pagalbos suaktyvėjimas patvirtino, kad nevyriausybinės organizacijos gali operatyviai prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų ir padėti visuomenei ir vyriausybei įveikiant krizes.

Antroji krizė. Lietuva, kaip Lenkija ir Latvija, patyrė klastingą Baltarusijos nedemokratinio režimo hibridinę agresiją. 2021 m. gegužės 26 d. viešame pasisakyme A. Lukašenka pagrasino, kad „užtvindys Lietuvą ir kitas kaimynines valstybes migrantais ir narkotikais“ (<https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/hibridines-atakos-pries-lietuva-chronologija>). Tokia ypač žiauria hibridinės grėsmės forma veikiant žmones, buvo siekiama politinių tikslų, buvo bandoma sukurti

besitęsiančią krizę ir destabilizuoti Europos Sąjungą, išbandant jos vienybę ir ryžtą. Netrukus po pareiškimo, jau 2021 m. birželio pradžioje, smarkiai išaugo iš Baltarusijos pusės Lietuvos valstybės sieną neteisėtai kirtusių migrantų skaičius, kuris pasiekė daugiau negu 4,3 tūkst. Atkreiptinas dėmesys, kad 2019 m. sulaikytų neteisėtai sieną kirtusių užsienio šalių piliečių skaičius siekė 37, 2020 m. – 74 (<https://osp.stat.gov.lt>). Neteisėtos migracijos krizės metu valstybei talkino Lietuvos Raudonojo kryžiaus, Caritas, Maisto banko, Maltos ordino, Šaulių sąjungos savanoriai. LR vidaus reikalų ministrės Bilotaitės teigimu, „*NVO pagalba yra neįkainojama. Susidūrus su neteisėtos migracijos krize valstybei sprendimų teko ieškoti greitai ir ekstremaliomis sąlygomis – NVO į praktinę pagalbą įsitraukė nuo pat pirmųjų dienų ir gerokai palengvino pareigūnams tekusį krūvį, teikė pagalbą tiek pasienyje, tiek migrantų apgyvendinimo vietose*“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pranešimas spaudai, 2022). Ministrės žodžiai patvirtina, kad stipriosios NVO, kurios dirba socialinio darbo lauke yra labai vertinamos dėl gebėjimo bendradarbiauti, operatyvaus reagavimo ir problemų sprendimo, už koordinuotą veiklą, procesų optimizavimą ir grįžtamąjį ryšį. Nevyriausybinių organizacijų krizės metu dirbo kaip niekad susitelkusios, neretai viršydamos savo organizacijų pajėgumus bei galimybes.

Nevyriausybinių organizacijų - Lietuvos Raudonojo kryžiaus, Lietuvos Caritas, Maisto banko, Maltos ordino, Šaulių sąjungos vadovai visi kartu sutartinai teigia: po išbandymų stipresnė tapo ir valstybė, ir NVO sektorius, tad atėjus naujai krizei jau būtų daug lengviau. Maisto banko vadovas Simonas Gurevičius teigė, „*jog už organizacijos pavadinimo yra ne šimtai ir ne tūkstančiai, o dešimtys tūkstančių žmonių, savanorių, kurie rūpinosi ir rūpinasi migrantais – tais, kurių net nepažįsta*“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pranešimas spaudai, 2022).

Trečiosios krizės ilgai laukti nereikėjo. Prasidėjus aktyviems karo veiksams Ukrainoje ir dėl to didėjant atvykstančiųjų skaičiui, penkios nevyriausybinių organizacijų - Lietuvos Raudonasis Kryžius, „Maisto bankas“, Lietuvos Caritas, Maltos ordinas ir Gelbėkit vaikus - susivienijo iniciatyvai „Stiprūs kartu“, teikiant pagalbą ukrainiečiams, bėgantiems į Lietuvą nuo karo Ukrainoje (caritas.lt). Nevyriausybinių organizacijų pradeda rinkti žmonių paramą tam, kad būtų galima užtikrinti pagrindinius ir svarbiausius ukrainiečių, bėgančių nuo karo, poreikius. Susijungusios nevyriausybinių organizacijų kvietė žmones prisidėti ne tik lėšomis, tačiau ir savomis rankomis. Karo Ukrainoje įkarštyje buvo telkiami savanorių būriai teikti psichosocialinę, pirmąją pagalbą bei rengti ir dalinti humanitarinius paketus ukrainiečiams. Maisto bankas telkė dideles pajėgas, kad padėtų atliepti pagrindinius ir svarbiausius žmonių maisto poreikius. Buvo skelbiamos įvairios iniciatyvos padėti Ukrainos žmonėms, atvykusiems į Lietuvą, o taip pat ruošama ir vežama humanitarinė parama į karo niokojamą šalį (www.caritas.lt; www.maistobankas.lt)

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų, dirbančių socialinio darbo lauke, bendradarbiavimo svarba ypač išryškėjo karantino ir krizių laikotarpiais.

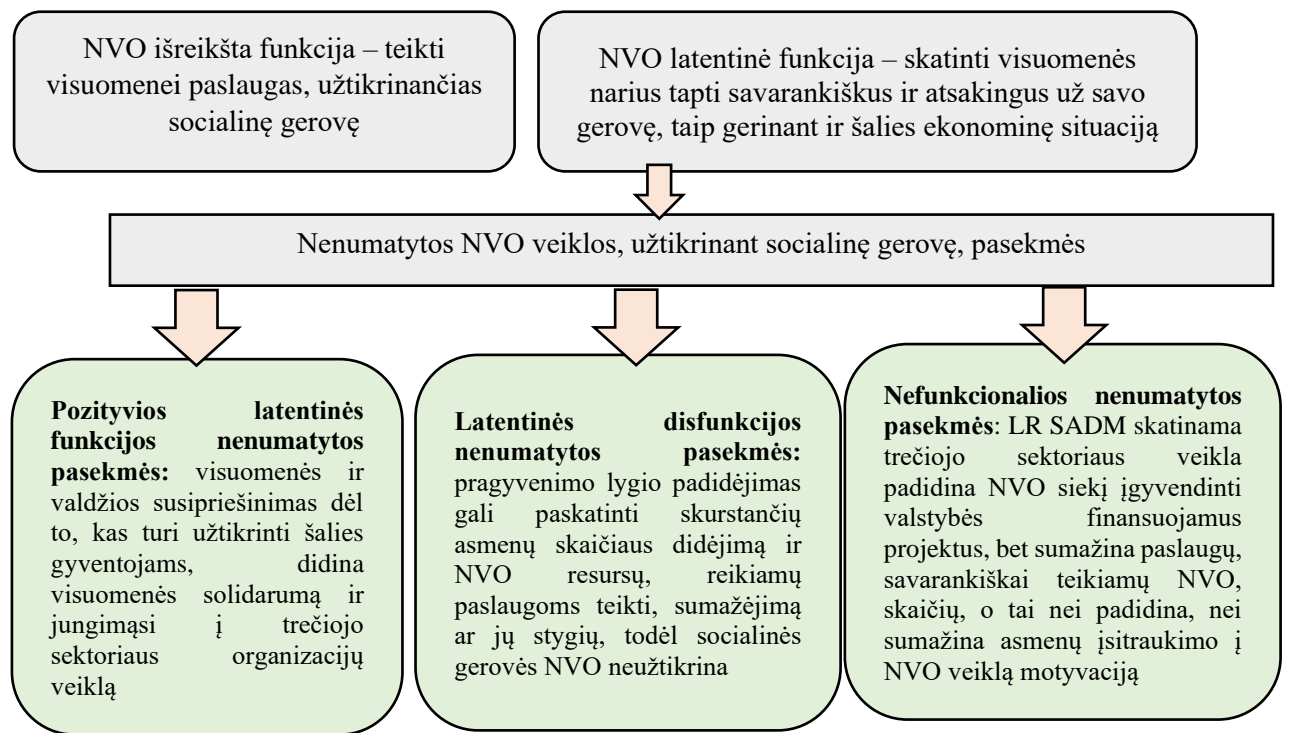
Nevyriausybinių organizacijų atstovai turi didelį potencialą, padėti žmonėms, kurio svarba geriausiai atsiskleidė būtent krizės metu. O įtraukus NVO į strateginį planavimą, jos galėtų ir turėtų tapti visuomenės aktyvaus įtraukimo įveikiant krizes pagrindiniu kanalu ir vykdytoju. Krizių valdymas yra kompleksinis procesas, kuris reikalauja nuolatinio pasirengimo, koordinuotos komunikacijos, tvirtos lyderystės ir adaptyvaus atsako. Padėti ir prisidėti gali kiekvienas, tereikia noro ir laiko, nes kartu galime nuveikti daugiau, todėl aktyvesnis bendradarbiavimas su NVO sektoriumi gali tapti svarbiu veiksmu kovojant su ekstremaliomis situacijomis.

1.1.3. Nevyriausybinių organizacijų iššūkiai socialinio darbo lauke

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2019) pateiktame apibrėžime, socialinės paslaugos yra apibūdinamos kaip „paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba žmogui ar šeimos nariams, dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų, iš dalies ar visiškai neturinčiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime“.

NVO veikla Lietuvoje apima įvairias visuomenei naudingas ir sėkmingam valstybės vystymuisi svarbias sritis, tokias kaip vartotojų apsauga, žmogaus teisių gynimas, bendruomenės kūrimas, aplinkos apsauga, kultūros ir paveldo išsaugojimas, socialinės atskirties, skurdo mažinimas, socialinių paslaugų plėtra, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas, pagalba įveikiant humanitarines krizes bei ekstremalias situacijas. Stiprios ir kompetentingos NVO atstovauja šaliai tarptautinėse organizacijose, skatina savanorystę, didina pilietinę ir įmonių socialinę atsakomybę, pritraukia lėšų iš privačių rėmėjų ir tarptautinių fondų bei organizacijų arba vykdo komercinę veiklą, taip sukurdamas valstybei socialinę ir ekonominę vertę. NVO kyla iš pilietinės iniciatyvos ir noro išspręsti aktualias problemas bei patenkinti poreikius, kurių vyriausybė ir verslo sektoriai negali patenkinti. Pagrindinės nevyriausybinių sektoriaus vystymosi kliūtys yra aktyvaus pilietiškumo stoka, menki NVO administraciniai ir finansiniai ištekliai ir nepakankamai išvystytas NVO ir valdžios institucijų bendradarbiavimas (Aghajanyan, Dvarionas, 2020).

Analizuodama NVO veiklos tikslus, Vorevičienė (2016) pateikia išreikštas ir latentines NVO funkcijas socialinio darbo kontekste (žr. 1 pav.).



1 pav. NVO funkcijos bei tikslai socialinio darbo lauke

Šaltinis: sudaryta pagal Vorevičienė, 2016

Pateiktame paveiksle, plėtojant NVO funkcionalumo sampratą ir identifikuojat NVO tikslus yra išskiriamos išreikšta ir latentinė (paslėpta) funkcija. Pastaroji savo ruožtu susijusi su nenumatytų pasekmių sąvoka, skaidoma į tris skirtingus tipus: pozityvios latentinės funkcijos nenumatytos pasekmės, atsirandančios, susiformuojančios suplanuotoje sistemoje; latentinės disfunkcijos nenumatytos pasekmės; neatliekančios (nefunkcionalios) funkcijos nenumatytos pasekmės.

Kaip nurodo Vorevičienė (2016), vakarų gerovės valstybėse reikšmingas veiksnys socialinio darbo kontekste, užtikrinant socialinę gerovę, teikiant socialines paslaugas, be valstybinio sektoriaus institucijų, yra trečiojo sektoriaus organizacijos, pilietinės, visuomeninės iniciatyvos, kurioms būdingas nevyriausybinų organizacijų lankstumas, organizuojant ir vykdant veiklą, jų teikiamų paslaugų pigumas, lyginant su privataus ir viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kaštais, taip pat – mobilumas teikiant visuomenei įvairias socialines paslaugas ir stiprinant socialinę sanglaudą. Ne mažiau svarbus aspektas – NVO turimas gana glaudus kontaktas su bendruomene, kurioje jos plėtoja veiklą. Tai leidžia greičiau užmegzti „ryšį su pažeidžiamiausiomis socialinėmis grupėmis“ (Vorevičienė, 2016). Nors didžiausi gyventojų lūkesčiai, susiję su socialinės gerovės užtikrinimu tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, vis dar tenka valstybei ir jos institucijoms bei įstaigoms, tačiau nevyriausybinų organizacijų vaidmuo toje srityje didėja. Dera pastebėti, kad užsienio šalyse tai vyksta sparčiau nei Lietuvoje.

NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, kaip nevyriausybinės įstaigos, gali būti labiau prieinamos ir lengviau pasiekiamos socialinių paslaugų klientui. Nevyriausybines vietos bendruomenėse galima plėtoti socialines paslaugas, atsižvelgiant į jau turimų pajėgumų skaičių. Vietos nevyriausybinių organizacijų nariai yra įvairių žmonių grupė, siekianti efektyviai veikti, tačiau būtina, kad kiekvienas narys suprastų, jog vietos NVO yra komanda, o ne pavieniai asmenys. Bendruomenės socialinio darbo kontekste stipri vietinės nevyriausybines organizacijos komanda sukurtų daugiau socialinių paslaugų, o komandos formavimas padidintų bendravimą. Plėtojant bendruomenės socialinį darbą, darbuotojai turi keisti esamą praktiką (Aghajanyan, Dvarionas, 2020).

2020 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje pastaraisiais metais, teikiant socialines paslaugas, buvo siekiama pakeisti stacionarias paslaugas į ambulatorines, visų pirma, į socialines paslaugas gavėjų gyvenamojoje vietoje ir dienos centruose. Spartėjanti tendencija teikti ambulatorines socialines paslaugas vietoj stacionarių paslaugų yra progresyvi. Taip pat reikėtų pažymėti, kad stacionarių paslaugų Lietuvoje ir toliau nepakanka, ypač kalbant apie senus žmones ir neįgaliuosius. Vietos bendruomenių, NVO, savanorių ir privataus sektoriaus dalyvavimas, teikiant socialines paslaugas, yra nepakankamas, o demografiniai procesai ir visuomenės senėjimas ateityje padidins tokių paslaugų poreikį. Nors Lietuva, įstojusi į ES, buvo gana sėkmingas ekonominio vystymosi pavyzdys, socialinei apsaugai skirta BVP dalis Baltijos šalyse išliko maždaug pusė ES vidurkio. Iš tikrųjų tai, kad jų asignavimai neviršijo 20%, įtraukė šias šalis į ES valstybių narių grupę, kuriai skiriamos mažiausios socialinės apsaugos išlaidos, palyginti su BVP (Atas, 2018).

NVO, bendradarbiaujančioms su vyriausybėmis institucijomis ir finansuojamoms iš vyriausybės šaltinių, gali kilti problemų, teikiant tikėtinos kokybės gerovės paslaugas. Bendradarbiavimas gali NVO apriboti, kuriant politiką, ir padidinti biurokratizmą. Taip pat tikėtina, kad dėl politinių priežasčių kai kurios NVO gali pradėti elgtis kaip valstybinės agentūros. Dėl NVO priklausomybės nuo vyriausybės finansavimo, turimos gerovės lėšos gali būti naudojamos mažiau efektyviai. Pavyzdžiui, kai valdžios institucijoms reikia sėkmingo projekto, NVO gali nuspręsti pasiūlyti mažiau naudingą, bet ir mažiau rizikingą projektą, arba netgi panaudoti dotaciją toje srityje, kurioje jau veikia kitos NVO (kad padidėtų sėkmės tikimybė). NVO, besiremiančios valstybės dotacijomis, gali būti mažiau lanksčios dėl ribotos autonomijos. Vietos valdžios institucijos gali reikalauti, kad NVO teiktų paslaugas savo pareigūnų nurodytose srityse, o tai padidina riziką, kad NVO ir vietos valdžios institucijos siūlys tos pačios rūšies socialines paslaugas (Waniak, Michalak, 2014).

NVO reikia laikyti svarbiu socialiniu veikėju, palengvinančiu socialinę sąveiką, kurią apribojo kiti socialiniai veikėjai dėl socialinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumo, o tai palengvina disbalansą socialinėje srityje. Vienas iš reikšmingų trūkumų, susijusių su NVO tyrimais akademinėje literatūroje, yra tai, kad trūksta tyrimų apie teorinę NVO santykių reikšmę su kitais socialiniais

dalyviais ir jų poveikį socialinei aplinkai. Tinklo teorija nagrinėja viešojo, privataus ir trečiojo sektorių tinklų ir sąveikos aspektą. Ši teorija tiria interesų įvairovę ir prieštaringą pobūdį bei bendradarbiavimo galimybes. Sociologiniu požiūriu teigiama, kad tinklo teorija yra mechanizmas, leidžiantis dalyviams intensyviau sąveikauti tarpusavyje, o ne su veikėjais, nepriklausančiais „organizacinei“ struktūrai (Vishnu, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad NVO, bendradarbiaudamos su valstybinėmis organizacijomis, privačiu sektoriumi, siekia užtikrinti visuomenės interesų užtikrinimą, poreikių identifikavimą, socialinių problemų sprendimą. NVO veiklos sėkmė priklauso nuo narių sutelktumo bendram tikslui, komandinio darbo bei visuomenės poreikių ir lūkesčių supratimo. Dažnai visuomenės nariai NVO pasitiki labiau nei valstybinėmis įstaigomis. Nevyriausybių organizacijų veikla, orientuota į visuomenės ar tikslinių socialinių grupių gerovės didinimą, sudaro galimybę patiems piliečiams, įsitraukiant į jų veiklą, tiesiogiai spręsti visuomenėje iškilusias problemas bei dalyvauti valstybės veikloje. NVO tampa vis svarbesnė visuomenės dalis, kad galėtų reikšmingai įtakoti vyriausybės priimamus sprendimus. Tik susitelkę šalies gyventojai kartu gali daryti didesnę įtaką valdžiai ir jos priimamiems sprendimams.

1.2. Lyderystė, plėtojant nevyriausybių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke

1.2.1. Lyderystės reiškinių samprata

Lyderystė yra nuolatinis mokslinių diskusijų objektas, apie ją parašyta nemažai straipsnių ir knygų, tačiau tai viena iš sąvokų, kuria, dėl nevienareikšmiško traktavimo, labai sunku apibūdinti (Dirgienė, 2018). Ši sąvoka dažnai naudojama, apibūdinant bet kokią žmogaus veiklą: sporte, religijoje, versle, ginkluotose pajėgose, politikoje ir kt. Vadybos mokslo tyrinėtojai sąvokos „lyderystė“ nelaiko sąvokos „vadovavimas“ sinonimu. Lyderystė - vadovavimo viršūnė, kai aplink lyderį buriasi žmonės, patikėję suformuluota organizacijos vizija ir tikslais, bei norintys ir galintys juos įgyvendinti (Dirgienė, 2018). „Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje“ lyderystė apibūdinama kaip nuolatinis tobulinimas ir aukštos kokybės siekis.

Dirgienė (2018) pažymi, kad lyderystės sąvoka kito skirtingais laikotarpiais bei skirtingose kultūrose, ši sąvoka buvo svarbi bei aktuali visai visuomenei, vieno apibrėžimo niekada nebuvo ir, turbūt, niekada nebus. Žvelgiant į lyderystės sąvokos ištakas, dar Aristotelis, žymusis graikų filosofas, teigė, kad lyderis privalo turėti „ethos“, „pathos“ ir „logos“ (Rashid, 1989) (cit. pagal Ali, 2012). „Ethos“ (graik. moralė) – tai lyderio moralinis charakteris, jo gebėjimas įtikinti ir įkvėpti. „Pathos“ (graik. aistra) – tai lyderio savybė paliesti kito žmogaus jausmus, išjudinti jį emocinaliai.

“Logos“ (graik. prasmė) – tai lyderio gebėjimas pateikti svarias priežastis, logiškus argumentus (Dirgienė, 2018).

Anot Drucker (1996), vienintelis lyderio apibrėžimas yra toks: lyderis yra tas, kuris turi sekėjų. Yukl (2006) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kaip daromą įtaką kitiems, kad šie suprastų ir sutiktų su tuo, ką reikia padaryti ir kaip tai padaryti, ir procesą, palengvinantį asmenines ir kolektyvines pastangas siekti bendrų tikslų. Pasak Nort-House (2009), lyderystė – tai procesas, kurio metu individas daro įtaką asmenų grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Kruse (2013) lyderystę apibrėžia kaip socialinės įtakos procesą, kuris maksimaliai padidina kitų pastangas siekti bendro tikslo (cituoja Vaitkevičius, 2016).

Vanagas ir Vyšniauskienė (2012) pabrėžia, kad lyderystė suvokiama ir kaip nevienodas galios paskirstymas. Vadovai savo veiklą vykdo remdamiesi tam tikra valdžia ir galia pagal valdymo lygmenis. Formali valdžia kaip galios tipas yra tai, kas siejama su organizacijos valdymo struktūra ir valdymo procesu bei atitinkamu valdymo lygmeniu. Vadovo valdžios panaudojimo bei lyderystės efektyvumas didele dalimi priklauso nuo to, kaip jis panaudoja tą galią.

Lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012). Kad lyderis galėtų vesti, jis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis, suvokti tam tikrus elgesio modelius, naudoti įvairią socialinę galią, besireiškiančią konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad grupės nariai – sekėjai – ne tik vykdytų, bet ir įsipareigotų siekti bendrų užsibrėžtų tikslų.

Pasak Dirgienės (2018), lyderystė – tai procesas, menas, gebėjimas viziją paversti realybe, siekiant užsibrėžto tikslo pritraukti kuo daugiau žmonių – pasekėjų, paveikti juos savarankiškai dėti pastangas grupės tikslų pasiekimui.

Yra daug įvairių lyderystės sąvokos ir lyderio vaidmens apibrėžimų. Lyderystė apibrėžiama kaip gebėjimas vadovauti. Lyderystės teorijos apžvalgoje Northouse (2012) nustatė keturias bendras temas, kurias apima daugumą lyderystės teorijų: 1) lyderystė yra procesas; 2) lyderystė apima įtaką; 3) lyderystė vyksta grupės kontekste; 4) lyderystė apima tikslų siekimą. Remiantis šia analize, lyderystė buvo apibrėžta kaip procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei ar asmenims siekti bendro tikslo. Tačiau akivaizdu, kad nė vienas apibrėžimas neapima visų lyderystės aspektų.

Kalbant apie lyderystės sampratą, svarbu paminėti, kad lyderystės sąvoka dažnai painiojama su vadovavimo apibrėžimu. Iki XX a. 8-ojo dešimtmečio sąvokos „lyderystė“ ir „vadovavimas“ buvo vartojamos kaip sinonimai (Šilingienė, 2012). Išvertus iš anglų kalbos žodį „leadership“, terminas „lyderystė“ gali būti suprantamas dvejopai: lyderiavimas arba vadovavimas. Iš tiesų gana sudėtinga nusakyti aiškią skiriamąją ribą tarp vadovavimo ir lyderystės, nes abu veiksmai neneigia vienas kito

(Šilingienė, 2012). Nors daugelis apie lyderystę rašančių autorių teigia, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tas pats, tačiau nesutaria dėl šių terminų tarpusavio sąsajų.

Vaitkevičius (2016) pažymi, kad pateikiami apibrėžimai leidžia pasiūlyti keletą pagrindinių lyderystės reiškinių komponentų: lyderystė yra procesas, apimantis įtakos darymą kitiems, galintis vykti tik grupės kontekste, apimantis tikslo siekimą, kai tikslas yra bendras tiek lyderio, tiek jo sekėjų. Lyderystės kaip proceso aiškinimas parodo, kad tai nėra asmens charakterio savybė ar bruožas, kuriuo iš prigimties apdovanoti tik kai kurie žmonės. Lyderystė – tai interaktyvi ir abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika. Tai reiškia, kad lyderis daro įtaką savo sekėjams ir pats yra jų įtakos zonoje. Tuo remiantis, darytina išvada, kad lyderiu gali tapti kiekvienas ir lyderiavimas neapsiriboja tik vienu iš grupės narių, kuriam oficialiai suteiktos vadovaujamosios pareigos. Žmogus gali būti puikus vadovas ir strategas, tačiau jam gali trūkti lyderio įgūdžių, kad motyvuotų kitus grupės narius pritarti jo pasiūlytomis strategijoms ir efektyviai siekti jas įgyvendinti. Lyderystė - tai gebėjimas daryti įtaką savo pavaldiniams, kolegoms ar vadovams organizaciniame kontekste. Lyderystės sąvoka apima tikslo siekimą, o tai reiškia, kad lyderis turi sugebėti nukreipti sekėjus efektyviai atlikti užduotis (Vaitkevičius, 2016).

Mokslinėje užsienio autorių literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl lyderystės sampratos. Kaip nurodo Alvesson, Spicer (2012), lyderystė gali būti apibrėžiama kaip asmens ar asmenų grupės socialinė įtaka. Taip pat autoriai lyderystės sąvokoje pabrėžia organizacijos kūrybinius aspektus bei galios santykius. Pavyzdžiui, Shah (2014) pabrėžia, kad lyderystė yra tam tikro veiksmo įsivaizdavimas, skatinimas ir įgyvendinimas, kas nebūtų įvykę įprastomis sąlygomis. Lyderystė remiasi organizacinėmis užduotimis, kurios yra sukurtos organizacijos narių, siekiant įtakoti kitų narių motyvaciją, turimas žinias bei veiklą.

Kitas būdas bandyti nustatyti skirtingus lyderystės elementus yra sukurti skirtingų lyderystės tipų tipologiją. Ši tipologija apibūdina keturis skirtingus NVO lyderių tipus (Apostu, 2013): 1) paternalistinis; 2) aktyvistas; 3) vadybininkas; 4) katalizatorius.

1. Paternalistiniai lyderiai paprastai demonstruoja patriarchalinį ar matriarchalinį vadovavimo stilių. Jų požiūris dažnai grindžiamas nusistovėjusiais asmeniniais ar giminystės santykiais. Jie gali įkvėpti lojalumą ir turėti tvirtus, artimus, galbūt net šeimyninius santykius su darbuotojais ir savanoriais. Tačiau pašaliniams jie gali pasirodyti autokratiški, priklausomi nuo hierarchinių darbo būdų arba iš viršaus į apačią organizacinės struktūros ir pernelyg priklausomi nuo tradicinių santykių, kurie ilgainiui gali būti netvarūs (Fahrudin, 2017).

2. Lyderiai aktyvistai aktyviai užsiima atstovavimo ir lobistiniu darbu. Jie yra labai motyvuoti, dažnai charizmatiški ir paprastai sutelkia dėmesį į vieną klausimą. Lyderiai turi galimybę nukreipti vietinės bendruomenės, kad būtų pasiekti politiniai reikalavimai. Lyderiai įkvepia pasekėjus aiškiai

suformuluotomis žinutėmis - kartais dėl to, kad sprendžiami žemiškesni valdymo ar organizaciniai klausimai (Fahrudin, 2017).

3. Lyderiai vadovai vertinami dėl jų vadybinių ir administracinių gebėjimų. Šio tipo lyderiai demonstruoja gebėjimą valdyti organizacijas ir gali efektyviai sukurti patikimas sistemas bei tinkamas struktūras, taip pat valdyti darbuotojus. Lyderiai demonstruoja „profesionalų“ požiūrį į plėtrą, turi patirties renkant lėšas, laikantis terminų ir imantis užsakyimų kaip rangovai (Apostu, 2013).

4. Lyderiai katalizatoriai paprastai veikia kaip strateginiai katalizatoriai NVO kontekste ir gali skatinti bei įgyvendinti kaitą. Jie demonstruoja platesnę pasaulėžiūrą ir gebėjimą priimti ilgalaikį strateginį požiūrį, kartu subalansuojant sunkius sprendimus dėl strateginių prioritetų, turinčių organizacines vertybes ir identitetą. Jų, kaip pokyčių agentų, sėkmė priklauso nuo sugebėjimo deleguoti darbą talentingiems kolegoms, tokiu būdu laisvą laiką skiriant aktyviam bendravimui su išorės suinteresuotosiomis šalimis ir partneriais, kuriant koalicijas ir strateginius aljansus bei dalyvaunt įvairiuose tinkluose (Apostu, 2013).

Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė (2019) apibendrinamos įvairius lyderiams būdingų charakteristikų bei gebėjimų tyrinėjimus, pateikė mokslininkų siekį sugrupuoti lyderiams reikšmingas kompetencijas. Boyatzis išskiria tokias 3 lyderiui svarbias kompetencijų grupes: emocines, socialines ir kognityvines (Boyatzis, 2008). Pagonas ir kt. (2008) taip išskiria 3 grupes, jau labai konkrečiai įvardindami kiekvienai grupei reikšmingas kompetencijas:

kognityvinės (divergentinis mąstymas, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimo gebėjimai, analitinis mąstymas, strateginis mąstymas ir kt.);

funkcinės (kalbiniai ir komunikaciniai gebėjimai, technologiniai gebėjimai, tarpkultūrinės kompetencijos, mokymosi gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir karjeros planavimo gebėjimai, vadybiniai gebėjimai, sprendimų priėmimo gebėjimai);

asmeninės ir socialinės (savikryptingumas, tarpasmeniniai gebėjimai, komandinio darbo gebėjimai, gailestingumas, integralumas, gebėjimas mobilizuoti žmones, streso valdymas, etinė dimensija ir kt.).

Crossan ir Byrne (2013) pažymi, kad ne tik kompetencijos yra reikšmingos lyderiams, ir pateikia tokias lyderiams svarbias 3 dimensijas: charakteris, kompetencijos ir įsipareigojimas, teigdamos, kad bent vienos jų trūkumas negalėtų užtikrinti efektyvios lyderystės (cituoja Atkočiūnienė ir kt., 2019).

Sousa ir Rocha (2019) išskiria tris lyderių tipus. Autokratiniai lyderiai priima sprendimus, nepasitarę su savo komandos nariais; toks sprendimų priėmimas gali būti tikslingas, kai sprendimus reikia priimti greitai, nereikia komandos indėlio ir susitarimas nebūtinai rezultatams pasiekti, tačiau tai didina darbuotojų kaitą. Demokratiniai lyderiai priima galutinį sprendimą, tačiau į sprendimo priėmimo procesą įtraukia komandos narius, skatina kūrybiškumą, darbuotojai dažnai būna įsitraukę

į projektus ir sprendimus, o tai didina pasitenkinimą darbu ir produktyvumą. Deleguojantieji lyderiai savo komandos nariams suteikia daug laisvės atlikti darbą ir nustatyti terminus, prireikus teikia paramą; tokia autonomija gali lemti didelį pasitenkinimą darbu, tačiau gali būti sunku, jei komandos nariai neturi žinių, įgūdžių ar motyvacijos efektyviai atlikti savo darbą (Šneiderienė ir kt., 2020).

Dauguma lyderystės mokslininkų tyrė ir nustatė lyderio – vadovo poveikį organizacijos veiklai, taip pat dauguma tyrimų parodė, kad yra teigiamas ryšys tarp kintamųjų. Yra keletas tyrimų, kurių rezultatai atskleidė, jog lyderis neturi jokios įtakos organizacijos veiklai. Šie tyrimai yra pagrįsti prielaida, kad pasekėjai aiškina veiklos rezultatus kaip lyderio sėkmę ir kad lyderystė yra nereikalinga. Tyrimai atlikti, siekiant nustatyti transformacinės lyderystės poveikį atskiroms veiklos sritims, ir atskleidė teigiamą ryšį tarp kintamųjų: teigiamas lyderystės poveikis komandiniam darbui ir rezultatams; taip pat teigiamą poveikį pasekėjų įgalinimui, įgyvendinant organizacijos tikslus ir siekiant aukštų rezultatų (Carmeli, Schaubroecker, Tischler, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad apibrėžiant lyderystės sąvoką, neišvengiama sąsajų su vadovo ir vadovavimo sampratomis. Lyderystės apibrėžimuose išryškunami ir lyderio bruožai, asmeninės savybės, vadovavimo meistriškumas bei kompetencijos. NVO kontekste į lyderį žvelgiama apibrėžiant bei identifikuojant lyderio tipus. Taigi, šiuo metu lyderystės subjektas prasiplėtė, lyderystė nėra priskiriama tik tam vienam asmeniui - tai dvipusis, interaktyvus įvykis tarp lyderio ir jo pasekėjų, o ne linijinis, kuomet procesas vyksta tik viena kryptimi. Svarbu paminėti tai, kad lyderystės kompetencija organizacijos lygmenyje pradėta priskirti tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, ir kad kiekvienas gali pasinaudoti lyderyste. Tai rodo, kad vadovavimo galima išmokti ir, kad lyderystė yra stebima per tai, ką lyderiai daro ir kaip jie elgiasi. Šiandien lyderystė yra labai svarbus modernios organizacijos plėtros veiksnys. Organizacijos, kuriose lyderystė menkai išvystyta, susiduria su sunkumais diegdamos naujoves bei prisitaikydamos prie pokyčių, taip pat išlikdamos konkurencinėje kovoje. Lyderystė ir jos plėtra yra vienas iš konkurencingumo pranašumų rinkoje. Dauguma autorių vadybos srityje bandė apibrėžti lyderystę, kaip vieną iš svarbiausių veiksmų, lemiančių organizacijos sėkmę.

1.2.2. Šiuolaikinės lyderystės teorijos

Klasikinės lyderystės teorijos (bruožų, elgesio, situacinio vadovavimo) laikomos transakcinėmis, o visos šiuolaikinės, moderniosios lyderystės mokyklos – transformacinė, charizmatinė, autentiškoji, tarnaujančioji, pasidalytoji – transformacinės lyderystės atstovėmis. Transformacinė tapo bendrinio žodžiu, kalbant apie šiuolaikinę lyderystę. Transformacinė – nes lyderis transformuoja sekėją (Miniotaitė ir kt., 2019)

Transakcinė lyderystė. Lyderystė laikoma transakcine, kai sekėjas apdovanojamas „morka už rezultatą ir bizūnu už klaidas“, savo knygoje *The Bass Handbook of Leadership* teigia Bass (cituoja

Miniotaitė ir kt, 2019). Transakcinė lyderystės teorija pagrįsta mainais tarp lyderio ir pasekėjų, kuomet už atliktą darbą atitinkamai atsilyginama. Vadovaujantis transakcinės lyderystės teorija, pinigai yra pagrindinė skatinimo priemonė, o lyderio – pasekėjų santykiai dažnai paremti įtaka ir aiškiais taisyklėmis. Geri tarpusavio santykiai, įkvėpimas nėra šio lyderystės stiliaus ypatumai, o daugiausia galios ir atsakomybės tenka lyderiui. Transakcinė lyderystė yra mažiausiai tinkama NVO, nes slopina darbuotojų kūrybiškumą, siekimą tobulėti, iniciatyvą. Esminis transakcinės lyderystės principas yra mainai tarp lyderio ir jo sekėjų. Transakcinės lyderystės teorijoje lyderio – pasekėjų santykiai paremti įtaka, kontrole ir motyvacija.

Transformacinė lyderystė. Transformacinės lyderystės pradininku laikomas MacGregoras Burnas. 1978 m. išleidęs knygą *Leadership* (Miniotaitė ir kt, 2019). Transformacinė lyderystė – viena šiuolaikinių lyderystės teorijų. Ji akcentuoja charizmatinius ir jausminius lyderystės elementus. Transformacinė lyderystė yra viena populiariausių šių dienų lyderystės teorijų ir užima labai svarbią vietą moksliniuose lyderystės tyrimuose. Ji apibrėžiama kaip lyderystės nuostata, daranti įtaką asmenų bei socialinių sistemų pokyčiams. Transformacinis lyderis sukuria sekėjams prasmę, išplečia jų interesus nuo asmeninių iki rūpinimosi komandos, organizacijos, visuomenės gerove. Transformacinė lyderystė – tai lyderystė, nukreipta į sekėją, jo vidinę motyvaciją, potencialo atskleidimą, saviaktualizaciją, kitaip tariant, sekėjo transformaciją. Miniotaitė (2019) teigia, kad transformaciniai lyderiai didina sekėjų savivertę, sąmoningumą, keičia sekėjų vertybes ir skatina brandą. Tai gebėjimas sukurti prasmę kitiems žmonėms. Kai yra prasmė, transformuojasi sekėjai. Transformacinė lyderystė – tai procesas, kai sekėjas ir lyderis pakylėja vienas kitą į aukštesnį motyvacijos ir moralumo lygį. Transformacinės lyderystės esmė yra sekėjų įkvėpimas, ugdymas ir įgalinimas, o charizmatinės – indentifikavimasis su lyderiu (Barvydienė, 2015).

Charizmatinė lyderystė. Charizma apibūdinama kaip gebėjimas paveikti, įtikinti kitus ir pasitikėti, o charizmos poveikis - kaip noras būti tokio žmogaus veikiamu. Charizmatiški lyderiai skatina sekėjų entuziazmą, susijaudinimą, tikėjimą ir norą aukotis. Sekėjai jaučia meilę lyderiui ir su juo tapatinasi. Charizma – graikų kalbos žodis, reiškiantis Dievo dovaną, ypatingą Dievo malonę. Į vadybos tyrinėjimus charizmos sąvoką ir reiškinį atnešė vokiečių sociologas Weberis, XX a. pirmoje pusėje nagrinėjęs prūsų biurokratijos mechanizmus organizacijoje. Taip charizmos aiškinimas iš religijos įsiliejo į organizacijų elgseną ir lyderystę. Anot Weberio, charizma - ypatinga savybė, gebėjimas, smarkiai išskiriantis tą žmogų iš kitų, paverčiantis jį lyderiu. Daugelis autorių (House, 1999; Conger ir Kanungo, 2003; Kirpatrick ir Locke, 1996; Glyn ir Dowd, 2008) sutaria, kad viena svarbiausių charizmos ypatybių yra lyderio gebėjimas perteikti sekėjams gyvenimą keičiančią viziją ir parodyti pasaulį kitoje šviesoje (cituoja Barvydienė, 2015). Lyderio charizma suvokiama kaip gebėjimas mobilizuoti sekėjus ir nukreipti juos socialinio pokyčio link. Barvydienė (2015) rašo, kad apibendrinant daugelio tyrėjų pateikiamus duomenis, galime skirti šias charizmatiškos asmenybės

dimensijas: stipri asmenybė, turinti tvirtą valią, didelį užsidegimą ir daug vidinės jėgos. Vizija - charizmatiškas lyderis turi būti įsivardinęs, kokie jo siekiai ir vertybės, turi žinoti esminius motyvus, kodėl pasirenkamas vienas ar kitas kelias. Kalbos paprastumas, retorika turi būti paprasta ir labai tiksli, kad sekėjai galėtų ją suprasti ir į ją įsigilinti. Stiprūs jausmai - lyderis turi labai gerai pažinti ir suprasti savo emocijas, kad galėtų jas perduoti kitiems. Emocinių ryšių kūrimas su sekėjais yra ilgalaikių ir sėkmingų tarpusavio supratimo pagrindas. Dėmesio centrų paieška: charizmatiškas lyderis naudojami kiekviena galimybe skleisti savo viziją. Aukštesnių motyvacijų siekimas. Analizuodamas charizmatiško lyderio elgseną, McCannas ir kt. (2010) skiria šias gausiais tyrimais pagrįstas dimensijas: bendravimo efektyvumas, motyvacijos vizija, energija ir entuziazmas, nuopelnų pripažinimas, tikėjimas žmonėmis (cituoja Barvydienė, 2015). Mioniotaitė (2019) svarstydamas, kas sudaro charizmą, teigia, kad tai besąlygiškas pasitikėjimas savimi. „*Toks pasitikėjimas yra drąsus, energingas, plikas, apimantis visą žmogaus esybę. Toks pasitikėjimas kelia pagarbą ir norą paklusti. Esant tokiam pasitikėjimui, nėra nė lašo abejonės savimi, savo veiksmu ar žodžiu*“ (Mioniotaitė ir kt., 2019).

Charizmatinei lyderystei būdingos dvi formos: ji gali būti suasmeninta ir socializuota. Asmuo, kuriam būdinga socializuota charizmatinė lyderystė, siekia organizacijos tikslų, asmeniniai poreikiai jam nėra labai svarbūs. Asmeninei charizmai būdingas kitų veikimas, iškeliant save – tai egocentriškumas. Tokia lyderystė dažnai daro neigiamą įtaką tiek sekėjams, tiek organizacijai. Tyrėjų teigimu, suasmeninta charizma atspindi tamsiąją charizmos pusę. Vienas pagrindinių veiksnių, apibrėžiančių suasmenintos charizmos atvejį, yra lyderio požiūris į situacijas ne per organizacijos, o per savo gerovės prizmę. Konkretūs bruožai, atskleidžiantys neigiamą charizmos pusę, yra tokios savybės kaip impulsyvumas, savęs aukštinimas, priklausomybė nuo aplinkinių, ekscentriškumas, perdėtai pakili nuotaika. Vieni pavojingiausių tokio lyderio bruožų yra puikybė ir arogancija, sukelianti narcisizmą. Į narcisizmą linkusios asmenybės visų pirma negeba suvokti kitų išgyvenamų jausmų, juos jaudina tik pačių išgyvenimai (Barvydienė, 2015). Lyderis, kuriam būdingas narcisizmas, paprastai pervertina savo žinias, įgūdžius, gebėjimus, nepakankamai vertina išteklius, vengia atsakomybės už neteisingą sprendimą, nelavina savo vadybinių sugebėjimų, neugdo sekėjų ir t.t. (Barvydienė, 2015)

Autentiška lyderystė. Autentiška lyderystė - modernių lyderystės teorijų atstovė. Tai visai kitokia lyderystė nei charizmatiškoji. Kaip teigia Mioniotaitė (2019), tai žmogiška, pilna abejonių, trapumo, pažeidžiamumo lyderystė. Manoma, kad save pažįstantys, vertybėms ištikimi – autentiški – lyderiai grąžins moralę, atkurs pasitikėjimą ir viltį organizacijose. Sąvoka „autentiškumas“ kilusi iš graikų filosofijos ir reiškia „pažinti save“ bei „būti sau ištikimam“, ją vis dar nagrinėja ir plėtoja humanistinės, egzistencinės psichologijos mokslininkai. Yra keletas požiūrių, aiškinančių autentiškumą. Autentiškumas kaip modernių laikų vertybė. Būti savimi – tai gyvenimo vertybė.

Autentiškumo idėja reiškia laisvę. Autentiškumas apima savęs kūrimą, originalumą, prieštaravimą visuomenės normoms ir taisyklėms. Autentiškumas yra vadovavimasis savo vertybėmis, suvokimu, o lyderis yra tas, kuris geba vesti kitą. Autentiškai vesti kitą reiškia remtis savo asmeninėmis vertybėmis, vidine branda ir tikroju „aš“. Šios lyderystės krypties pradininku laikomas Harvardo profesorius George'as, teigiantis, kad vadovautis reikia savu būdu, o ne kopijuoti kitus. Kitaip sakant, jei patys negalime sukurti originalaus, savito lyderystės stiliaus, paremto asmeninėmis vertybėmis, žinojimu, kas esame, bei nusistovėjusiais įsitikinimais, jokia kitų kopija nepadės užimti lyderio pozicijų nei organizacijoje, nei gyvenime. Autentišką lyderystę reiktų suvokti kaip natūraliai rodomą pavyzdį kitiems. Tarkime, būdami nuoširdūs ir atsakingi, skleidžiame šias savybes ir savo organizacijoje. Nebijodami pasirodyti pažeidžiami ir pripažindami savo klaidas, mokome ne silpnumo, o pasitikėjimo savimi ir tvirtumo. Kad ir kas nutiktų, kad ir kaip pasijustume, gebame išlaikyti savo poziciją. Pagarbiai ir lygiavertiškai bendraudami su kolegomis, dalydamiesi ir įtraukdami kitus, tarsi parodome, kokio bendravimo tikimės. Lyderystės ekspertė dr. Alisa Miniotaitė atskleidė, kad autentiška lyderystė daro stiprų teigiamą poveikį šalininkų pasitikėjimui lyderiu, mažina atstumą tarp lyderio ir sekėjo, taip pat skatina aplinkinių saviaktualizaciją ir autentišką jų elgesį. Be to, apžvelgdama atliktus mokslinius tyrimus, ji pastebi, kad organizacijoje vyraujant autentiškam lyderystės stiliui, pagerėja darbuotojų rezultatai ir jų pasitenkinimas darbu. Kiti tyrėjai taip pat patvirtina, kad autentiška lyderystė lemia darbuotojų lojalumą, produktyvų komandinį darbą (Miniotaitė, 2019).

Miniotaitė (2019) teigia, kad nepakanka prigimtinių dovanų – įgimtų lyderio savybių ar polinkio pirmauti, būtinas jų autentiškas pažadinimas bei išugdymas. Tai yra nuoseklus ir sistemingas darbas su savimi, atsakinga kelionė į save per įvairią patirtį ir jos išsąmoninimą, paieškas, skaudulius ir atradimus. Jos metu verta savęs klausti: kokia mano misija, vertybės ir įsitikinimai? Koks darbas mane motyvuoja? Kas man svarbu ir vertinga? Kaip galiu ne tik dirbti, bet ir save realizuoti? Ar tai, ką darau, man atrodo prasminga, o gal tik mechaniškai dirbu tai, už ką man moka? Kokiais lyderiais aš žaviuosi ir noriu jais sekti? Kaip aš pats esu pasirengęs save atskleisti kaip lyderį?

Tarnaujančioji lyderystė. Tarnaujančios lyderystės mokykla lyderystę aiškina tarnystės galia. Kam tarnauja lyderis? Sekėjui. Tarnaujančioji lyderystė prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems, visų pirma tarnauti (Miniotaitė ir kt, 2019). Noras tarnauti kyla iš vidinės motyvacijos – principų, motyvų, vertybių. Analizuodami tarnaujančių lyderių elgesį, mokslininkai nustatė penkis veiksnius, lemiančius tarnaujančią lyderystę. *Tarpusavio pagalba*, kuri apima vienas kito išklausimą, sprendimų priėmimą kartu, pagarbą darbuotojams. *Bendruomenės kūrimas* – gebėjimas gerbti skirtumus, bendradarbiavimo skatinimas, įsipareigojimo organizacijai didinimas. *Altruizmas* – nesavanaudiškas rūpinimasis kitais, noras tarnauti pačiam. Altruizmas laikomas tarnaujančios lyderystės esme. *Egalitarizmas*. Tarnaujantis lyderis nesijaučia aukštesnis už kitus. Būtent lygybės

puoselėjimas stiprina lyderystę. *Moralė*. Be jos nebus tarnaujančios lyderystės. Tarnaujantys lyderiai kuria moralias organizacijas. Čia nėra manipuliacijų, moralė aukščiau už pelno siekimą. Johnas E. Barbuto ir Danielis W. Wheeleris, tyrę 80 lyderių ir 388 jų sekėjus, pasiūlė 5 dimensijų tarnaujančios lyderystės konstrukta: išmintis, įtaigus nukreipimas, bendruomenės valdymas, altruistiškas elgesys, emocinis puoselėjimas. Sendjaya (2002) tyrė tarnaujančios lyderystės raišką ir išskiria šešias dimensijas: savanoriška subordinacija, autentiškasis „aš“, ištikimi santykiai, atsakinga moralė, dvasingumas, keičianti įtaka. Spears (2004) savo straipsnyje „Tarnaujančios lyderystės praktikavimas“ išskiria dešimt šiai koncepcijai būdingų bruožų: klausymasis, empatija, gydymas, sąmoningumas, įtikinimas, konceptualizavimas, numatymas/ižvalga, rūpinimasis, įsipareigojimas auginti žmones, bendruomenės kūrimas. Dierendonck (2011) tyrime apie tarnaujančios lyderystės konstrukta pridėda 2 naujas idėjas: atskaitomybė ir gebėjimas atleisti. Taigi, tarnaujantis lyderis visų pirma galvoja apie kitų interesus. Tyrimų duomenimis, tarnaujančioji lyderystė skatina sekėjų pasitikėjimą lyderiu ir bendrą pasitikėjimą organizacijoje, pilietišką elgesį, bendradarbiavimą komandoje, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą bei mažina darbuotojų kaitą (Miniotaite ir kt., 2019). Kai lyderis aukojasi dėl savo darbuotojų, darbuotojai taip pat yra linkę aukotis dėl savo lyderio.

Pasidalytoji lyderystė. Pasidalytoji lyderystė vis plačiau analizuojama moksliniuose lyderystės darbuose. XX a. 7-ajame dešimtmetyje pradėta kalbėti ir apie pasidalytosios lyderystės idėją. Šios teorijos autoriai (Pearce, Conger, 2003, Day ir kt., 2004; Spillane, 2006 ir kt.) akcentuoja lyderystės pasidalijimą tarp organizacijos narių – lyderystės raiškai įtakos turi visi organizacijos nariai, nepaisant formalių ir neformalių apibrėžtumų. Kitaip tariant, pasidalytosios lyderystės raiška organizacijoje įtakoja kelių lyderių, nebūtinai vadovų, atsiradimą. Pasak Spillane (2005), lyderiu gali būti bet kuris organizacijos narys, pasirengęs inicijuoti pokyčius bei organizacijos tobulėjimo procesą, prisiimti atsakomybę ir spręsti iškilusias problemas. Taigi, pasidalytoji lyderystė skatina vengti vieno asmens dominavimo – ši lyderystės forma skatina užduotis vykdyti tarpusavyje bendradarbiaujant keliems lyderiams. Todėl galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina daugiau dėmesio skirti ne veiksams, o organizacijos narių tarpusavio sąveikai, bendradarbiavimo procesui. XXI amžiuje lyderystė kaip niekad horizontali dėl augančio darbuotojų išsilavinimo ir technologijų pažangos (Miniotaite ir kt., 2019). Pasidalytoji lyderystė – tai įmonės kultūra, kurioje kiekvienas nori imtis ir imasi lyderystės, o įmonė ir vadovas suteikia tam galimybę. Miniotaite (2019) rašo, kad šios lyderystės taikymo sėkmė priklauso nuo lyderio brandos, sekėjų brandos ir organizacijos kultūros. Pasidalytosios lyderystės organizatoriaus užduotis sukurti psichologinį saugumą, kad kiekvienas jaustųsi galintis išsakyti savo nuomonę, dalytis informacija, nebijotų klysti.

Pats sau lyderis. Žmogus, norintis tapti lyderiu, visų pirma, turi būti lyderiu pats sau – gebėti būti savo karjeros, savo gyvenimo sėkmės generaliniu direktoriumi (Cibulskas, 2015). Būti lyderiu

sau pačiam – tai sau daryti įtaką sau, nustatyti kryptį, tikslą ir save motyvuoti šį tikslą pasiekti (Miniotaitė ir kt., 2019). Pats svarbiausias lyderio darbas – tai darbas su savimi, savęs pažinimu, savęs auginimu. Augdamas pats augini ir savo organizaciją.

Apibendrinant moderniosios lyderystės teorijas, galima daryti išvadą, kad lyderystė suprantama kaip gebėjimas daryti įtaką žmonėms arba kaip asmenybės jėga, koordinuojanti ir motyvuojanti bendrų tikslų siekimą. Lyderystės sėkmę lemia ne tik lyderio savybės ir elgesys, bet gebėjimas kitus paveikti, įkvėpti. Lyderystės reiškinys visuomet vyksta grupės kontekste. Lyderiai negali egzistuoti be grupės sekėjų, o sekėjai negali egzistuoti be lyderių. Taigi, norint pasiekti reikšmingų ir efektyvių rezultatų organizacijoje, reikia skirti daug dėmesio santykių formavimui.

1.2.3. Lyderystė kaip įgalinantis instrumentas, plėtojant nevyriausybinių organizacijų veiklą socialiniame darbe

Lyderystė yra viena iš kritinių organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančių kintamųjų (Barvydiene ir kt., 2009). Pradedant analizuoti lyderystės įgalinimą plėtojant NVO veiklą, svarbu aptarti tris aspektus, kurie NVO atliko labai svarbų vaidmenį. Šie trys elementai yra žinomi kaip lyderiai, vadovavimas ir vadovybė. Geras vadovas per lyderystę nustatys NVO valdymo formą ar struktūrą. Ir, priešingai, blogas vadovas per savo vadovavimą taip pat nustatys NVO valdymo formą ar struktūrą.

Apostu (2013) suteikia pagrindą, padedantį suprasti žmogiškąjį lyderystės ir valdymo meną, įspėdamas apie penkis pagrindinius klausimus: moralinio tikslo siekimas, pokyčių supratimas, santykių kūrimas, žinių kūrimas ir valdymas bei darnos užtikrinimas organizacijoje. Norint, kad NVO sėkmingai siektų pagerinti gebėjimus, vadovavimas ir valdymas turi būti vertinami iš įvairių kultūrų perspektyvos. Remiantis Cote (2017), lyderystė yra pasirengimo bet kokiems pokyčiams derinys, teigiamas lyderio požiūris, kuris turės įtakos organizacijai ar darbuotojams, kad jie laikytųsi teigiamo požiūrio, gerai išmanantis vadovas, turintis viziją ugdyti organizacijas, taip pat visų organizacijos narių vienybės jausmas. Taigi, lyderystė yra lankstaus meno forma ir ją turėtų keisti organizacijos vadovas. Lyderis yra tas, kuris gali būti lankstus, keisti ar manipuliuoti vadovavimo menu.

NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, lyderis turėtų suprasti, kaip turėtų vykti valdymo procesas ir kaip lanksčiai vadovauti savo darbuotojams. Lyderis taip pat siekia užtikrinti, kad NVO nariai dirbtų, siekdami organizacijų efektyvumo ir tuo pačiu pabrėžtų savo žmonių poreikius. Teigiamas balansas ir derinys tarp organizacijos veiklos efektyvumo ir narių poreikių yra sėkmingas vadovavimo NVO, veikiančių socialinio darbo lauke, modelis. Apostu (2013) tyrime pabrėžiama, kodėl šis modelis yra labai reikalingas – juk NVO vadovai dažnai yra izoliuoti ir nepalaikomi kitų narių. Atsiskyrimas ir nepritarimas gali atsirasti, jei darbuotojai mano, kad jų vadovas jiems

netinkamai vadovauja arba nesugeba pasiekti profesinės sėkmės. Lyderiai turėtų suvokti, kad darbuotojai turi savo viziją į sėkmę savo darbe.

Akademinėje ir praktinėje literatūroje apie lyderystę NVO yra daug tyrimų apie lyderio pozicijas ir atliekamas funkcijas, pavyzdžiui: valdymas, strategija, žmogiškųjų išteklių valdymas. Be to, yra tiriami vadovavimo modeliai, komandos narių mainai, lyderystės filosofija. Howiesonas ir Hodgesas (2017) pasiūlė skirtingus požiūrius, tiriant lyderystės mąstymą ir teorijas, naudojant tris konceptualius požiūrius: lyderystės modelis - lyderystės modelyje yra teorijų ar idėjų, kaip efektyviai vadovauti ir (arba) tapti geresniu lyderiu (pavyzdžiui, transformacinė lyderystė); vadovavimo filosofija - lyderystės filosofijoje yra vertybėmis pagrįstos idėjos, kaip lyderis turėtų veikti, ir lyderio galios šaltiniai (pavyzdžiui, tarnaujanti lyderystė); ir vadovavimo stilius - vadovavimo stilius yra pagrindinių realių lyderių elgesio klasifikacija arba aprašymas (pavyzdžiui, autokratinė lyderystė).

Mokslinėje literatūroje nėra daug tyrimų, apibūdinančių lyderystės bruožus, galinčius turėti įtakos NVO, kuri veikia socialinio darbo lauke, ir kitų subjektų bendradarbiavimui. Tarp šių savybių buvo paminėta lytis. AbouAssi ir kt. (2016) nurodė, kad, remiantis daugybe tyrimų, moterų vadovaujamos organizacijos dažniau bendradarbiauja su kitais subjektais nei tie, kuriems vadovauja vyrai. Remdamiesi Fosterio ir Meinhardo (2002) tyrimais apie organizacijų polinkius bendradarbiauti, jie pabrėžė, kad „moterų valdomos NVO gali užmegzti efektyvesnį bendradarbiavimą nei vyrų valdomos organizacijos“.

Antrasis NVO lyderių bruožas, galintis palengvinti organizacijų ir kitų subjektų bendradarbiavimą, yra atvirumas patirčiai, apibūdintas penkių veiksmų asmenybės modelyje (kartu su ekstravertiškumu, malonumu, sąžiningumu ir neurotiškumu). Didžiojo penketo modelis dažnai naudojamas kaip pagrindas, vertinant įvairių organizacijų (t.y. ne tik nevyriausybinė organizacijų) veiksmų prognozes, apimant lyderių galimybes bendradarbiauti su kitais subjektais (Hassan ir kt., 2017). Moksliniuose tyrimuose taip pat dažnai nurodomi bruožai, palengvinantys vadovavimą organizacijoms ir galintys turėti įtakos jų veiklai. Šios savybės apima tarpasmeninius įgūdžius, tokius kaip socialiniai įgūdžiai (AbouAssi ir kt., 2016), kurie taip pat apibūdinami kaip socialinės kompetencijos.

Kitas šaltinio nurodytas bruožas, analizuojant NVO vadovų vaidmenį ir jų veiklą, yra švietimas. Remdamasis reprezentatyviais tyrimais, atliktais Lenkijoje, Sułek (2013) pažymėjo, kad išsilavinimas, ypač aukštojo mokslo, ne tik prisideda prie narystės savanoriškose organizacijose - aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys taip pat labiau linkę dirbti tokiose organizacijose. Todėl asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, yra kelis kartus labiau linkę būti išrinkti ir tarnauti pilietinėse organizacijose, atstovaujant visuomenės interesus.

Aukščiau išvardintos teorinės išvados pateisina specifinių NVO lyderių bruožų, galinčių turėti įtakos bendradarbiavimui, tarp jų organizacijų ir kitų organizacijų bei institucijų, įskaitant viešąsias

institucijas, paiešką. Kai kurie iš šių bruožų gali būti apibūdinami kaip psichologiniai kintamieji, o kiti susiję su lytimi ir išsilavinimu. Socialinis lyderio amžiaus suvokimas gali turėti reikšmės tokiems bruožams kaip atsakomybė ir patikimumas (Van Vugt ir Grabo 2015), o tai savo ruožtu gali turėti įtakos bendradarbiavimui su viešųjų institucijų atstovais.

Analizuojant lyderystės raišką, plėtojant NVO veiklą, žvelgiama iš kelio tikslo teorijos perspektyvos. Kelio tikslo teoriją iš pradžių sukūrė Evans aštuntajame dešimtmetyje, o vėliau 1971 m. pakeitė House, kad nustatytų labiausiai praktikuojamą lyderio stilių kaip motyvaciją paskatinti pavaldinius siekti tikslų (Cote, 2017). House ir Mitchell 1974 metais peržiūrėjo kelio tikslo teoriją. Kelio tikslo teorija pateikė du pagrindinius pasiūlymus. Pirmasis yra tas, kad strateginė lyderio funkcija yra pagerinti pavaldinių psichologinę būseną, dėl to atsiranda motyvacija atlikti darbą. Antrasis yra tas, kad ypatingas situacinis lyderio elgesys sukels pavaldinių motyvaciją (Polston-Murdoch, 2013). Yra keturi kelio tikslo vadovavimo stiliai: direktyvūs, palaikantys, dalyvaujantys ir į pasiekimus orientuoti lyderiai (Polston-Murdoch, 2013; Cote, 2017).

Direktyvus lyderis pateikia aiškias instrukcijas apie standartines organizacijos taisykles ir procesą, o galutinis tikslas - organizacijos misijos įgyvendinimas (Polston-Murdoch, 2013). Šis stilius yra gana nuspėjamai susijęs su pavaldinių pasitenkinimu tais, kurie atlieka vadovaujančius vaidmenis. Be to, direktyvinis lyderystės stilius pabrėžia nurodymą pavaldiniams dėl paskirtų užduočių atlikimo (Cote, 2017). Lyderis paaiškina, kaip atliekama užduotis, kokie veiksniai ar rezultatas lems jos sėkmę ir standartines organizacijos veiklos procedūras. Kai užduotis yra neaiški, direktyvus stilius yra pavaldžios motyvacijos katalizatorius ir dažnai vadinamas į užduotį orientuotu stiliumi (Cox, 2020).

Lyderiai, priklausantys palaikančio vadovavimo stiliumi, yra artimi, draugiški ir įsijaučia į savo pavaldinių gerovę; pavaldiniai, kurie nėra tikri dėl savęs, renkasi šį stilių. Dalyvaujantis vadovavimo stilius siekia darbuotojų dalyvavimo, priimant sprendimus ir panaudojant savo idėjas organizacijos veiklos ir procesų įgyvendinime. Be to, šis stilius tinka sustiprinti pavaldinių, atliekančių nesikartojančias dviprasmiškas užduotis, moralę. Į pasiekimus orientuoti lyderiai nustato aukštus veiklos tikslus. Šie lyderiai taip pat išreiškia savo darbuotojų gebėjimus. Į pasiekimus orientuotas stilius tinka ten, kur yra pavaldinių, siekiančių iššūkių įgyvendinimo, atlieka užduotis kurios nesikartoja ir skiriasi, atsižvelgiant į kontekstą bei procesą (Mwai, Namada, 2018).

Tačiau, kaip ir bet kuri teorija, kelio tikslo teorija neišvengia kritikos. Northhouse (2012) pateikia keturias kelio tikslo teorijos kritikos sritis. Pirma, kelio tikslo teorijos apribojimas yra sudėtingas, nes jis apima tiek daug skirtingų lyderystės aspektų, kuriuose teorijos aiškinimas gali sukelti painiavą. Pavyzdžiui, prognozės apie tai, kuris iš keturių skirtingų vadovavimo stilių yra tinkamas užduočiai, priklauso nuo skirtingos NVO struktūros, tikslų aiškumo lygių, pasekėjų gebėjimų ir organizacijos formalių įgaliavimų. Antra, kelio tikslo teorija sulaukė tik dalinio palaikymo

iš daugelio empirinių tyrimų, patvirtinančių jos pagrįstumą. Trečia, kelio tikslo teorija nepakankamai paaiškina lyderystės elgesio ir pasekėjų motyvacijos ryšį. Galiausiai teorija rodo, kad lyderiams svarbu mokyti, vadovauti pasekėjams, todėl pasekėjai gali būti pernelyg priklausomi nuo savo lyderių. Tačiau kelio tikslo teorija suteikia naudingą teorinę sistemą, leidžiančią suprasti, kaip įvairūs vadovavimo veiksmai veikia pasekėjų pasitenkinimą ir darbo rezultatus (Northouse, 2012).

Nevyriausybinių organizacijų buvo analizuojamos įvairiais požiūriais, tačiau sutariama dėl vieno dalyko: tai yra socialinių misijų ir organizacijų, veikiančių, siekiant užtikrinti piliečių socialinę gerovę, sektorius, o kiti aspektai neatsiejami nuo socialinės gerovės – sanglauda, iš kurios kyla solidarumas, bendruomeniškumas, demokratija ir visuomenės dvasia.

Nevyriausybinių organizacijų yra demokratinė organizacija, pagrįsta piliečių valia, tarnaujanti visuomenės ar jos grupių interesams ir nesiekianti pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme. Plačiausiai Lietuvoje žinomos NVO rūšys yra visuomeninės organizacijos, asociacijos, labdaros ir paramos fondai. Bet kurioje pasaulio šalyje NVO yra pilietinės visuomenės pagrindas. NVO remiasi humanizmo principais, todėl, dalyvaudamos formuojant socialinę politiką, jos skatina visuomenės dvasią ir atsakomybę viena už kitą.

Iš teorinės analizės duomenų akivaizdu, kad dar trūksta daug patobulinimų, reikalingų tvariam vietas NVO, veikiančiam socialinio darbo lauke, gebėjimų stiprinimui bei plėtrai. Pagrindinė parama, kurios reikia vietos NVO, kad galėtų teikti socialines paslaugas ir tapti aktyvia suinteresuota šalimi savivaldybių lygmeniu, priklauso nuo vyriausybės veiksmų, valstybės lėšų ir produktyvaus bendradarbiavimo su savivaldybe. Vis dėlto, turėdamos nuosavų išteklių, kuriuos turi vietos NVO, jos vis tiek gali teikti socialines paslaugas, tačiau tų paslaugų teikimas bus ribotas.

NVO ir vietos valdžios institucijų bendradarbiavimo kokybė ir apimtis priklauso nuo daugelio verslo veiksnių, pvz., išlaidų, kurias NVO patiria rinkdama lėšas, dydžio ir dotacijų dydžio. Kai kurie tyrinėtojai teigia, kad nors kai kurios NVO gali siekti valstybės dotacijų, kad sumažintų lėšų rinkimo išlaidas ir pritrauktų daugiau privačių lėšų, kitos NVO gali nuspręsti nesikreipti dėl dotacijų, manydamos, kad oficialus bendradarbiavimas su vyriausybės institucijomis yra susijęs su per dideliu biurokratizmu ir administracinėmis išlaidomis.

Organizuodamos savo veiklą, NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, remiasi savanoriška praktika. NVO, dirbanti socialinio darbo lauke, suburia žmones, norinčius ir galinčius pasireikšti viešajame gyvenime. Savanorystės reiškinys sutelktas į su bendruomenės poreikiais susijusių problemų sprendimą. Pagrindinė savanoriško darbo išraiška yra socialinių programų kūrimas, siekiant daryti įtaką socialiniam vystymuisi ir ekonominei infrastruktūrai socialinio darbo kontekste.

NVO lyderiai, dirbantys socialinio darbo lauke, dažnai susiduria su nepaprastais iššūkiais – tiek asmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu. Jie dirba ilgą valandą su ribotais išteklių, tačiau padeda labiausiai atstumtiems ir socialiai remtiniems savo bendruomenių nariams. Tyrimai rodo, kad

veiksmingi NVO lyderiai gali turėti įtakos labiausiai pažeidžiamųjų ir nuskriaustųjų gyvenimui (Arora, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad kai esama situacija visame pasaulyje atsidūrė ties nežinomybės riba, NVO organizacijų lyderiai, dirbantys socialinio darbo lauke, turėjo priimti naujus iššūkius, rengdami save ir savo organizacijas naujiesiems tikslams. Todėl šiais dinamiškais laikais reikalingi kitokie lyderiai, kurie motyvuojami aukštesniųjų paskatų, vadovaujasi vertybėmis, geba padėti tobulėti kitiems žmonėms, atskleisti geriausias jų savybes ir padeda sekėjams patiems imtis lyderystės. Pandemijos, neteisėtos migracijos ir karo Ukrainoje sukeltos krizės pasekmės vis daugiau gyventojų nustumė į socialinę atskirtį. Socialinės gerovės, kaip žmogaus teisės, užtikrinimas yra svarbus kiekvienam asmeniui, neatsižvelgiant į tai, kokiam visuomenės sluoksniui ar socialinei grupei jis priklauso. Valdžios institucijos sunkiai persiorientuoja ir prisitaiko prie nuolatinių pokyčių, tuo tarpu nevyriausybinės organizacijos, būdamos arti žmogaus ir nevaržomos biurokratinių kliūčių, gali sureaguoti daug lanksčiau ir greičiau. NVO, tapdamos vis svarbesne visuomenės dalimi, ne tik plečia savo veiklos spektrą, orientuodamosi į skirtingas visuomenės problemas, bet ir atlieka svarbų vaidmenį pritraukiant valstybės ir privataus sektoriaus dėmesį ir lėšas į tas problemas, kurios iki tol nebuvo sprendžiamos ar tai buvo daroma nepakankamai efektyviai. Šiandieninio NVO lyderio užduotis vystyti, įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius ir krizes. Tai gebėjimas organizacijos viziją paversti realybe, siekiant užsibrėžto tikslo pritraukti kuo daugiau sekėjų/savanorių, įtakoti juos savarankiškai dėti pastangas organizacijos tikslų pasiekimui.

2. LYDERYSTĖS RAIŠKA, PLĖTOJANT NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Šiuo darbu siekiama atskleisti lyderystės raišką NVO, kurios dirba socialinio darbo lauke, kaip reiškiasi lyderystė ir kaip ją patiria organizacijų vadovai - lyderiai, darbuotojai – lyderiai. Siekiant atsakyti į šį tyrime iškeltą klausimą, tyrimo dalyvio patyrimo analizei buvo pasirinkta interpretacinė fenomenologinė analizė (toliau IFA). Pagrindinis IFA tikslas – atskleisti, kaip žmonės savais žodžiais suteikia prasmes reikšmingoms savo gyvenimo patirtims.

Tyrimo objektui pagrįsti buvo remtasi šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis, ontologiniu aspektu lyderystės teorijos buvo grindžiamos šiais autoriais: Alvensonu (2012), Apostu (2013), Atkočiūniene (2019), Barvydiene (2009), Dirgiene (2018), Fahrudinu (2017), Miniotaite (2019), Nort-House (2012), Spearseriu (2004), Vaitkevičiumi (2016), Vanagu (2012), Vyšniauskiene (2012) ir kt. autoriais. NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, yra tinkamos šios šiuolaikinės lyderystės teorijos apibūdinančios lyderį. *Charizmatinės*, kai lyderystės pagrindas yra lyderio išmintis bei moralė. *Autentiška* lyderystė pagrįsta vertybėmis ir tikslais. *Tarnaujančioji lyderystė* prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems. *Pasidalytoji lyderystė*, kiekvienas grupės narys daro įtaką kitam, kartu siekiama bendro organizacijos tikslo, kai kiekvienas narys gali prisiimti atsakomybę.

Lyderystės raiška NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke, epistemologiniu aspektu, buvo tirta remiantis interpretacine fenomenologine analize. Analizuojant tyrimo radinius buvo remtasi šių fenomenologų idėjomis Husserlio (2009), Shutzo (2009), Hartmano (2009), Schelerio (2009) ir Levino (2001).

Duomenų rinkimui, interpretavimui ir analizei pasirinkta fenomenologijos perspektyva. Fenomenologija - tai esmių tyrinėjimas, kaip žmogus patiria pasaulį. Pasakodamas žmogus gali atkurti, kas jo patirtyje svarbiausia. Levino fenomenologinėje sampratoje svarbiausias „kitas“. Jis teigia, kad kitas yra savęs suvokimo ir atskleidimo pagrindas. Mokslininko pristatoma etika, remiasi „kito“ priėmimu, atsivėrimu jam per susidūrimą ir leidimu sau būti kito kuriamam.

Filosofas Husserlis yra fenomenologijos metodo kūrėjas. Husserlis žvelgė į fenomenologiją kaip į būdą atrasti tikras prasmes, skverbiantis gilyn į realybę. Jis norėjo išplėtoti mokslą apie fenomeną, kuris paaiškintų, kaip objektai patiriami, kaip jie pasireiškia žmogaus sąmonei (Žydzūnaitė ir kt. 2017). Husserlis apie būti savastimi, vadinasi, turėti santykį su kitu, su kitokyste apskritai. Santykis su savimi galimas tik per santykį su kitokyste, nors pats kitokybės patyrimas atrandamas savipatyrime (Jonkus, 2009).

Schutzto manymu, žmogiška būtybė yra tas objektas, kurį reikia studijuoti. Socialinių mokslų išėities taškas turi būti kasdienis socialinis žmonių gyvenimas. Tai yra iš anksto apgalvotos, sąmoningos patirtys, nukreiptos į kitą „aš“. Sociologas stebėjimą ir interviu laikė geriausiais būdais suprasti vienam kitą. Hermeneutinis fenomenologinis požiūris darbo temai atskleisti reikšmingas tuo, kad hermeneutinis požiūris pasiūlė savo metodiką apie tai, kaip galima fenomenologiškai interpretuoti reiškinius. Ji teigė, kad „fenomenologiją galima aiškinti kaip protu besiremiantį tyrimą, atskleidžiantį fenomenuose arba reiškiniuose glūdinčias esmes“ (Mickūnas, Jonkus, 2015) Tik hermeneutiškai interpretuojant, gali būti pasiektas supratimas. (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Hermeneutinėje fenomenologijoje tyrėjas interpretuoja prasmes, kurias sieja su fenomenu. Teksto analizė įgalina rasti fenomeno prasmes ir jas interpretuoti. Schutzas, stebėjimą ir interviu laikė geriausiais būdais suprasti vienam kitą. Pagrindinis interpretacinės fenomenologinės analizės tikslas – atskleisti, kaip žmonės savais žodžiais suteikia prasmes reikšmingoms savo gyvenimo patirtims. Kokybinių tyrimų praktikoje fenomenologija suprantama kaip fenomenų studijavimas, telkiantis į prigimtines prasmes. Fenomenologija analizuoja, kaip žmonės suvokia pasaulį, kuriame jie gyvena, ką jiems reiškia tas pasaulis. Fenomenologija nagrinėja gelminę žmogiškąją patirtį, tiria ir originaliai plėtoja fenomenų esmes, aiškinasi kaip žmonės jas patiria (Žydžiūnaitė ir kt., 2017).

Fenomenologiniu būdu analizuojant ir interpretuojant reiškinius, svarbus yra ir tyrėjo suvokimas. Tyrėjas, laikydamasis interpretacinio požiūrio, iš esmės kartu dalyvauja reiškinių suvokime ir aiškinime. Fenomenologiniu požiūriu, interpretavimas – tai tiriamojo objekto ir tyrėjo susitikimas, abipusis santykis. Fenomenologijos teorija nesiekia būti nekvestionuojamai „objektyvi“ – jos tikslas yra suvokimas, šio suvokimo radimosi procesas, išgyvenamų patirčių raiška. Paprastai tariant, svarbu ne tik tai, ką sako tiriamieji, bet ir kaip tai suvokia interpretatorius, remdamasis savo patirtimi. IFA laikosi požiūrio, kad žmonės yra prasmę suteikiantys kūriniai ir jų suteikiama prasmė gali būti reflektuojama, bet taip pat ir tyrėjas, bandydamas suprasti tyrimo dalyvių prasmę, yra sąlygotas savo asmeninės interpretacijos, todėl fenomenologiniais komentarais tyrėjas išskirtinai pristato tai, ką tyrimo dalyvis norėjo pasakyti (Kurapkaitienė, 2019).

Formuluojant temas, interpretuojant duomenis, telkiamasi į patirtinės prasmės supratimą. Tai, ar du veikėjai supranta vienas kitą, priklauso nuo kelių aplinkybių. Supratimas įvyksta, kai siekiančiojo suprasti „aš“ ir kito „aš“ priskiria tą pačią prasmę žodžiams, kai jie abu gerai išmano dalyko esmę, yra įsitraukę į tas pačias veiklas, dalijasi tais pačiais bendravimo įpročiais (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Levinui tarpasmeninis santykis yra visų pirma etinis – įsipareigojimo – santykis. Levinas atsakomybę supranta kaip atsakomybę už kitą asmenį, taigi, kaip „*atsakomybę už tai kas nėra mano reikalas ir kas manęs net neliečia; arba už tą, kuris kaip tik mane liečia (mane mato), prie kurio aš prieinu kaip prie veido.*“ (Levinas, 2001). Pozityviai, kaip mąstė Levinas, galime sakyti, jog nuo tos akimirkos, kai kitas mane pamato, aš esu už jį atsakingas, net nesiimdamas šios atsakomybės jo

atžvilgiu, nes jo atsakomybė įpareigoja mane. Ši atsakomybė peržengia to, ką aš darau, ribas. Mes esame atsakingi už tai, ką darome patys. Sakydami, kad atsakomybė iš esmės yra atsakomybė už kitą asmenį, turime omenyje, kad aš esu atsakingas už pačią jo atsakomybę. Remiantis tokiomis Levino mintimis, galima teigti, kad fenomenologinėje teorinėje prieigoje lyderystės tyrinėjimo požiūriu yra svarbus santykis. Tai reiškia, kad lyderiaujant dalijamasi ne tiek pareigomis, atsakomybėmis ir funkcijomis, kiek svarbus yra pats bendras buvimas, bendravimas, kuris gali būti suprstas net kaip geros lyderystės rezultatas. Kitais žodžiais tariant, tarpusavio žmogiškas ryšys sutelkia sėkmingam darbui, nes organizacijos narius skatina geriau jaustis vienam su kitu, būti atviresniems, tikresniems (fenomenologiškai teigiant, „autentiškiems“) ir labiau norėti siekti bendrų tikslų.

Savęs paaukojimas kitiems be jokių išlygų - pamatinė Emanuelio Levino nuostata: „*Nuo tos akimirkos, kai kitas mane pamato, aš esu jį atsakingas, net nesiimdamas atsakomybės jo atžvilgiu; jo atsakomybė įpareigoja mane. Ši atsakomybė peržengia to, ką aš darau, ribas*“ (Levinas, 2001).

Nevyriausybės organizacijos lyderį, dirbantį socialinio darbo lauke, motyvuoja aukštesnės paskatos, ne gaunamas piniginis atlygis, o organizacijos vykdoma prasminga veikla ir vertybės, kuriomis organizacija vadovaujasi. Ir, be abejonės, padeda tobulėti ir augti, atrandant save, kitą ir tuo pačiu gyvenimo/darbo/veiklos prasmę. Lyderystės suvokimas NVO sektoriuje turi būti specifinis, nes NVO lyderystė netapatintina nei su privačiam, nei su viešajam sektoriui taikomomis įprastomis teorijomis ir modeliais. Nevyriausybinių organizacijų, dirbančių socialinio darbo lauke, žmogiškąjį kapitalą sudaro savanoriai, kurie dirba be jokio atlygio, o ir samdomų darbuotojų atlyginimai nėra dideli. Ne išimtis, kad ir vadovų atlygis už darbą nėra didelis arba dirbama savanorystės pagrindais. Todėl atsakomybė už kitą čia tampa pamatiniu dalyku.

Vertybės labai svarbios fenomenologinėje filosofijoje, kuri tinkama analizuoti vertybiniam tiriamųjų reiškinį rakursui. Vertybės ir jų hierarchija sušvyti ne tik esant „vidiniam suvokimui“ arba stebėjimui (kai prieinamas tik psichiškumas), bet ir esant juntamam, gyvam ryšiui su pasauliu, – tvirtino Husserlio bendradarbis Scheleris (Kanišauskas, 2009). Vertybės, nebūdamos racionaliai suvokiami, argumentais įrodomi prasminiai turiniai, atsiveria vertybiniam jutimui, kuris yra iracionalus, dvasinis (Kanišauskas, 2009). Vertybių patyrimas visada yra patyrimas kažko, kas sąmonei duota, ir vertybė, pasak fenomenologų, yra patiriama ne taip, kaip patiriamas gyvybinis poreikis ar emocija. Fenomenologinė moralės filosofija, kuri dažniausiai vadinama vertybių etika, tiria ir tokias sąvokas kaip atsakomybė, pasirinkimas, pareiga, privalėjimas, santykis su kitais asmenimis ir t. t. Vertybių problemai daugiausia dėmesio skyrė Scheleris ir Hartmanas. Laisvė yra pamatinė žmogaus sąmonės konstitucija. Moralės (dorovės) teoriją suvesti į formalius, tik protu grindžiamus principus, pasak Schelerio, neįmanoma. Čia jis rėmėsi Husserlio pamatiniu teiginiu, kad kiekviena sąmonės būseną yra ko nors suvokimo būseną, ir vertybių suvokimas visada yra patyrimas kažko, kas sąmonei duota (Kanišauskas, 2009). Scheleris savo moralinių (dorovinių) vertybių

teorijoje pabrėžia ir kūno bei su juo susijusių jausmų svarbą. Jo manymu, žmogus netektų savo žmogiškumo, jei jis orientuotųsi tik į formalias vertybes. Žmogui reikia ir meilės, ir simpatijos, ir palankumo, t. y. to, kas dažnai vadinama jusliškumu. Pagaliau vertybės nelygios viena kitai, egzistuoja vertybių hierarchija. Vertybių tyrinėjimas organizacijoje yra svarbus, nes vertybėmis besivadovaujančių lyderių veikla yra ir efektyvi, ir prasminga. Tokias moralines vertybes kaip teisingumas, sąžiningumas, nuoširdumas, palaikymas, įsiklausymas ir kitas, turi turėti lyderis dirbantis NVO, kuri veikia socialinio darbo lauke.

Scheleris pateikia tokią vertybių hierarchiją: žemiausioje pakopoje yra juslinės vertybės (malonumo/nemalonumo motyvacijos prasme); aukštesnėje pakopoje yra gyvenimo jausmo vertybės (sveikumo/ligotumo, jaunystės/senatvės, taurumo /vulgarumo ir t. t.); aukštojoje pakopoje yra dvasinės vertybės, susijusios su etika, estetika, teise ir pažinimu bei siejančios žmones proto ryšiais; aukščiausioje pakopoje yra dvasinės vertybės, susijusios su šventumo jausmu, t. y. religinės vertybės (Kanišauskas, 2009). Jos susijusios su palaimos, garbinimo ir pagarbios baimės jausmais, ir būtent jos, pasak Schelerio, sukuria asmenų dvasinę meilę bei grindžia „moralinę meilę“ (Kanišauskas, 2009). Tiriamoje organizacijoje pastebima, kad vertybės pasiskirsčiusios panašiai, nes visi kalbinti lyderiai yra tikintys. Antras aspektas – organizacijos pobūdis – materialūs elementai negali būti tie, kurie labiausiai motyvuoja, nes jie nežymūs NVO visose hierarchijos grandyse.

Humanistinės vertybės (žmogaus teisės, karo aukos, skurdo problema), žmogus atsiduria NVO fokuso centre. Visas išvardintas vertybes Scheleris glaudžiai sieja su dar viena vertybe – asmens vertybe. Kitas asmuo, pasak Schelerio, yra nesuvedamas į nieką kita, kaip tik į konkretų ir absoliutų jo dvasinių aktų centrą (Kanišauskas, 2009). Etikos uždavinys, pasak Schelerio, yra ne propaguoti moralės normų laikymąsi, bet atskleisti vertybių pasaulį. Tad Schelerio moralės filosofija neperša žmogui jokių konkrečių priedermių ar draudimų ir tik ugdo vertybinę sąmonę (Kanišauskas, 2009). Taigi, toks požiūris padeda geriau suprasti NVO sektoriui būdingą vertybinio elemento reikšmę.

Hartmano idėjos yra svarbios šitame darbe, nes vertybės apima lyderio įsitikinimus, vykdomą veiklą, elgesį, nuomonę ir pan. Esminiu asmenybės bruožu Hartmanas laikė jos gebėjimą suvokti ir įsisavinti vertybes, kurios, pasak Hartmano, egzistuoja nepriklausomos nuo asmenybės ir yra asmenybę įpareigojantys idealūs principai. Gėris visuomet žymi pirmenybės teikimą aukštesniosioms vertybėms žemesniųjų atžvilgiu. Vertybės yra hierarchinės. Žemiausioje pakopoje, pasak Hartmano, yra malonumų vertybės. Hartmanas vertybę suprato kaip įsipareigojimą, moralinę pareigą, o Scheleris vertybes laikė esant egzistuojančiomis objektyviai už laiko ir erdvės ribų.

Lyderis, visų pirma, daro poveikį savo sekėjams. Lyderio įtaka tuo didesnė, kuo labiau jis pažįsta save, turi tvirtus vertybinius pagrindus, kuriais vadovaujasi savo kasdieninėje veikloje. Lyderis, šiais dinamiškais laikais, turi būti vidinės stiprybės ir pasitikėjimo savimi pavyzdys. Tyrime

buvo siekiama atskleisti, kam NVO lyderiai, dirbantiems socialinio darbo lauke, suteikia prasmę, kokios vertybės yra patiriamos.

2.2. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai

Tyrimo tipas – kokybinis tyrimas. Tai giluminis vienos nedidelės socialinės realybės pjūvis, kai detalčiai ir nestruktūrizuoti, bet sistemingai renkamos žinios apie reiškinį ar individą (Girdzijauskienė, 2006). Kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis, tai interpretacinė nuostata apie pasaulį (Žydzūnaitė ir kt. 2017). Kokybinis tyrimas siekiama pažinti žmonių ketinimus ir tikslus (Girdzijauskienė, 2006). Surinkti kokybiniai duomenys atskleidžia ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes, procesus (Žydzūnaitė ir kt., 2017). Kokybinis tyrimas pasirinktas, kad būtų atskleista pasirinkta tema, būtent lyderystės svarba nevyriausybinėse organizacijose, kurios dirba socialinio darbo lauke. Siekiama pažinti ir suprasti, kaip tiriamas asmuo patiria lyderystę. Kokios reikšmės ir prasmės suteikiamos lyderystei, telkiantis į žmogišką patirtį.

Tyrimo duomenų rinkimo metodas. Tyrimo pasirinktas pusiau struktūruotas giluminis interviu su iš anksto parengtais klausimais. Remiantis Smith ir kt. (2009 cituoja Kurapkaitienė, 2019) rekomendacijomis, klausimai turi būti atviri ir platūs, tokie, kad tyrimo dalyvis galėtų ilgai ir asmeniškai kalbėti. Šis duomenų rinkimo metodas naudojamas, kai tyrėjas siekia gauti informaciją „į gylį“, ne „į plotį“. Kiekvienas klausimas turi būti pateiktas taip, kad skatintų respondentą pateikti atsakymą ne vienu žodžiu ar sakiniu, bet pasakojimu apie patirtą situaciją ar išgyvenimą, atliktą veiklą, emocijas ir pan. Tiriamajam pradėjus kalbėti, tyrėjai turi įdėmiai klausytis, žymėti išsakytas mintis ir pan. Tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą. Pasirinktas duomenų rinkimo metodas pasitarnaus atliekant tyrimą (IFA), kurio tikslas atskleisti, kaip žmonės savais žodžiais suteikia prasmes reikšmingoms savo gyvenimo patirtims. Tyrimu siekiama įsigilinti į tiriamųjų kaip individų patirtį ir, remiantis ja, išskirti apibendrinančias tendencijas apie tai, kaip jie patiria ir išgyvena lyderystę NVO, kuri dirba socialinio darbo lauke. Fenomenologijos interesų laukui dažnai rūpi kasdienės patirtys. Husserlis, fenomenologinės filosofijos pradininkas, kvietė „grįžti prie daiktų pačių savaime“ (cituoja Kurapkaitienė, 2019, p. 33), tuo pagrindu IFA atliekami kasdienio gyvenimo tyrimai. IFA tyrimų laukas yra reikšmingos kasdienybės patirtys, kurioms prasmes suteikia tyrimo dalyviai, žmonės, teikiantys išskirtinę reikšmę tam tikroms kasdienybės patirtims. „Kai žmonės savo gyvenime įsitraukia į ko nors didesnio „patyrimą“, jie pradeda reflektuoti suteikdami prasmes tam, kas vyksta, ir IFA tyrimas siekia atskleisti šias refleksijas arba patirties atspindžius“ (Smith ir kt., 2009 cituoja Kurapkaitienė, 2019).

Duomenų analizės metodas. Tyrimo analizė buvo daroma pagal IFA metodologinius principus. Pirmas analizės lygis yra aprašomojo pobūdžio duomenų analizė – nevertinant to, kas buvo pasakyta. Aukštesnis analizės lygis yra interpretacija, kai svarstoma apie tai, ką reiškia atsakymas, kas buvo turima galvoje ar norėta pasakyti (2 priedas). Turinio analizė, tai verbalinių ir elgesio duomenų kategorizavimas, kad galima būtų klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti. Turinys gali būti analizuojamas dviem lygiais. Visi tyrimo interviu rezultatai buvo suskirstyti į atskiras grupes - metatemas.

Prasminiai blokai. Buvo konstruojamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, kuriame buvo suformuluoti pagrindiniai klausimai (1 priedas), apimantys lyderystės patirtį, veikiant NVO, kuri dirba socialinio darbo lauke. Klausimynas suskirstytas į prasminius blokus: demografinį, savęs pažinimo lyderystėje, autentiško santykio kūrimo su sekėjais ir organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys.

1 tyrimo klausimas. Pirmoji dalis – demografinė. Šioje dalyje buvo siekiama sužinoti dalyvių patirtį, dirbant NVO organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, tiriamojo amžių, išsilavinimą. Remdamasis reprezentatyviais tyrimais, atliktais Lenkijoje, Sułek (2013) pažymėjo, kad išsilavinimas, ypač aukštojo mokslo, ne tik prisideda prie narystės savanoriškose organizacijose - aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys taip pat labiau linkę dirbti tokiose organizacijose. Todėl asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, yra kelis kartus labiau linkę būti išrinkti ir tarnauti pilietinėse organizacijose, atstovaujant visuomenės interesus. Buvo klausiama kokioje organizacijoje dirba - tarptautinėje, nacionalinėje ar vietos NVO, dirbančioje socialinio darbo lauke. Remdamiesi Fosterio ir Meinhardo (2002) tyrimais apie organizacijų polinkius bendradarbiauti, kur jie pabrėžė, kad „moterų valdomos NVO gali užmegzti efektyvesnę bendradarbiavimą nei vyrų valdomos organizacijos“, buvo pastebėta, kad daugiausiai NVO organizacijų, dirbančių socialinio darbo lauke, vadovės yra moterys. Taip pat buvo klausiama apie organizacijos veikimo/atsakomybės lauką. Kokią teritoriją apima organizacijos veikimo/atsakomybės laukas – miesto, regiono ar visos Lietuvos. Lietuvoje yra veikiančių NVO tarptautinių organizacijų, kurios turi savo centrinę būstinę, padalinius regionuose, taip pat ir miestuose bei miesteliuose. Yra ir NVO organizacijos, veikiančios socialinio darbo lauke, ir nepriklausančios jokiame tarptautiniame ar nacionaliniame tinklui.

2-7 tyrimo klausimai. Antroji klausimyno dalis skirta lyderystės raiškai atskleisti. Kaip lyderis suvokia save, „kelias į save – tai daugelio mokslininkų ir lyderystės specialistų tyrinėjimų objektas“ (Barvydienė ir kt, 2009). Ir autentiško santykio kūrimas su sekėjais. Lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012). Lyderystė įmanoma tik esant grupei. Lyderis suvienija bendro tikslo siekiančius pasekėjus ir veda juos tinkamu keliu. Kad lyderis galėtų vesti, jis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis, suvokti tam tikrus elgesio

modelius, naudoti įvairią socialinę galią, besireiškiančią konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad grupės nariai – sekėjai – ne tik vykdytų, bet įsipareigotų siekti bendrų užsibrėžtų tikslų, todėl antros interviu dalies klausimai skirti atskleisti kaip reiškiasi lyderystė.

8-11 tyrimo klausimai. Trečioji klausimyno dalis skirta NVO plėtotei socialinio darbo lauke - lyderystės poveikis NVO vystymuisi socialinio darbo lauke. Nevyriausybių organizacijų veikla, orientuota į socialinių grupių gerovės didinimą, sudaro galimybę patiems piliečiams, įsitraukiant į jų veiklą, tiesiogiai spręsti visuomenėje iškilusias problemas bei piliečiams dalyvauti valstybės veikloje. NVO tampa vis svarbesnė visuomenės dalis, kad galėtų reikšmingai įtakoti vyriausybės priimamus sprendimus.

Atsižvelgiant į interviu eigą, buvo užduodami papildomi klausimai.

Tyrimo dalyviams pageidaujant, interviu klausimai buvo atsiųsti nurodytu el. paštu iš anksto, prieš sutartą interviu laiką.

Interpretacinės fenomenologinės analizės žingsniai šiame tyrime taikomi pagal Kurapkaitienės (2019) rekomenduojamą struktūrą: daugkartinis skaitymas, fenomenologiniai komentarai, interpretaciniai komentarai, temos, temų kekes, metatemos. Teksto analizės procese yra nuolatinis „žingsniavimas“ į priekį, atgal ir vėl į priekį. Pradedant fenomenologiniais komentarais ir baigiant metatemomis, kiekviename žingsnyje yra grįžtama prie prieš tai atlikto žingsnio, siekiant įsitikinti ir esant reikalui pergrupuoti citatas su komentarais, temas, temų kekes ir metatemas.

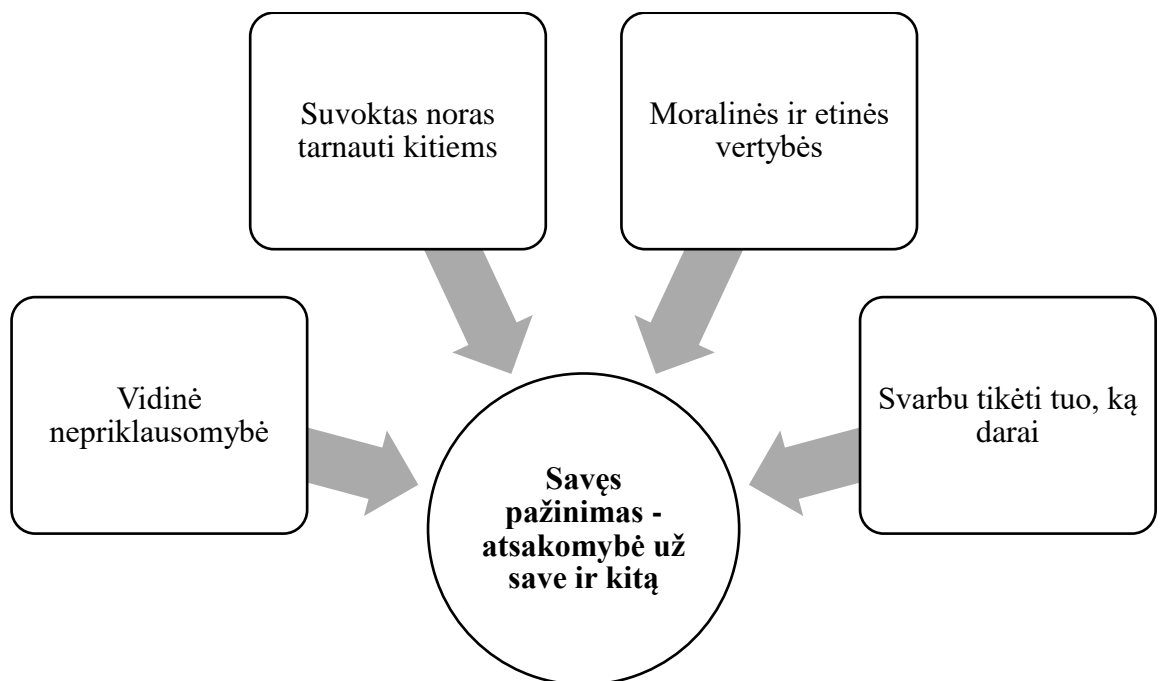
IFA tyrime pasirenkama patirtis iš egzistencinės perspektyvos, kuomet tyrimo dalyviai pozityviai arba negatyviai vertindami išgyventą patirtį, suteikia jai jų egzistencijai svarbią reikšmę. Tyrimo analizės metu susitelkiama ties patirties prasme – tyrimo dalyvio įvykiais, procesais, santykiais. Remiamasi suvokimu, kad tyrimo dalyviai ir tyrėjas – abu interpretuoja – dviguba hermeneutika. Kiekvienas atvejis prioretizuojamas kaip atvejis ir tik vėliau apsvarstomi susietumai ir skirtingumai. IFA tyrime pirmiausia panyrama į tyrimo dalyvių fenomenologinę patirtį ir siekiama suprasti jų teikiamą šiai patirčiai reikšmę, analizuojant ir įvardinant išnyrančias temas, kekes, temų kekes ir metatemas (Kurapkaitienė, 2019).

Tyrimo duomenys buvo suskirstyti į tris metatemų kategorijas – daug temų kekių sujungiančias tris metatemas (2 pav.) Trys didžiosios metatemos:

I metatema	II metatema	III metatema
<ul style="list-style-type: none"> Savęs pažinimas - atsakomybės už save ir kitą 	<ul style="list-style-type: none"> Autentiško santykio kūrimas su sekėjais (darbuotojais/savanoriais) 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys

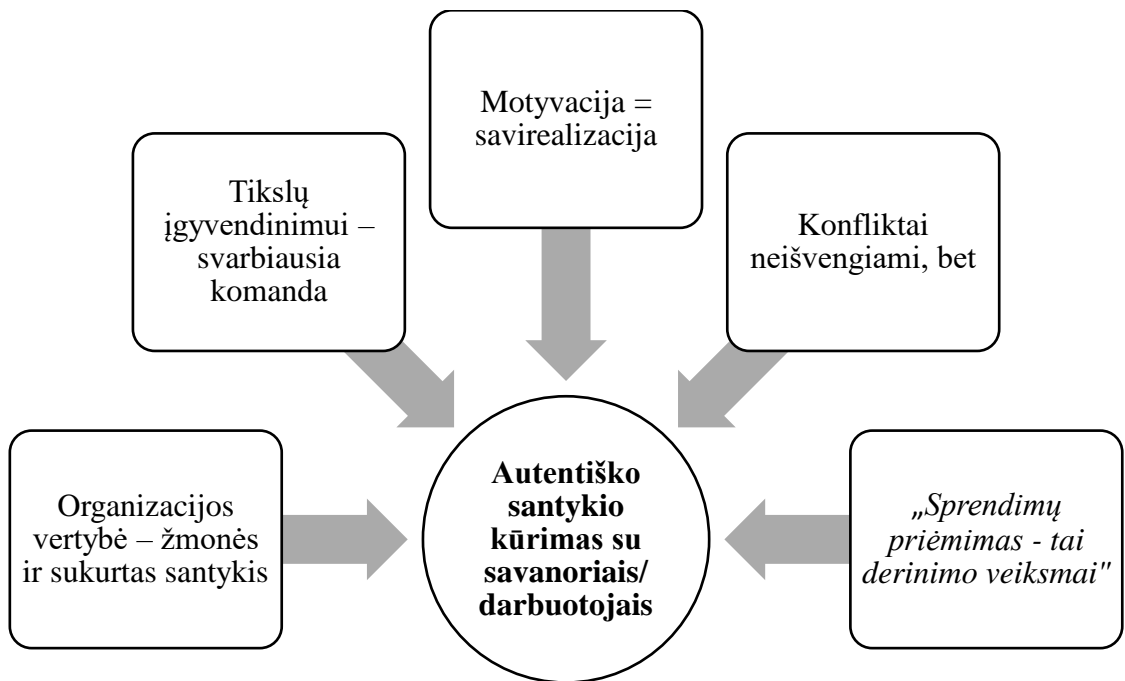
2 pav. Trys didžiosios lyderystės patyrimo metatemos

Metatemos su išskleistomis temų kekėmis pateikiamos paveikslėliuose. Metatemą „Savęs pažinimas – atsakomybė už save ir kitą“ (3 pav.) sudaro 4 temų kekės, apibūdinančios lyderystės suvokimą per vertybes.



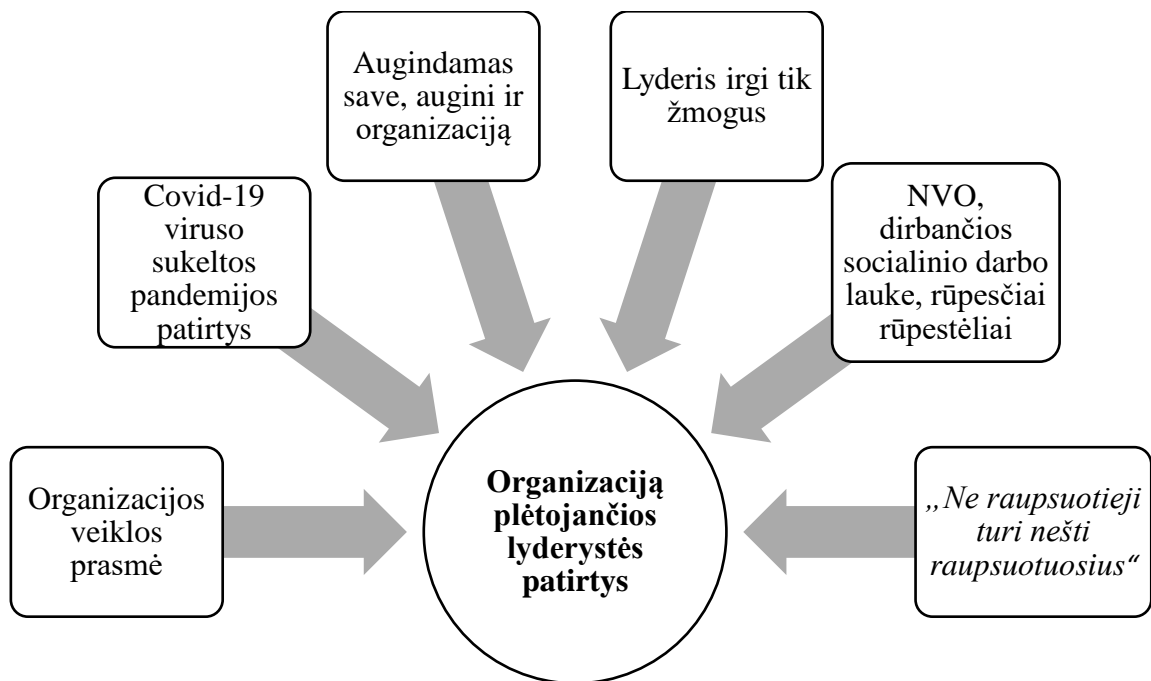
3 pav. I metatema

Metatema „Autentiško santykio kūrimas su savanoriais/darbuotojais“ (4 pav.) sudaro 5 temas apibūdinančios santykio svarbą.



4 pav. II metatema

Metatema „Organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys“ (5 pav.) sudaro 6 temas, apibūdinančios lyderio augimo patirtis, kurios įtakoja organizacijos plėtotę.



5 pav. III metatema

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Tiriamųjų atrankos kriterijai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta tikslinė atranka apklausti NVO organizacijų lyderius, kurie dirba socialinio darbo lauke. Tai buvo tarptautinių, nacionalinių, regioninių ir vietinių NVO, dirbančių socialinio darbo lauke, organizacijos vadovai - lyderiai, taip pat padalinio vadovai - lyderiai ir savanoriai – lyderiai. Kadangi ketverius metus dirbu NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke, žinojau, kuriuos lyderius norėčiau apklausti. Siekiau į tyrimą įtraukti lyderius iš skirtingų NVO organizacijų, t.y., NVO lyderius, kuriančius socialinį efektą ir NVO lyderius, veikiančius interesų gynimo srityje.

Tiriamųjų imtis. Tyrimui pasirinkau kokybinį tyrimą, todėl tiriamųjų skaičiaus nebuvau numaciusi. Iš viso apklausti 7 lyderiai. Atliekant kokybinį tyrimą, akcentuojamas ne tiriamųjų skaičius, o jų atrankos kriterijai bei gauto interviu teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja informacija. (Žydzūnaitė, 2011).

Tiriamųjų charakteristika. Visi tiriamieji turi aukštąjį išsilavinimą. Lyderystės patirtis nevyriausybinėje organizacijoje yra nuo 3 iki 22 metų. Dalis tiriamųjų yra lyderiai vadovai, kita dalis – lyderiai savo organizacijos viduje, kurie dirba savanoriškais pagrindais ir yra atsakingi už veiklas organizacijoje. Amžius nuo 38 iki 65 metų.

Tyrimo dalyviai. *Tomas* nevyriausybiniam sektoriuje dirbuojasi nuo pat savo profesinio darbo pradžios, galima sakyti visą savo gyvenimą. Lyderystės patirtimis dalinosi jau nuo paauglystės metų, kada dalyvaudavo skautų stovyklose iš pradžių kaip dalyvis, vėliau kaip vadovas. Didžiausias savo karjeros pasiekimu ir pasididžiavimu laiko, „kad pavyko suburti bendruomenę“. Tai, neabejotinai, charizmatinio lyderio atstovas, nors pagal atsidavimą vykdomai veiklai bei puoselėjamas vertybes priskirčiau tarnaujančiai lyderystei. Dirba tarptautinėje organizacijoje 22 metus, nuolat kilo karjeros laiptais. Organizacijos veikimo/atsakomybės laukas yra nacionalinis.

Lina. Darbo patirtis NVO, dirbančioje socialinio darbo lauke, 3 metai, tačiau sužavėjo puoselėjamos vertybės, aukšti organizacijos standartai. Į NVO sritį atėjo iš švietimo sektoriaus, taip pat artimo NVO veiklai. Šiuo metu yra tarptautinės organizacijos regiono vadovė, kurio veikimo laukas apima Lietuvos regioną. Atėjus vadovauti Linai, pastebimi ryškūs pokyčiai organizacijoje. Savo darbą organizacijoje priima kaip tarnystę.

Gita. Jauniausia kalbinta lyderė, beveik 10 metų dirbanti šioje organizacijoje. Patyrimas skleidėsi pokalbyje, nors jis buvo trumpiausias iš visų kalbintų, bet jai atrodė, kad labai ilgai kalbėjo. Taip pat džiaugiasi, „kad ne dirba, o tarnauja“. Veiklą šioje organizacijoje pradėjo nuo savanorystės. Labai pozityvi, linksma, nuolat besišypsanti. Dirba tarptautinėje organizacijoje, jos atsakomybės laukas – miestas ir rajonas.

Ona. Kartu su bendraminčiais kūrė ir augino šią organizaciją, kurios veikimo laukas yra visoje Lietuvoje. Onos, kaip lyderės veikimo ir atsakomybės laukas – regioninis. Sunkus buvo organizacijos kūrimosi laikas, kai norėjo padėti žmonėms, o resursų dar neturėjo. Atėjo „socialinio draivo vedama“. Pasak Onos, didžiausias turtas organizacijoje - savanoris. Lyderystės patirtis 16 metų. Labai vertina patirtį organizacijoje ir savo šeimą, bet šis suvokimas atėjo tik su metais.

Laura. Dirbti šioje organizacijoje buvo jos svajonė, kuri išsipildė. Iki svajonės dirbo verslo organizacijoje, o dabartinėje - savanoriavo. Lyderystės patirtis 5 metai, organizacijos veikimo laukas - miestas. Labiausiai vertina komandinį darbą.

Ema. Vyriausia pagal amžių tiriamoji. Atėjusi iš privataus sektoriaus, kur daug metų vadovavo. Šioje organizacijoje nori „dvasiškai užaugti ir įgyti ramybės“. Supratusi, kad nėra tokia gera, kaip apie save galvojo anksčiau, todėl mokosi ir atranda naujai daug dalykų. Dirba tarptautinėje organizacijoje, veikimo ir atsakomybės laukas – miestas.

Rita. Jau 14 metų dirba nevyriausybinėje organizacijoje, kurios veikimo laukas – miestas. Darbui motyvuoja, kad gali padėti žmonėms ir kolektyvas. Labai vertina šeimą, kaip ramybės oazę. Darbą organizacijoje pradėjo kitomis pareigomis, kilo karjeros laiptais iki vadovo.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys.

Eil. Nr.	Tyrimo dalyvių vardai (pakeisti)	Patirtis NVO, dirbančioje socialinio darbo lauke	Amžius	Išsilavinimas	Organizacijos tipas	Veikimo laukas
1.	Tomas	22	47	magistras	Tarptautinė	Nacionalinis
2.	Lina	3	52	magistras	Tarptautinė	Regioninis
3.	Gita	10	38	aukštasis	Tarptautinė	Rajono
4.	Ona	16	53	aukštasis	Nacionalinė	Regiono
5.	Laura	5	43	magistras	Tarptautinė	Miesto
6.	Ema	4	65	aukštasis	Tarptautinė	Miesto
7.	Rita	14	44	magistras	Miesto	Miesto

2.4. Tyrimo organizavimas, eiga ir etika

Tyrimas atliktas šiais etapais:

1. Tyrimo instrumento sudarymas bei pagrindimas 2022-01-05/2022-03-01.
2. Tyrimo duomenų rinkimas 2021-11-09/2022-02-01.
3. Tyrimo duomenų analizė 2021-11-09/2022-05-01.
4. Empirinio tyrimo rezultatų interpretavimas 2022-03-01/2022-04-15.
5. Empirinės baigiamojo darbo dalies parengimas 2022-04-16/2022-04-30.

6. Išvadų ir rekomendacijų parengimas 2022–05–01/2022-05-15.

1-3 tyrimo etapuose atlikus mokslinių šaltinių analizę, sudarytas tyrimo instrumentas, kaip pagrindinius jo kriterijus išskiriant tris teorijoje išplėtotas idėjas. Interviu vyko 2021-11 – 2022-01 susitikus gyvai naudojant Voice Memos programėlę ir per nuotolį, naudojantis Zoom programa, respondentams pageidaujant darant tik įrašą Voice Memos programėle telefone, nedarant vaizdo įrašo.

4-6 tyrimo etapai buvo atlikti pagal interpretacinės fenomenologinės analizę. Tyrimo duomenys buvo transkribuojami, analizuojami bei aprašomi.

Tyrimo etika. IFA tyrime glaudi pagarbos tyrimo dalyviams ir jų gyvenimiškai patirčiai sąsaja. Kviečiant tyrimo dalyvius į tyrimą, pirmiausia buvo supažindinama su jo tikslu. Tyrimo dalyviams pageidaujant (tiems, kurie to pageidavo), buvo nusiųsti interviu, kad jie galėtų pamatyti, kaip kalbėjo apie lyderystės patirtį ir kaip medžiaga transkribuota. Kitas etiką užtikrinantis žingsnis – tyrimo dalyvių anonimiškumas. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą jų tikrieji vardai nenaudojami. Transkribuojant interviu, nenaudojami organizacijų pavadinimai, taip pat neminimi ir interviu metu pasakyti vardai bei pavardės (Smith, 2009; Matulaitė, 2013 cituoja Kurapkaitienė, 2019).

3 LYDERYSTĖS RAIŠKOS, PLĖTOJANT NVO VEIKLĄ SOCIALINIO DARBO LAUKE, TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo duomenų pateikimas atskleidžia tyrimo dalyvių gyvenimiškas patirtis ir leidžia skaitančiajam dalyvauti hermeneutiniame procese (Smith ir kt., 2009, cituoja Kurapkaitienė, 2019). Dar daugiau – atskleidžiant skirtingus temų aspektus, būtina pagrįsti juos tyrimo dalyvių citatomis, taip išsaugant tyrimo fenomenologinį lauką, prisilietimą prie tyrimo dalių išgyvenimo. Tyrimo duomenų interpretacija įvardija temas ir išgyvenimų metatemas, kurios ir yra tyrimo interpretacinis laukas. Taip tyrimo analizės aprašomojoje dalyje atsispindi abu analizės aspektai – interpretacinis ir fenomenologinis (Smith ir kt., 2009, cituoja Kurapkaitienė, 2019). IFA yra jungtinis tyrėjo ir tyrimo dalyvio rezultatas, kuriame tyrimo dalyvis atskleidžia išgyventas patirtis, o tyrėjas, suteikdamas temas šioms patirtims, pažadina jas interpretacijai. Taigi, IFA tyrime vyksta nuolatinis tyrėjo ir tyrimo dalyvio dialogas, kuris atskleidžia tyrime dvigubą hermeneutiką (Kurapkaitienė, 2019).

Šiame tyrime abstrahuotos apibendrinančios metatemos:

- savęs pažinimas - atsakomybė už save ir kitą;
- autentiško santykio kūrimas su sekėjais/savanoriais/darbuotojais;
- organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys.

3.1. Savęs pažinimas – atsakomybė už save ir kitą

„Santykis su savimi galimas tik per santykį su kitokyste, nors pats kitokybės patyrimas atrandamas savipatyrimo“ - Husserlis apie būti savastimi, vadinasi, turėti santykį su kitu, su kitokyste apskritai (Jonkus, 2009). Geriau pažindamas save ir bandydamas suprasti ir kitus žmones, lyderis turi galimybę veikti efektyviau, nes gali geriau motyvuoti save ir kitus, gali veikti kūrybiškiau, aktyviau ir pasiūlyti daugiau novatoriškų idėjų (Barvydienė ir kt. 2005). Lyderystė, visų pirma, yra atsakomybės prisiėmimas. Pirmiausia už save, savo šeimą, skyrių, organizaciją, miestą, šalį, pasaulį (Miniotaitė, 2019). Gita dalinasi patyrimu, kad darbas šioje organizacijoje visų pirma jai „*reiškia atsakomybę <...> už savanorius ir žmones, kuriems teikiame pagalbą*“ (Gita 3).

Filosofas Levinas kėlė klausimą: kokia yra etikos prasmė, kaip žmogus pasijunta atsakingas už kitą žmogų, užuot rūpinęsis tik savimi, savo interesais. Lina atskleidžia, kad „*visų pirma galvoju apie kitus, kad visiems būtų geriau*“ (Lina 93, 94). Tomas antrina: jei „*neįdomus kitas, <...> yra blogybė*“ (Tomas 96). „Kitas“ man pirmiausia yra žmogus, todėl turiu atsakomybę juo domėtis, tai ne smalsumas, ir ne malonumas, o įpareigojanti atsakomybė rūpintis ne tik savimi. Kaip vieną pagrindinių save apibūdinančių savybių visi kalbinti lyderiai išskiria atsakingumą. Tai daugiausiai minima lyderiui būdingų savybių, lyderiai jaučia „*aš esu atsakinga, užsispyrusi, komunikabili*“ (Lina

10, 11), „atsakinga, pareiginga, per daug reikalauju iš savęs ir iš tų, kurie yra mano pavaldume“ (Rita 5, 6). Reikalauju ne tik iš savęs, bet ir iš kito, pirmiausia kaip iš žmogaus, bendros žmogiškos atsakomybės.

Lyderystė – tai kūrybinis procesas, nuolatinis buvimas čia ir dabar, atsivėrimas dabarties momentui. „Aš mėgstu inovatyvumą, man patinka toks na, judėjimas“ (Ona 72) – tyrimo dalyvei patinka būti procese. Lyderystė jai kūrybinis procesas. Tai kažkokia „kito“ patirtis, priešingai negu vadovaujant valstybės ar pelno siekiančiai įmonei, kur daug formalizuotų procedūrų, struktūrų kuriose darbuotojas atlieka tik funkcijas, ar įtempto grafiko, nepaliamajai „bėgančio“ pagal laisvos rinkos dėsnius, kur svarbus išgyvenimo momentas, nes ryt tavęs gali nebebūti, ne tik įmonės, bet individualia prasme – atleis ir viskas, jei neatliksi nustatytų pareigų. NVO lyderystė – irgi sunki, įtempta, bet daugelis kalbintų pašnekovų lyderiaudami mokosi būti procese, kas juos motyvuoja, įkvepia ir tarsi pakelia į kitą suvokimo lygį ne tik pareigų, bet ir žmogiška prasme. „Užtenka gal vieno pokalbio <...> iš naujo motyvacija užsiveda“ (Laura 11) – patinka būti procese, čia svarbiausia gyva patirtis, patirti pasaulį čia ir dabar momentą.

Dar viena interviu metu išryškėjusi lyderystės interpretacinė kryptis – tai NVO lyderystė kaip pašaukimas. Tyrimo dalyviai neidealizuoja lyderystės ir neneigia, kad tai sunkus darbas, kartu teigia, kad jiems tai yra pašaukimas, kad jie atsidavę šiam procesui. Lyderystė – tai pašaukimas kuris gali būti ir sunkus, įpareigojantis, nuo tada kai ateinu į santykį su kitu, aš tampa atsakingas, „tampu juo“ ar „tuo kitu“, kuris nepatogus man, sunkiai priimamas. Levinas teigė: „Aš esu etiškai atsakingas už kitą asmenį be jokio pariteto ir be jokios kito asmens prievolės man ar atsakomybės už mane. Mano atsakomybė už kitą asmenį yra begalinė, absoliuti ir neturinti teisės reikalauti jokio atlygio“ (Levinas, 2017). Santykiyje, kuris yra lyg ir formalus, kaip darbo santykis ar santykiai tarp organizacijos narių, aš į kitą pirmiausiai žiūriu tik kaip į žmogų – nei daugiau, nei mažiau, ne pagal pareigas, ne struktūriškai, sistemiškai ar dar kaip nors kitaip. Žmogus savaime yra vertybė.

Vidinė nepriklausomybė

Savo autentiškumą žmogus pradeda suprasti tada, kai pripažįsta, kad esame savimi ir niekuo kitu (Barvydienė ir kt., 2005). Jau XX a. pabaigoje, korporacinių skandalų akivaizdoje ieškota kitokios lyderystės. Manoma, kad save pažįstantys, vertybėms ištikimi, – autentiški lyderiai grąžins moralę, atkurs pasitikėjimą ir viltį organizacijose (Miniotaitė, 2019). Tai laisvas žmogaus pasirinkimas būti lyderiu ir prisiimti atsakomybę. Būdamas lyderiu, Tomas atskleidžia, kad gali būti savimi „Aš esu toks, koks esu. Aš negaliu būti nei toks, nei kitoks“ (Tomas 2, 3). „Būti tokiau, koks esi, aš įvardinčiau kaip pašaukimą“ (Tomas 19). Lyderiui svarbiausios jo vertybės ir vidinė laisvė pagal jas veikti tam, kad pasiektų tikslų, todėl „nebijau būti ir nepopuliari“ (Gita 19). Gita atskleidžia savo

patyrimą ir dalinasi, kad geriausia būti savimi „*nieko nesuvaidinsi, stengiuosi būti savimi*“ (Gita 23,24). Linos, kaip lyderės, patyrimas organizacijos tikslams pasiekti panašus kaip ir kitų kalbintų lyderių, ji nebijo būti „*nepataikaujanti, nepatogi*“ (Lina 14), tai akivaizdžiai rodo asmenybės drąsą ir brandą. Lyderis šiame krizių purtomame ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje turi turėti drąsos būti ir išlikti, drąsos pasitikti pokyčius ir juos suvaldyti, drąsos išlikti savimi. Apie drąsos patyrimą dalinasi Gita - „*čia buvo per drąsu*“ (Gita 10, 11). Krizinėse situacijose pasirodo tikroji lyderystė, kada reikia drąsos imtis atsakomybės ir priimti sprendimus. Laura patyrė, kad yra „drąsi, bet kartais nedrąsi“ – tai vidinė laisvė, kai žinai, koks esi ir turi drąsos pripažinti, kad reikia kitų pastiprinimo, šiuo atveju lyderis dalinasi atsakomybe su savo sekėjais. Lyderio vidinė laisvė ir pajautimas, kad galima „*džiaugsmingai gyventi*“ (Laura 39, 41), reiškia norą sutarti su savimi ir kitu, „žmogaus esmė sunkiai apčiuopiama, neįmanoma jos sudaiktinti ar įvertinti kokybėmis“ (Barvydienė ir kt., 2005). Lina, patirdama savo autentiškumą, turėdama vidinės nepriklausomybės, atskleidžia savo lyderystės išgyvenimus „*noriu gėrio kitiems, bet noriu ir sau, negalėčiau padėti kitam, nemylėdama savęs*“ (Lina 12,13). Tikrasis savęs pažinimas labai svarbus lyderystėje, nes ateina tikrasis suvokimas ir patyrimas „*jei aš pati gerai jausiuosi, tai ir kiti gerai jausis*“ (Lina 17). Ona vidinę nepriklausomybę patiria, kada ji su žmonėmis gali „*betarpiškai bendrauti*“ (Ona 83). Bendraujant yra svarbus pasitikėjimas vienas kitu. Pasitikėjimo vertybė yra labai svarbi ryšio užmezgimui ir kūrimui ir reiškiasi kaip tikėjimas kitu žmogumi, kai gali bendrauti nuoširdžiai, sąžiningai, atvirai. Vykstant betarpiškam bendravimui tarp lyderio ir sekėjo, žmogus jaučiasi priklausantis tai organizacijai, jaučiasi priimtas ir jai reikalingas.

Suvoktas noras tarnauti kitiems

Kam tarnauja lyderis? Sekėjui. Noras tarnauti kyla iš vidinės motyvacijos – principų, motyvų, vertybių (Miniotaitė, 2019). Tarnaujančioji lyderystė prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems. Fenomenologinės analizės koncepcija leidžia išryškinti tarnaujančios lyderystės idėją, kuri atsiskleidžia tiriamųjų patirtyse. Gita: „*džiaugiuosi, kad „šioje organizacijoje nedirbu, o tarnauju*“ (Gita 5). Lina taip pat darbą savo organizacijoje patiria kaip tarnystę - „*tai yra visų pirma tarnauti*“ ir dar pakartoja mintį „*aš netapatinu savęs su lyderiu ar vadovu čia daugiau yra tarnystė*“ (Lina 6, 96). Rita viena iš patiriamų prasmų organizacijoje yra „*pagalba žmonėms*“, „*galiu kažkuo prisidėti*“ (Rita 2,3) ir Emos prasmės patyrimas panašus, džiaugiasi, kad „*galiu kažkam padėti, esu ir jaučiuosi kažkam reikalinga* (Ema 9), „*aš atėjau to socialinio draivo vedama*“ (Ona 246, 247). Tampa akivaizdu, kad tarnaudamas ne prarandi, o gauni ramybę, prasmės jausmą (Miniotaitė, 2019). Kiti lyderiai atpažįsta save kaip tarnaujantį žmogui jau nuo mažens „*ta tarnystė man turbūt nuo mažo*

kažkaip“ (Ona 75,76). Tiriamieji tarnaujančią lyderystę patiria visų pirma galvodami apie kito interesus - darbo užduotis „*stengiuosi niekada nenuleisti iš viršaus*“ (Lina 25), įtaigus nukreipimas „*aš tiktai prašau*“ (Tomas 127). Pirmiausia galvoji apie kitą, čia nėra manipuliacijų, svarbi pagarba, kad „*atlieptum jo (žmogaus) poreikį būti išklaustam*“ (Lina 59). Kad darbuotojas/savanoris jaustųsi, kad yra gerbiamas, vertinamas, t.y., jaustųsi bendruomenės dalimi „*visuomet juos išklausau*“ (Gita 24). Tarnaujanti lyderystė patiriama per altruizmą, Lina patiria, kad „*per mažai pastebim savo artimus žmones*“, todėl visus reikia „*mokyti labiau mylėti*“ (Lina 57, 59). Veiksmingiausiu žmones vienijančiu dvasiniu ryšiu Hildebrandas laiko meilę. „*Tik meilėje, kurioje aš matau iki pat būties gelmių persmelktą vertybių kitą, aš suvokiu jį ne tik kaip kūnišką pavidalą, bet ir kaip neįkainojamą dvasinę esybę, turinčią paslaptinę ryšį su Dievu, – teigia Hildebrandas*“ (cituoja Kanišauskas, 2009). Laura dalinasi savo svarbiu patyrimu „*meilė labai svarbu*“ ir „*girdėjimas kitų žmonių*“ (Laura 99). Svarbu viską daryti su meile, tarnaujantis lyderis nesijaučia aukštesnis už kitus, jis jaučia ir patiria „*kito*“ svarbą „*man visada reikėjo kolektyvo, aš visada esu simbiozėje, kaip tikintis žmogus, niekam negaliu būti teisėja, mano devizas – teisybė*“ (Ona 73, 74). Lyderiai daro poveikį žmonių gyvenimams, jie turi rūpintis savo dvasiniu tobulėjimu, kuris turi būti vidinės stiprybės ir pasitikėjimo savimi pavyzdys „*skiriu daug laiko meditacijai ir maldai ir skaitau labai daug*“ (Ona 264, 265). Lyderiai jaučia ir patiria, kad mūsų visuomenėje jaučiamas moralios, tarnaujančios lyderystės trūkumas, kurios vertybės ir išmintis yra žinomos daugiau kaip 2000 metų „*jis (Jėzus) ėjo ten kur niekas nėjo. Socialinis darbuotojas ne taip daro?* (Ona 253), savo vadovaujamos organizacijos vykdomą veiklą lygina su Jėzaus gyvenimu ir atskleidžia, kokia prasminga yra organizacijos veikla. Jėzaus pavyzdys kviečia mus siekti aukštesnių vertybių ir gyventi jomis.

Svarbu tikėti tuo, ką darai

Apibendrinant daugelio tyrėjų pateikiamus duomenis, galime skirti šias charizmatiškos asmenybės dimensijas: stipri asmenybė, turinti tvirtą valią, didelį užsidegimą ir daug vidinės jėgos (Barvydienė, 2015). Surasti gyvenimo prasmę gali, kai veiksmai suderinti su vertybėmis. Fenomenologinės analizės koncepcija leidžia išryškinti charizmatinės lyderystės idėją, kuri atsiskleidžia tiriamųjų patirtyse. Žmogus elgiasi nuoširdžiai, kai daro dalykus, kuriais tiki „*svarbu patikėti, kad tai, ką tu darai, yra reikalinga, tada galime daryti viską*“ (Tomas 33, 34), ir patvirtina savo patyrimus sakydamas, kad „*negaliu daryti darbo, kuriuo netikiu*“ (Tomas 31) ir nesvarbu kieno tai idėja „*bet yra gera ir į gerą vedanti – galime daryti viską*“ (Tomas 34). Remiantis apklaustų lyderių patirtimi, labai svarbi sekėjams (darbuotojams/ savanoriams) lyderio savybė yra tikėjimas tuo, ką darai „*turi būti ir pats motyvuotas ir degantis*“ (Rita 16), „*toks degantis, toks einantis*“ (Rita

17), dar daugiau iš savo patyrimo dalinasi, kad jei lyderis „*mokės uždegti <...>, organizacija bus stipri, ji išsilaikys ir gyvuos*“ (Rita 23). Lyderis, kuris tiki tuo, ką daro, jaučia „*ką daro – viską 100 procentu*“ (Rita 31). Savęs pažinimas - tai brandžios asmenybės bruožas. Lyderiui būtina žinoti savo vertybes ir jomis vadovautis, kadangi kiti patikės tik tuo atveju, jei ir patys lyderiai neabejos. Vertybės daro įtaką moraliniams sprendimams, bendravimui su žmonėmis ir nustato kriterijus daugeliui kasdienių sprendimų (Barvydienė ir kt, 2005).

Moralinės vertybės

Lyderis įtakoja kitus žmones ne tik savo veiksmais ir idėjomis, bet ir savo vertybių sistema. Žmogus, turintis tvirtą egzistencinę poziciją, tiksliai žino, kas jis yra, kur jis eina, kas jam svarbu gyvenime (Barvydienė ir kt., 2005). Ona dalinasi patyrimu, kad lyderis „*turi žinoti savo prioritetus*“ (Ona 140). Lina lyderystėje patiria, kad „*turi aiškius tikslus, kurių siekia išlikdami tiesioje, nesavanaudiškai*“ ir „*visų pirma galvodami apie kitus*“ (Lina 87, 88). Lyderiai visada priekyje, todėl jų veiksmai turi remtis suformuota vertybių sistema, kurios pagrindu kuriami santykiai su aplinkiniu pasauliu. Hildebrandas pamatinėmis laikė šias moralines vertybes: pagarbą, ištikimybę, tvirtybę, teisingumą, atsakomybę. Asmenybė tik tada yra vientisa ir darni, jei tvirtai laikosi prisiimtų vertybių ir atsakomybės (Kanišauskas, 2009). Lyderiams, dirbantiems NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke, svarbi organizacijos veiklos prasmė, kurios tikslas padėti kitiems, jie jaučia atsakomybę už kitą, bet visų pirma lyderis prisiima atsakomybę už savo artimiausią aplinką, už šeimą. Kalbinti lyderiai dalinasi savo patyrimu apie tai: „*šeima – pagrindinė vienareikšmiškai*“ (Ona 119), „*vienareikšmiškai šeima pati svarbiausia*“ (Ona 257), „*darbas, šeima, savanorystė, pomėgiai*“ (Gita 41), „*mano namai – mano stiprybė*“ (Ona 113), „*vyras, vaikai, draugai, artimi žmonės, ir stogas Dievas*“ (Ona 12). Tiriamieji per savo lyderystės patyrimus atskleidžia savo moralinių vertybių pasaulį, kokios vertybės yra puoselėjamos „*teisybė, empatija, draugystė*“ (Ona 118), „*žmogiškumas, paprastumas, griežtas, bet teisingas, išklausančias, įsiklausančias*“ (Rita 27), „*nuoširdi, atvira, sąžininga, pilna optimizmo*“ (Gita 11), „*esu empatiška, atjaučianti*“ (Lina 12), „*su meile atlieku*“ (Laura 72), „*per santykį*“ (Laura 70), „*turi intuiciją*“ (Laura 70), „*užtariantis, patariantis*“, „*problemos sprendimus priima iš karto*“ (Rita 27, 28), „*moka motyvuoti, moka būti griežtas ir teisingas*“ (Rita 29), „*ką daro – viską 100 procentu*“ (Rita 31), „*visada esu už sąžiningumą*“ (Rita 41), „*nekenčiu melo*“ (Ema 24), „*aš mėgstu konkretumą ir aiškumą*“ (Rita 55, 56). Vadovaujantis moralinėmis vertybėmis ir patirtimi, lyderiai patiria ir atskleidžia, koks lyderis yra nevyriausybinių organizacijos, kuri veikia socialinio darbo lauke: privalo „*būti labai tvirtas, tvirtos asmenybės žmogus*“ (Rita 53, 54), „*tiksliai akcentus sudėlioti*“ (Laura 68), „*atsakingumas ir punctualumas pirmoj vietoj*“ (Ema 30, 31), „*priimti kitus tokius, kokie jie yra*“ (Ema 35), „*galėtų kažką pakeisti*“

(Laura 69), „*patrauklūs per savo intelektualines savybes*“, „*šiek tiek dvasingesni*“ (Gita 38), „*tikri žmonės*“ (Ona 117), „*dėkingumas lyderiui irgi labai svarbus, nelaukti sau padėkos*“ (Laura 102, 103). „*Kad pasiekti tikslų (lyderis) nepataikauja, neieško sau naudos*“, o visų pirma galvoja apie kitus, kad visiems būtų geriau, visada darysiu tą, ką galiu“ (Lina 90-96). Schelerio pateiktoje vertybių hierarchijoje, aukštojoje pakopoje yra dvasinės vertybės. Ona patiria, kad lyderystėje jai svarbi yra „*bendrystė su Dievu*“ (Ona 110). Lyderio ugdomos ir kasdien realizuojamos moralinės vertybės ir išmintis pakylėja ir sekėjus, kurie norės sekti ir auginti savo moralines vertybes, o su tokia komanda įgyjamas konkurencinis pranašumas.

3.2. Autentiško santykio kūrimas su savanoriais/darbuotojais

Anot Drucker (1996), vienintelis lyderio apibrėžimas yra toks: lyderis yra tas, kuris turi sekėjų. Yukl (2006) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kaip daromą įtaką kitiems, kad šie suprastų ir sutiktų su tuo, ką reikia padaryti ir kaip tai padaryti, ir procesą, palengvinantį asmenines ir kolektyvines pastangas siekti bendrų tikslų. Kruse (2013) lyderystę apibrėžia kaip socialinės įtakos procesą, kuris maksimaliai padidina kitų pastangas siekti bendro tikslo (cituoja Vaitkevičius, 2016).

Organizacijos vertybė – žmonės ir sukurtas santykis

Vienintelis vadovų ir lyderių efektyvumo kriterijus verslo organizacijoje – įmonės apyvarta ir pelningumas, ne darbuotojų pasitenkinimas ar motyvacija (Miniotaitė, 2019). Bet nevyriausybinėje organizacijoje, kuri veikia socialinio darbo lauke, šie efektyvumo kriterijai negalioja. Tai patiria lyderiai: „*viskas keičiasi, kada tai yra savanoriška organizacija*“ (Lina 129, 130). Todėl NVO organizacijos, dirbančios socialinio darbo lauke, vadovaujasi kitais efektyvumo kriterijais. Lyderiai dalinasi savo patyrimu: „*šitoje organizacijoje vienareikšmiškai (labiausiai vertinu) santykius*“ (Lina 15), „*aš neturiu santykio – aš tikslų pasiekti negalėsiu*“ (Lina 18), „*socialiniame darbe, manau, kad labai svarbus yra santykis, kitaip tikslų nepasieksi*“ (Lina 20), „*asmeninio santykio kūrimas su tais žmonėmis su kuriais dirbu*“ (Lina 120), „*realiai, asmeninis santykis yra labai svarbus*“ (Lina 125). Ir Gita dalinasi savo patyrimu: „*vertinu santykius drauge einant tikslo link*“ (Gita 12), „*atrandant ką nors gero nors ir nepasiekus tikslo*“ (Gita 16, 17). Tomas pasidalino popiežiaus pasakytais žodžiais: „*Nori eiti greitai – eik vienas, nori eiti toli – eik kartu*“ (Tomas 57), bet iš savo lyderystės patirties nori atkreipti dėmesį į tai ką jaučia, kad yra svarbu: „*einam neapkraudami per daug*“ (Tomas 81), nes „*yra svarbus tas žmogus*“ (Tomas 89). Vertindamas ir saugodamas savo darbuotojus nori apsaugoti nuo didelių krūvių, svarbu, kad žmonės nesijaustų išnaudojami. Jo pagrindinis tikslas ir prasmė, kad „*pavyko suburti bendruomenę <...> mano didžiausias laimėjimas ir pasididžiavimas*“

(Tomas 24, 25). Dalinasi patyrimu, kaip tą pavyko padaryti - „*skyriau daug laiko bendravimui su žmonėmis*“ (Tomas 28), „*labai daug pasitikėjimo, brandos (žmonėmis)*“ (Tomas 38), svarbu „*būti kartu ir kalbėtis*“ (Tomas 55), svarbu, sukurti tokį santykį, kai „*nebijo pasakyti ką jis galvoja*“ (Tomas 109), „*man patinka būti tuo pačiu lygiu, patinka girdėti žmogų*“ (Tomas 109), „*tu eini į santykį arba ne*“ (Tomas 104). Kiti organizacijų lyderiai taip pat iš savo patyrimo tvirtina, kad „*santykis pirmoje vietoje*“ (Laura 96), „*man svarbu yra santykio kūrimas*“ (Rita 32), „*tikėjimas tų žmonių, kurie yra organizacijoje*“ (Lina 102), „*meilė ir atjauta kitam*“ (Lina 103), „*draugystė, bendrystė labai reikalinga kolektyve, turi atrasti tą santykį, santykis turi būti labai gražus, negali pasakyti kategoriškai*“, (Ema 42, 43), „*santykis labai svarbus*“ (Ema 48, 49), „*realiai kuriant santykį gražiais poelgiais*“ (Ema 78), „*būti gerai, šiltai, nebūti piktai, išlaikyti, šiltus gražius santykius*“ (Ema 82, 83). Svarbus „*glaudesnis ryšis su organizacijų vadovais*“ (Lina 68). Dažnai NVO, dirbančios socialinio darbo lauke, pagrindiniai žmogiškieji išteklių yra savanoriai, kurie „*negauna jokio atlygio ir dovanoja save, susitapatindamas su kito žmogaus būseną*“ (Lina 103, 104), ir todėl „*žmogus organizacijoje yra vertinamas kaip asmenybė*“ (Gita 25, 26), „*man savanoris yra aukso vertės žmogus*“ (Ona 217, 218). Verslo organizacijoje dažniausiai vadovas pats renkasi darbuotojus, o savanoris pats renkasi eiti paskui konkretų lyderį savanoriškai ir kartu siekti bendro tikslo, todėl „*iš tikrųjų žmonės, tie santykiai su žmonėmis svarbu*“ (Rita 8), „*visų pirma santykiai*“ (Rita 9). Ona tai patyrusi: „*man pavyko rasti labai gerų žmonių, patikimų*“ (Ona 57). Užmezgus santykius „*bet kada gali kliautis ir sulaukti pagalbos*“ (Rita 8, 9). Hildebrando filosofijos branduolys – žmogaus ir vertybių santykio problema. Asmenybė gali būti asmenybe tik sąveikaudama ir vienydamasi su kitomis asmenybėmis (Kanišauskas, 2009). Vertybės pasižymi „*vienijančia savybe*“, kuri padeda žmonėms įveikti išorės svetimumą ir suartėti su vidumi (Kanišauskas, 2009). Iš lyderių patyrimo galima teigti, kad tik sukūrus autentišką santykį su sekėju (darbuotoju/savanoriu), yra įmanoma efektyvi organizacijos veikla.

Tikslų įgyvendinimui – svarbiausia komanda

Vienas lyderis NVO, veikiančias socialinio darbo lauke, be komandos nesugebės pasiekti tikslų, darbuotojai/savanoriai, organizacijos sėkmei yra be galo svarbūs. Tikslas įpareigoja ir skatina imtis atsakomybės, tačiau vienas reikšmingų organizacijos tikslų nepasieksi. Savo patyrimu dalinasi ir kalbinti lyderiai: „*svarbiausia ko reikia – komandos*“ (Ona 185), „*labai reikia geros komandos*“, (Laura 5). Fenomenologinės analizės koncepcija leidžia išryškinti pasidalytosios lyderystės idėją, kuri atsiskleidžia tiriamųjų patirtyse. „*Vienas esi nu niekas*“, (Laura 6), „*atsiskleisti padeda žmonės ir komanda. Kiti savanoriai.*“ (Laura 7), „*jeigu su visa komanda kartu*“ (Laura 17), „*tikslai kažkaip kitaip išsidalina*“ (Laura, 17, 18). Laura dalinasi savo patyrimu, kad siekiant organizacijos tikslų

„mieliau orientuojuosi į santykius, į procesą“, (Laura 19), džiaugiasi ir didžiuojasi savo komanda, nes mano, kad „tie žmonės yra lyderiai, komanda <...> pati jaučianti labai didelę atsakomybę“ (Laura 30). Kai lyderio ir sekėjo santykiai brandūs, atviri, auga abu (Miniotaitė, 2019). „Svarbu pačios asmenybės ir komandos tobulėjimas“ (Gita 15, 16), „atrandant ką nors gero **nors** ir nepasiekus tikslo“ (Gita 16, 17), bet „energingai veikiant visiems drauge“ (Gita 34,35). „Tikslas tai tik galutinė stotelė, kiek daug dalykų vyksta siekiant jo“ (Gita 13), „pažintys, bendri pomėgiai ir pasitenkinimo jausmas būnat komandoje, bendrystėje“ (Gita 14). Lyderiams svarbu turėti savo sekėjų (kitais nebūtų lyderis), žmonių, kurie patiki idėjomis. Santykiai su sekėjais/darbuotojais/ savanoriais sustiprina patį lyderį. Gita patiria lyderystę, kai „tavo komanda eina iš vien bendro tikslo ir gėrio link“ (Gita 15). Ona pritaria, koks svarbus yra „komandinis darbas, kur visiškai susikalbėjimas“ (Ona 41), ir priduria, kad komandoje kiekvienas narys labai svarbus „kaip šveicariškas laikrodis, vienoj vietoj dalelė pradeda strigti, mechanizmas irgi“ (Ona 43, 44). Ona savo patyrimu akcentuoja, kad NVO, dirbančiai socialinio darbo lauke, „santykiai yra svarbiausi, nes tikslo nepasieksi“ (Ona 121), „nevyriausybinėse išviso neįsivaizduoju, ką vienas ten galėtų padaryti, neįmanoma visiškai“ (Ona 124). Bet svarbus yra ryšis „nėra to surišimo, tai vienareikšmiškai, nepasieksi jokių tikslų“ (Ona 127, 128). „(Viena) aš nieko nepasieksiu“ (Rita 7), „kai esame komanda svarbu, kad būtume vieningi“ (Rita 15, 52), „vienas kito palaikymas labai svarbu“ (Rita 51, 52). „Turi būti komandinis darbas“ (Ema 52), kitaip vienas lyderis nedaug ką nuveiks organizacijos labui. Ir išskirdami komandinio darbo svarbą NVO organizacijoje, dirbančioje socialinio darbo lauke, tyrimo dalyviai pabrėžia, kad vienas iš uždavinių yra nuolatinis galvojimas „kaip pagerinti komandos darbą“ (Lina 118). Gita išskiria, kad svarbu „aiškiai apibrėžti tikslai kiekvienam komandos nariui“ (Gita 34), o Ona patiria, kad komandos nariai turi jaustis, kad „esi lygiavertis partneris“ (Ona 106). Lyderiai, sukurdami savo viziją, įkvepia ir savo pasekėjus. Pagaliau vertybės ne tik sieja žmones tiesioginiais asmeniniais ryšiais, bet ir kuria bei telkia bendruomenes. Hildebrando teigimu, tikros bendruomenės yra tik vertybėmis paremtos bendruomenės (cituoja Kanišauskas, 2009).

Motyvacija = savirealizacija

Turbūt didžiausias dalykas, ką savanoriai gali pasiūlyti NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke, yra santykis su pagalbos gavėju. Savanorystės prigimtis yra dinamiška ir įvairialypė – atsižvelgiant į amžių, laikotarpį, organizaciją, savanoriškos veiklos etapo motyvai jai kinta ir atveria naujas galimybes, todėl labai svarbu yra suvokti, įvardinti ir leisti skleisti savanoriškoje veikloje (Kurapkaitienė, 2013). Iš lyderio patyrimo, kur pagrindinius žmogiškuosius išteklius sudaro savanoriai, pagrindinė motyvacijos priemonė yra „pasitenkinimo jausmas - savirealizacijoje“ (Gita 35, 36) ir Laura patiria, kad „žmonės atsiskleidžia per savo veiklas, didžiausia motyvacija ateiti ir

padėti, ir savanoriauti, faina susitikti“ (Laura 34-36). Pagrindinės motyvavimo priemonės organizacijoje yra materialinės (premijos, dovanos, kelialapiai, bilietai, šventės ir pan.) ir moralinės motyvavimo priemonės (galimybė save realizuoti, pripažinimas ir įvertinimas, lyderio elgesys ir asmenybė, geras klimatas ir pan.). Iš patyrimo lyderiai dalinasi, kad veikdami NVO, kuri dirba socialinio darbo lauke, savanorių/darbuotojų pagrindinės motyvavimo priemonės yra moralinės „svarbu ne tik pinigine, bet ir emocinė motyvacija“ (Rita 13,14), „motyvacija visų pirma palaikymas, pastebėjimas“ (Lina 39), „motyvacija geras žodis, pagyrimas“ (Lina 43), „aš stengiuosi tuos žmones pastebėti“ (Lina 44), „svarbu tą žmogų palaikyti, pagirti, ypatingai naujokus“ (Lina 48). Savanoris ar darbuotojas pasirinkęs dovanoti savo laiką ar dirbti NVO organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, ilgisi ir ieško vertybių. Jo pagrindinė motyvacija yra savirealizacija prasmingoje veikloje. Čia svarbus ir autentiško santykio tarp lyderio ir sekėjo užmezgimas, kūrimas ir palaikymas. Lyderiai jaučia, kas svarbu sekėjui (savanoriui ar darbuotojui) - būti matomam, kad jo veikla būtų pastebėta ir įvertinta, reikia nuolat „pakelti savanorio dvasią“ (Lina 51, 52), „visada reikia turėti tą grįžtamąjį ryšį“ (Ona 223). Gita dalinasi lyderystės patyrimu, kas jai svarbu palaikant savanorius: „skatinu turėti svajonių, kad ir kokios beprotiškos jos būtų“ (Gita 24), „palaikau visas norimas įgyvendinti iniciatyvas“ (Gita 25). Lyderiai patiria, kad sutvirtinti ryšį padeda „buvimas kartu taip pat motyvuoja“ (Lina 50). Užmezgus ryšį, reikia jį auginti „juos pažinti kaip asmenybes“ (Ona 221). Vertinamas asmuo jaučiasi organizacijos dalimi, perima jos vertybes, jaučiasi jai įsipareigojęs. Pagal galimybes, nevyriausybinės organizacijos, veikiančios socialinio darbo lauke, taiko ir materialines motyvavimo priemones „motyvuoti padeda mokymai ir įvairūs renginiai“ (Lina 49), mokymai skirti ir „dvasingumui auginti, atsinaujinimui“ (Lina 80). Lyderiui svarbu, kad sekėjai rastų prasmę savo veikloje, kad galėtų realizuoti savo aukščiausius savo poreikius. Ona patiria, kad „savanoris turi jaustis oriai“ (Ona 238), todėl ir „sveikata pasirūpindavome“ (Ona 235) – lyderis jaučia atsakomybę už kitą, už visus jo organizacijoje tarnaujančius žmones kaip šeimos narius. „Emocinis pasitenkinimas – žinojo, kas yra filmas, kas yra teatras, edukacinės kelionės, visos ekskursijos buvo nemokamos“ (Ona 232, 233, 234) „bendros kelionės, mokymai“ (Rita 14). Tarpusavio supratimas atsiranda, leidžiant kartu laisvalaikį, būdamas neformalioje aplinkoje „žmogus labiau atsiskleidžia“ (Rita 15). Abipusis atvirumas bendraujant neformalioje aplinkoje skatina tarpusavio pasitikėjimą. Taip yra perduodamos ir kartu auginamos asmeninės ir organizacijos vertybės.

Konfliktai neišvengiami, bet

Konfliktai yra neišvengiamas reiškinys kiekvienos organizacijos veikloje. Įvairios organizacijos susiduria su konfliktais, kuriuos reikia suvaldyti ir išspręsti. Lyderiai yra atsakingi už

konfliktų sprendimą, nes nuo jų sugebėjimo spręsti konfliktus priklauso, kokį poveikį konfliktai turi organizacijos veiklai. Todėl svarbu, kad lyderis būtų puikiai įvaldęs konfliktų sprendimo metodus ir gebėtų, įvertinęs situaciją, pasirinkti tinkamą konfliktų sprendimo strategiją (Žukauskas ir kt. 2019). Konfliktų sprendimas yra apibūdinamas ne tik kaip mechanizmas, susidorojant su skirtumais egzistuojančioje socialinėje sistemoje, bet ir kaip metodas, kuris gali palengvinti konstruktyvų socialinį pasikeitimą link reaguojančios ir teisingos sistemos (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq ir Niazi, 2014 cituoja Žukauskas). Tyrimo dalyviai atskleidžia, kokias strategijas naudoja sprendžiant konfliktus savo organizacijoje „*tenka įsigilinti į situaciją ir tam reikia laiko*“ (Lina 32). Konfliktai organizacijai gali turėti įvairių pasekmių, todėl lyderiams svarbu yra neskubėti ir skirti laiko konfliktui išspręsti, nes, kaip yra patyrusi Lina, kad „*konfliktą neteisingu sprendimu gali tiktai pagilinti*“ (Lina 35). Lyderiai neatsisako atsakomybės, nes jaučia, kad lyderio vaidmuo sprendžiant konfliktus yra esminis, todėl dalinasi, kad organizacijoje, kuri yra NVO, veikianti socialinio darbo lauke, „*stengiausi išklaudyti abi puses*“ (Lina 30), „*visuomet juos išklausu*“ (Gita 24). Lyderiai yra patyrę, kad sprendžiant konfliktus geriausias sąjungininkas, be išklausymo, yra laikas. „*Kartais tiesiog tenka išklaudyti ir išlaukti*“ (Lina 30, 31), „*sąjungininkas būna išklausymas ir laikas*“ (Lina 34), „*laikas padeda išspręsti daug problemų*“ (Lina 31), „*savybę gerą savyje atradau (...) išlaukimo, išlaukti kiekvienoje situacijoje*“ (Ona 92, 93). Lyderiai tik patvirtina, kaip svarbu yra neskubėti sprendžiant konfliktus, tam, kad būtų atsižvelgta į abi nesutariančias puses. Svarbu, kad kiekvienas organizacijos narys jaustųsi vertinga jos dalimi, o lyderiai visuose savo sprendimuose pabrėžia vertybes - sąžiningumą ir teisybę priimant visus sprendimus todėl, sprendžiant konfliktus sako: „*aš esu tarpininkas, ne teisėjas*“ (Lina 26), „*visada norėjau būti tarpininkas*“ (Ona 219), „*taikdarys norėčiau būti*“ (Laura 27), „*pagalvok iš jo pozicijos*“ (Laura 28). Neskubėti žmogų nuteisti, tiesiog pabūti tarpininku, sprendžiant nesutarimus, kad abi konfliktuojančios pusės būtų patenkintos. Neišvengiamai, kartais iškyla konfliktų, kada abi nesutariančios pusės nenori nusileisti, nieieško kompromisų, tada lyderis jaučia, kad „*kartais būna taip, kad nebus abi pusės patenkintos*“ (Lina 33) ,ir „*tenka padaryti sprendimus, kurie ne visiems patinka*“ (Lina 33), nes lyderis yra tas asmuo, kuris yra atsakingas už konfliktų sprendimus organizacijoje. Nesprendžiami konfliktai mažina organizacijos efektyvumą ir ilgainiui sukausto jos darbuotojus (Saeed et al., 2014 cituoja Žukauskas, 2019), nes santykių konfliktai lemia tokius negatyvius rezultatus kaip mažas pasitenkinimas, prastas darbingumas ir grupės susitelkimo trūkumas, išaugęs streso lygis (Guerra, Martínez, Munduate ir Medina, 2005 cituoja Žukauskas, 2019), o užduočių konfliktai lemia bendrą resursų išnaudojimą ar išaugimą, darbuotojų dėmesio atitraukimą nuo pagrindinių užduočių (Marineau, Hood ir Labianca, 2017 cituoja Žukauskas, 2019).

Sprendimų priėmimas - tai derinimo veiksmai

Socialinę sprendimų prigimtį visų pirma lemia tai, jog sprendimai yra priemonė atsakomybei užtikrinti, t.y., jie leidžia ateities įvykių eigą susieti su konkrečia grupe ar individu (Šarkutė, 2009). Fenomenologinės analizės koncepcija leidžia išryškinti pasidalytosios lyderystės idėją, kuri atsiskleidžia tiriamųjų patirtyse, priimant sprendimus: „ieškau patvirtinimo kitų žodžiuose“ (Laura 20), „pasitikslinu kaip kiti galvoja“, (Laura 22), „aš visada tariusi“ (Ema 50). Vienokius ar kitokius sprendimus lemia ne tik racionalūs svarstymai, tačiau ir tradicijos, taisyklės ir kultūra apskritai (Šarkutė, 2009). Pasidalytoji lyderystė – tai įmonės kultūra, kurioje kiekvienas nori imtis ir imasi lyderystės, o įmonė ir vadovas suteikia tam galimybę (Miniotaitė, 2019). Kai kiekvienas komandos narys imasi lyderystės, jaučiasi įsipareigojęs organizacijai, todėl jokių būdu netinka sprendimus nuleisti iš viršaus: „stengiuosi niekada nenuleisti iš viršaus“ (Lina 25), „ne iš viršaus nuleidimo“ (Tomas 29). Pasidalytoji lyderystė tikėtina, kad tinka brandžioms asmenybėms, kurios „sprendimus priimu kolektyviai“ (Lina 22). Sprendimų priėmimas – tai procesas, kurio metu pasirenkama alternatyva arba tam tikrai alternatyvai suteikiamas prioritetas (Parsons 2001; 229 cituoja Šarkutė). Sprendimų priėmimas - tai konkrečiai problemai spręsti reikalingų veiksmų krypties nustatymas, formuluojant galimas alternatyvas ir vienos geriausios pasirinkimas (Lipinskienė, 2011). Žinoma, kartais sprendimus reikia priimti greitai, nėra laiko svarstyti arba narių nuomonės išsiskiria, todėl lyderiai jaučia: „kartais reikia priimti sprendimą pačiam“ (Gita 20), ir priduria, kad „tam ir yra vadovas, kad priimtų sprendimus sudėtingose situacijose“ (Gita 21,22).

3.3. Organizaciją plėtojančios lyderystės patirtys

Kas užtikrina lyderiui sėkmę, siekiant pasirinkto tikslo, įgyvendinat savo idėjas ir efektyviai vadovaujant organizacijai?

Organizacijos veiklos prasmė

NVO, dirbanti socialinio darbo lauke, dažniausiai veikia tose srityse, kurios apibūdinamos kaip sunkios. Kokia motyvacija skatina NVO vadovus imtis sudėtingos ir neatlygintinos veiklos? NVO, veikianti socialinio darbo lauke, neturi pelno motyvo, todėl reikšminga tampa misija, nes ji sąlygoja prioritetus, motyvaciją, tikslus, kurie materializuojami NVO veikloje. Tokiu patyrimu dalinasi ir tyrimo dalyviai „visi susirinkome daryti gerų darbų“ (Ona 181), „mes visi dėl žmogaus“ (Ona 39), „strimgalviais puolėm“ (Ona 134), „širdys visų“ (Ona 241), „labai didelė idėja – padėti

žmogui“ (Ona 244, 245), „su labai gerom širdim žmonės atėjo“ (Ona 249). Lyderiai žinojo į kokią organizaciją eina dirbti, jau iš anksto žinojo, apie kokias vertybes organizacija puoselėja: „idėjiškumas teisingas, vertybės pačios teisingos“ (Laura 59), „organizacija turi ilgalaikes tradicijas“ (Gita 3), „ilgaamžiškumas“ (Laura 57) „pats procesas patinka“ (Laura 17). Dar daugiau, lyderiai dalinasi, kad „šitoje organizacijoje dirbti buvo mano svajonė“ (Laura 2), prieš pradėdant dirbti „daug metų savanoriavau“ (Laura 3), todėl buvo susipažinusi su organizacijos veikla iš vidaus, o gavusi darbą „labai džiaugiuosi ir tobulėti yra masė kur“ (Laura 4).

Lyderė Ema, atėjusi iš verslo organizacijos, kur buvo „įpratusi vadovauti“ (Ema 46), NVO organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, patyrė visai kitokią lyderystę. Įvyko asmeninė transformacija. Pajautė, kad šitoje organizacijoje galioja visai kiti veiklos efektyvumo principai, todėl „mąstymas keičiasi“ (Ema 23), „organizacija kaip mokykla, čia mokinuosi <...> ir gydausi, vyksta mainai“ (Ema 3). Asmeniškai jaučia, kad organizacija „labai daug duoda, labai džiaugiuosi, kad turiu šansą“ (Ema 7), „esu ir jaučiuosi reikalinga, galiu kažkam padėti“ (Ema 9), „man žmogus kitas duoda“ (Ema 13), „džiaugiuosi, kad turiu vat to užimtumo“ (Ema 13), nepaisant nueito ilgo profesinio kelio, nori „mokintis ir tobulėti“ (Ema 14), „man čia tobulinimas smegenų, asmeninio augimo ir dvasinio augimo“ (Ema 17). Ema ilgėjosi vertybių, dvasinio augimo ir asmeninio tobulėjimo, ko neturėjo verslo organizacijoje ir galbūt apie tai daug ir negalvojo, kol neatėjo į „kitokią“ organizaciją „ne visai avinėlis kaip tu galvoji apie save, man reikia labai save tvarkyti“ (Ema 6, 7), „visiškai kitaip apie save galvojau“ (Ema 16), „aiškiai pamačiau, kad aš teisiu“ (Ema 54). Ema mokosi: „gali atleisti, bet reikia išklaudyti“ (Ema 23), „tą jau suprantu, nebėra kategoriškai (nauja patirtis) tave auklėja“ (Ema 27), „duoda keistis, duoda mąstyti ir eiti teisinga linkme“ (Ema 46).

Lyderiai sutartinai dalinasi, kad apie organizacijos veiklos prasmę ir jos vertybes būtina skleisti žinią tiek organizacijos viduje, kalbant su sekėjais „savanoriai giliau suvoktų organizacijos tapatybę“ (Lina 79), tiek į išorę, „bendruomenes <...> į tai įtraukti“ (Laura 47), „reikia kalbėti apie veiklos prasmę, dovanojamą laiką kitiems“ (Ema 84, 85), „plačiai paskleisti žinią apie teikiamą veiklą“ (Ema 101), „reikia, kad visuomenė pamatytų, ką veikia mūsų organizacija“ (Lina 45).

Augindamas save, augini ir organizaciją

Savęs pažinime slypi žmogaus vidinis augimo potencialas ir prielaidos tobulėjimui. Žmogus besiremiantis vertybėmis, tiksliai žino, kas jis, kur jis eina, kas jam svarbu gyvenime. Tomas lyderystę patiria kai „darai kitaip nei daro kiti“ (Tomas 4,5), „sugebėti numatyti kažką daugiau į priekį“ (Tomas 6), „matyti daugiau, procesus matyti“ (Tomas 7), „svarbu valdyti procesus ir juos suvokti“ (Tomas 10). Lina savo lyderystę augina, nuolat apie tai galvodama „galvojimas kaip būti, kaip daryti,

kad būtų geriau kaip organizacijai“ (Lina 16), *„auginti meilę artimui“* (Lina 61) *„asmeninis pavyzdys“* (Lina 65), *„tobulinti ir tą požiūrį keisti“* (Lina 114), *„strategijų kūrimas“* (Lina 117), kaip *„sustiprinti organizacijos veiklas“* (Lina 118), būtina *„sukurti daugiau gėrio“* (Lina 119), *„apmąstymai, galvojimas kaip tai padaryti“* (Lina 122), *„ką reikia patobulinti“* (Lina 124). Gita jaučia, kad organizacijos ir lyderio augimas tai, *„bendri renginiai <...> mokymai, <...> žmogaus augimas organizacijoje“* (Gita 27), *„vadovai tobulintų savo asmenines kompetencijas, kuriant pridėtinę vertę bendruomenei“* (Gita 31, 32). Rita patiria, kad lyderio augimas priklauso nuo paties: *„turi būti ir pats motyvuotas ir degantis, toks degantis, toks einantis jei esi išsekęs, nebėra pasitikėjimo tavimi“* (Rita 16-18). Akivaizdu, jei sekėjai prarastų pasitikėjimą lyderiu, negalėtų juo sekti, o lyderis be pasekėjų negali vadintis lyderiu. Laura savo lyderystės augimą sieja su naujai atrastais dalykais *„atrasti naujų, kur galėčiau kažko pasimokyti“* (Laura 41,42), *„naujų iššūkių <...> sveika labai patirti“* (Laura 42), *„naujų idėjų duoti“* (Laura 40, 41), *„ambicijų turėti reikia, tikslų turėti reikia“* (Laura 94, 95). Kalbintų lyderių Onos ir Lauros patyrimai panašūs: *„geros širdies geriems darbams be žinių neužtenka“* (Ona 138, 139). Ona labai vertina gautas žinias: *„kiek jie mums žinių davė“* (Ona 207), *„aš buvau daug seminarų“* (Ona 224). Patiria, kad kitų atrasta išmintis yra vertybė, gali ją puoselėti ir auginti *„džiaugiuosi išmintimi“* (Ona 108). Taip pat jaučia dėkingumą patirčiai *„labai dėkinga už patirtį“* (Ona 248), kuri leidžia augti lyderiui, o kartu ir organizacijai. Emai lyderio augimo patyrimas sako, kad lyderis *„turi būti praėjęs vadovavimo kursą“*, ir kad *„tobulėti ramiai ramiai, reikia dirbti su savimi“* (Ema 90, 91). Lyderis privalo tobulėti nuolat. Augindamas savo patirtį ir žinias, puoselėdamas savo vertybės ir idealus, darydamas teigiamus socialinius pokyčius organizacijoje ir visuomenėje, įveikdamas krizes lyderis auga. Kartu su juo auga ir organizacija bei joje veikiantys žmonės.

Lyderis irgi tik žmogus

Lyderystės samprata artimai susijusi su egzistenciniu patyrimu ir autentiškumo paieškomis. Šiuolaikiniame pokyčių pasaulyje lyderiai nuolat išgyvena pakilimus ir nuosmukius, pergyvena krizes, praradimus ir nesėkmes (Barvydienė ir kt, 2009). Tomas: *„skeptiškai bendrai reaguojau į žodį lyderis, nes „negali visur būti lyderis“* (Tomas 13, 14). Tomas jaučia, kad lyderis irgi žmogus, kuris klysta ir turi silpnų vietų. Būti lyderiu reiškia būti atsakingu. Lyderis turi būti pasiruošęs įvairiems iššūkiams ir išbandymams, išmokti gyventi su nerimu, nepritrūkti drąsos, nebijoti rizikuoti, mokėti ir laimėti ir pralaimėti. Lyderiai vertina save, patirdami ir neigiamų dalykų: *„mano visiškai silpnoji pusė“* (Tomas 24), *„aš turiu daug kur susivaldyti“* (Tomas 108), *„yra didelių pagundų <...> paaiškinti kaip daryti“* (Tomas 112). Kritiškas požiūris į save ir savo klaidas taip pat padeda suprasti ir kitą žmogų. Dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių stokos, lyderiams tenka daug dirbti, o *„tai*

pareikalavo labai daug sveikatos ir fizinės, ir dvasinės“ (Tomas 39, 40), „*pareikalauja daug jėgų*“ (Lina 133). Kada jaučiamas žmogiškųjų išteklių trūkumas, tenka atlaikyti daug įtampos „*per daug įtempta*“ (Tomas 40), turi susidoroti ir priimti „*drastiškiausius iššūkius*“ (Tomas 41). Kai trūksta komandos narių, su kuriais būtų galima pasidalinti atsakomybe, tenka susitaikyti ir išlaukti „*reikėjo tiesiog iškentėti*“ (Tomas 49). Tomas patiria: „*jei būčiau pailsėjęsios būsenos*“ (Tomas 48) – sprendimai būtų kitokie. Sunku visur save atiduoti 100 procentų. Lyderiams nuolat tenka ieškoti, kaip eliminuoti kliūtis. Rita savo patyrimu tik patvirtina, kad „*vadovo darbas yra labai sunkus*“ (Rita 57, 58). Laura patiria, kad „*būna užsidedimo laikotarpių*“ (Laura 9), bet būna ir labai sudėtingų laikotarpių. Savęs pažinimas - tai brandžios asmenybės bruožas. Lyderiai pripažįsta, kad kasdieniniame gyvenime susiduria su įvairiais sunkumais kaip ir bet kuris kitas žmogus.

NVO, dirbančios socialinio darbo lauke, rūpesčiai rūpestėliai

NVO, veikianti socialinio darbo lauke, dirba su socialiai pažeidžiamomis grupėmis. Nors valdžios institucijos sunkiai persiorientuoja ir prisitaiko prie nuolatinių pokyčių, šių paslaugų perdavimas NVO sunkiai skinasi kelią Lietuvoje. Ona, būdama lyderė NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, patiria, kad „*socialinės politikos aš visiškai nematau*“ (Ona 160), „*blogai, kad vyriausybė to nežiūri*“ (Ona 270). Lyderiai, dirbantys socialinio darbo lauke veikiančiose NVO nuolat susiduria su finansiniu nepriteklumi. Jie nuolat turi „*ieškoti daugiau finansavimo šaltinių*“ (Lina 77), „*ribotos finansinės galimybės*“ (Lina 84), riboja ir teikiamų paslaugų apimtį, nes realiai tenka rūpintis kaip „*mums reikia išgyventi*“ (Ona 96). Nors organizacijos pagrindinis tikslas yra prasmingas, reikalingas ir naudingas visuomenei, tačiau dėl finansinių išteklių stokos lyderiai nuolat patiria įvairiausių rūpesčių „*norisi kuo greičiau padėti, bet dar resursų neturi*“ (Ona 48), dalinasi, kad „*baugus dalykas <...> piniginiai tikslai*“ (Laura 14, 15) ir, vadinasi, prie visų veiklos organizavimo iššūkių prisideda ir dar vienas didelis – piniginis išgyvenimo iššūkis. „*Ieškome pinigų per projektus*“ (Rita 21), o tai reiškia ir papildomą laiką, skiriamą projektams rašyti, ir žmogiškųjų išteklių projektų rašymui. Kita vertus, projektai užtikrina finansavimą tik ribotą laiką „*būna neramu*“ (Laura 73), „*turi įtikinti, ką čia darysi*“ (Ona 48), nes jei nepavyks gauti finansavimo – nebus ir suplanuotų veiklų. Todėl lyderiams tenka patirti ir nemažai rūpesčių: „*tų visų penkių dalykų darymas*“ (Tomas 119), „*tenka daryti kelių žmonių darbą*“ (Lina 86). Apibendrintai galima pasidalinti tiriamojo patirtimi, kad dirbant nevyriausybinėje organizacijoje, kuri veikia socialinio darbo lauke, „*kiekviena diena - iššūkis*“ (Ona 45).

NVO lyderiams, dirbantiems socialinio darbo lauke, susirūpinimą kelia ir „*mažėjantis autoritetas, vadovų pasyvumas*“ (Lina 83, 84), „*pasigendu aktyvumo, sutelktumo*“ (Lina 110). Nenuginčijamas faktas yra tai, kad žmogus, ypač postmodernus, žiūri į autoriteto reiškinių su dideliu

įtarimu: dabartiniuose samprotavimuose ir diskusijose autoritetas dažnai turi neigiamą atspalvį, nes suvokiamas kaip ribojantis žmogaus laisvę ir neleidžiantis atsiskleisti jo asmenybei“ (Giddens, 2000), tokiu patyrimu dalinasi Ona: „*atiduoti kam iš tikrųjų reikia, pastovus kaltinimas, negerai toje vietoje jautiesi visą laiką*“ (Ona 50-53). Filosofė Arendt (1995) rašo, kad moderniajame pasaulyje autoritetas išnyko. Viduramžių pasaulėžiūroje autoritetas iš esmės buvo laikomas neatsiejamu, primygtiniu gyvenimo veiksniu, o ne vien laikinu nesavarankiško gyvenimo būdo etapu ir santykis su juo buvo suvokiamas kaip atveriantis palankią buveinę žmogui įsikurti, o prasidėjus modernybei autoriteto samprata iškreipiama ir pateikiama kaip pančiai, kaip nepatogus suvaržymas (Barbierato, 2019). Žmogaus priklausymo sau pačiam deklaravimas ir jo absoliučios autonomijos pretenzija yra naujas įsigalėjęs modernybės padarinys, dominuojantis visose gyvenimo sferose. Asmuo, kuris atsainiai pripažintas autoritetu, veda žmones į moralinę degradaciją: išaukštinami asmenys, beveik neturintys ryšio su vertingiausiomis dorybėmis. Kaip pažymėjo Arendt (1995), anksčiau autoritetas buvo laikomas natūralia, visų pripažinta būtinybe, tačiau šiandien to nebėra ir daugybė definicijų žymi jo pasikeitusį statusą: aptariama autoriteto krizė, erozija, užtemimas, saulėlydis, silpnėjimas, netgi pabaiga ir mirtis (Barbierato, 2019). Lyderių gyvenimas kasdien yra pilnas naujų patirčių ir galimybių, tačiau neapsaugotas nuo kasdienių rūpesčių ir krizių.

„*Ne raupsuotieji turi nešti raupsuotuosius*“

Šiuolaikiniame permainingame pasaulyje lyderiai nuolat patiria pakilimus ir nuosmukius, susiduria su krizėmis, išgyvena praradimus ir nesėkmes organizacijos veikloje. Tačiau susiduria ir su asmeniniais egzistenciniais iššūkiais. Lyderiams, dirbantiems socialinio darbo lauke, tenka patirti ir nemalonių dalykų, susijusių su atlygiu už darbą: „*negali oraus atlyginimo turėti*“ (Ona 146) ir priduria, „*neturi normalaus atlyginimo, neturi poilsio oraus*“ (Ona 271), maža to, kad yra „*didelė tikimybė, kad pats pliumptelėsi į tą kitą pusę*“ (Ona 166, 167). Tai darbas, teikiantis daug prasmės padedant kitam, veikiant kartu su komanda, kurią sudaro (daugiausiai) sekėjai, socialinių pokyčių link, bet kai „*darbo laikas būna toks neterminuotas*“ (Laura 103) ir atlyginimai nėra adekvatūs, sunku išsilaikyti. Lyderiams tenka spręsti klausimus dėl išlikimo organizacijoje, nes patiria, kad „*stipriai ir sunkiai dirbdami <...>, net paskolos negali pasiimti*“ (Ona 168). Kai sunkiai dirbdamas, negali užtikrinti sau oraus gyvenimo, ateina nusivylimas ir „*jeigu širdys nedegs*“ lyderiui, organizacija yra pasmerkta (Ona 169). „*Ne raupsuotieji turi nešti raupsuotuosius*“ (Ona 273, 274).

Covid-19 viruso sukeltos pandemijos patirtis

Dėl covid-19 viruso sukeltos pandemijos pasaulis atsidūrė ties nežinomybės riba. „*Nežinia labiausiai ir kankino, nes ta nežinomybė...*“ (Rita 50). Virusas padariniai iškėlė naujus iššūkius, o taip pat išryškino socialinės apsaugos sistemos spragas. „*Paveikė stipriai, labai atitolino, daugiau baimės*“ (Ema 97), „*buvo išgyvenimų <...> dėl pačios ateities, darbo vietos*“ (Laura 83, 84), „*veiklos persikėlė į virtualų pasaulį, į gerąją pusę, turbūt, nepakrypo*“ (Laura 78), „*visokių dalykų reikėjo išmokti*“ (Laura 79). „*Buvome pervargę, fiziškai labai pavargę ir psichologiškai*“ (Rita 46, 49). Tačiau praėjus dvejiems metams, gyvenant ir dirbant kartu su Covid-19 virusu, išmokome su juo bei jo sukeltais padariniais susitvarkyti, prisitaikyti. Dažnu atveju virusas tapo kasdienybė. Lyderiai, dirbantys socialinio darbo lauke, iš dabarties perspektyvos gali įvertinti ir gerąsias ištikusios krizės puses. Ir didžiausia jų yra žmogus! „*Nerealai davė daug gerų žmonių*“ (Ona 259). Ir tik savanorių dėka organizacijoms pavyko tęsti veiklas „*normaliai dirbome, bet tik gerų žmonių dėka*“ (Ona 260). Žmogus tapo vertybe pats savaime, nebesvarbus jo socialinis statusas, esminis svarbus argumentas - tai noras prisidėti ir padėti žmonėms krizės akivaizdoje: „*kiek padarė savanoriai!*“ (Ona 271). Tai „*sustiprino, vienas kitą pažinome nelaimėje, pamatėme, kad vienas į kita galime atsiremti*“ (Rita 41, 43), „*susitelkę draugiškai (galime) imti ir padaryti*“ (Rita 44). „*Vienybę ir draugiškumą pamačiau*“ (Rita 47).

Apibendrinant tyrimo radinius galima teigti, kad lyderystė, tai, visų pirma, yra atsakomybės prisiėmimas. Lyderiui būtina žinoti savo vertybes ir jomis vadovautis, kadangi kiti patikės tik tuo atveju, jei ir patys lyderiai neabejos. Žmogus besiremiantis vertybėmis, tiksliai žino, kas jis, kur jis eina, kas jam svarbu gyvenime. Savęs pažinime slypi žmogaus vidinis augimo potencialas ir prielaidos tobulėjimui. Lyderio ugdomos ir kasdien realizuojamos moralinės vertybės ir išmintis pakylėja ir sekėjus, kurie norės sekti ir auginti savo moralines vertybes, o su tokia komanda įgyjamas konkurencinis pranašumas. Lyderis šiame krizių purtomame ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje turi turėti drąsos būti ir išlikti, drąsos pasitikti pokyčius ir juos suvaldyti, drąsos išlikti savimi. Tyrimo dalyviai neidealizuoja lyderystės ir neneigia, kad tai sunkus darbas, kartu teigia, kad jiems tai yra pašaukimas, kad jie atsidavę šiam procesui. Svarbu viską daryti su meile, tarnaujantis lyderis nesijaučia aukštesnis už kitus, jis jaučia ir patiria „kito“ svarbą.

NVO, veikianti socialinio darbo lauke, neturi pelno motyvo, todėl reikšminga tampa misija, nes ji sąlygoja prioritetus, motyvaciją, tikslus, kurie materializuojami NVO veikloje. Organizacijos tikslai įpareigoja ir skatina imtis atsakomybės, tačiau vienas reikšmingų organizacijos tikslų nepasieksi. Iš lyderių patyrimo galima teigti, kad tik sukūrus autentišką santykį su sekėju (darbuotoju/savanoriu), yra įmanoma efektyvi organizacijos veikla. Vienas lyderis NVO, veikiančiais socialinio darbo lauke, be komandos nesugebės pasiekti tikslų, darbuotojai/savanoriai, organizacijos

sėkmei yra be galo svarbūs. Savanoris ar darbuotojas pasirinkęs dovanoti savo laiką ar dirbti NVO organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, ilgisi ir ieško vertybių. Pagrindinė sekėjo motyvacija yra savirealizacija prasmingoje veikloje. Lyderiai jaučia, kas svarbu sekėjui (savanoriui ar darbuotojui) - būti matomam, kad jo veikla būtų pastebėta ir įvertinta. Abipusis atvirumas bendraujant neformalioje aplinkoje skatina tarpusavio pasitikėjimą. Taip yra perduodamos ir kartu auginamos asmeninės ir organizacijos vertybės.

Tolimesnių tyrimų perspektyva galėtų būti lyderystės raiška NVO, veikiančių socialinio darbo lauke, krizių akivaizdoje.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą atskleista, kad nevyriausybinė organizacija, veikianti socialinio darbo lauke, tai socialinės gerovės užtikrinimo piliečiams tikslais veikiančių organizacijų sektorius. Gerai veikiantis trečiasis sektorius yra svarbus dalyvis valstybėje norint pasiekti pokyčių socialinėje srityje. Pagrindinės nevyriausybinių sektoriaus vystymosi kliūtys yra aktyvių, atsakingų piliečių stoka, nepakankami finansiniai ir administraciniai ištekliai ir nepakankamai išvystytas NVO sektoriaus ir valdžios institucijų bendradarbiavimas.
2. Išanalizavus mokslines šiuolaikines lyderystės teorijas, nevyriausybinėje organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, lyderystei įvardinti pagal šiuolaikines teorijas, vyrauja kelios lyderystės teorijos, kurios tarp lyderių yra persipynusios. Vienos organizacijos lyderis atpažįstamas kaip kelių šiuolaikinės lyderystės teorijų atstovas. NVO, veikiančios socialinio darbo lauke, yra tinkamos šios šiuolaikinės lyderystės teorijos apibūdinančios lyderį. *Charizmatinės* - kai lyderystės pagrindas yra lyderio išmintis bei moralė ir Dievo dovanota charizma. *Autentiška* lyderystė pagrįsta vertybėmis ir tikslais, savęs pažinimu, tai tarsi buvimas tikru savimi. *Tarnaujančioji lyderystė* prasideda nuo suvokto noro tarnauti kitiems. *Pasidalytoji lyderystė* - dinamiškas, interaktyvus grupėje vykstantis procesas, kuriame kiekvienas grupės narys daro įtaką kitam, kartu siekiama bendro organizacijos tikslo, kai kiekvienas narys gali prisiimti atsakomybę.
3. Ištyrus lyderystės raišką, kuri plėtoja nevyriausybinių organizacijų veiklą socialinio darbo lauke, atskleidė, kad dinamiškais laikais reikalingi lyderiai, kurie motyvuojami aukštesniųjų paskatų, vadovaujasi vertybėmis, geba priimti naujus iššūkius ir pokyčius, rengdami save ir savo organizacijas naujiems tikslams, nuolat tobulinasi patys, geba padėti tobulėti kitiems žmonėms, atskleisti geriausias jų savybes ir padeda savanoriams patiems imtis lyderystės. Nevyriausybinėje organizacijoje, veikiančioje socialinio darbo lauke, lyderystės procese pagrindinis vaidmuo tenka santykio sukūrimui. Tik sukūrus autentišką santykį tarp lyderio ir sekėjo yra įmanoma efektyvi organizacijos veikla. Lyderio ugdomos ir kasdien realizuojamos moralines vertybės ir išmintis pakylėja ir sekėjus, kurie norės sekti ir auginti savo moralines vertybes, o su tokia komanda įgyjamas konkurencinis pranašumas. Lyderiai, nuolat augindami save, skatina augti pasekėjus, o kartu auga ir visa organizacija.

REKOMENDACIJOS

Politikams ir savivaldybių administracijų vadovams:

pasitelkti socialinio darbo lauke dirbančių NVO lyderių kompetencijas bei praktinę patirtį valstybei bei jos piliečiams atsidūrus sudėtingose situacijose, nes dirbant išvien galime veiksmingiau ir operatyviau spręsti kylančius iššūkius bei išvengti ypatingai skaudžių socialinių pasekmių ateityje.

NVO lyderiams, veikiantiems socialinio darbo lauke:

būti savimi.

Ugdyti ir kasdien vadovautis vertybėmis: teisingumu, sąžiningumu, nuoširdumu, palaikymu, įsiklausymu.

Puoselėti didžiausią vertybę - lyderio ryšį su sekėju.

Pasidalytoji lyderystė puikus sprendimas veikti NVO, veikiančioje socialinio darbo lauke.

Savanoriams:

savirealizacija prasmingoje veikloje yra įgyvendinama NVO, kuri veikia socialinio darbo lauke.

Būti pilietiškais, tapti pavyzdžiu kitam.

LITERATŪRA

1. AbouAssi, K., Makhoul, N., & Whalen, P. 2016. NGOs' resource capacity antecedents for partnerships. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(4), p. 435–451.
2. Acus A. 2018. Volunteering in non – governmental organizations as social policy expression. *Tiltai*, No. 3, p. 149-163
3. Aghajanyan T., Dvarionas D. 2020. The perspectives of sustainable social services provision through local NGOs in Lithuania. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, Nr. 25 (1), p. 47-65
4. Alvesson, M., Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65, p. 367–390.
5. Apostu D. C. 2013. Non-governmental organization leadership and development. A review of the literature. *Change and leadership*. 17, p. 145-161.
6. Atas, N. 2018. The cost of becoming a neoliberal welfare state: A cautionary case of Lithuania. *Critical Social Policy*, p. 728–748
7. Atkočiūnienė Z., Siudikienė D., Girnienė I., Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*. 2019, vol.86, p.68–97
8. Arendt, H. (1995). *Tarp praeities ir ateities*. Vilnius: Aidai.
9. Bagire V., Aosa E., Awino, Z. B. 2012. The strategy resource configurations and performance implications in non-governmental organizations. *Crown Research in Education*, 2(3), p. 105-112
10. Barbuto J.E., Wheeler D.W. Jr 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *University of Nebraska–Lincoln*, p. 300–326.
11. Barvydienė V. 2015. Lyderio charizma. *ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas*, p. 15-37.
12. Barvydienė V., Katilienė R., 2009. Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia. ISSN 1392-1142. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*: 2009.50 p. 7-21.
13. Barbierato, C (2019). *Daktaro disertacija. Mokytojo auginantis autoritetas: Luigi'o Giussani'o ontologinė perspektyva*. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
14. Bass B.M., & Bass R. 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
15. Bertocci D. 2009. *Leadership if organizations: there is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
16. Beneševičiūtė, I. 2013. Įgalinančio dialogo poreikis ir patirtis plėtojant socialines paslaugas nevyriausybinėje neįgaliųjų organizacijoje. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai* 11 (1), p. 157–182.

17. BNS spaudos centras, nuoroda internete <https://sc.bns.lt/view/item/415457> PRANEŠIMA PASKELBĖ: LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA
18. Carmeli, A., Schaubroeck, J., Tischler, A. How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firms performance. *Leadership Quarterly*, 2011, 22, pp. 399-411.
19. Cox T. 2020. Between East and West: Government–Nonprofit Relations in Welfare Provision in Post-Socialist Central Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 49(6), p. 1276–1292
20. Cote, R. 2017. A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), p. 28-35
21. Dirgienė L., Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2018, 21, p. 11- 17
22. Dierendonck D. 2011 The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3):249-267 DOI:10.1007/s10869-010-9194-1.
23. Fahrudin A. 2017. The management and leadership of Non-Governmental organizations in Sabah. *Asian social work journal*, vol. 2, issue 1, p. 39-43
24. Ferreira, M. R., Proenca, J. F. 2015. Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management*, 20(2), p. 1-21
25. Foster, M. K., & Meinhard, A. G. 2002. A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), p. 549–564
26. Genys, D (2011). Lietuvos pilietinės visuomenės ribos ir konfliktai dėl jų. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas
27. Giddens, A. 2005. Sociologija. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
28. Gineitienė, D., Vaidelytė, E., Vaisvalavičiūtė, A. 2010. Nevyriausybių organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
29. Green, D. 2015. Fit for the future: Development trends and the role of INGOs. Oxfam, Oxford
30. Hassan, M., Bashir, S., Abbas, S. 2017. The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), p. 74–87.
31. Hodges J., Howieson B. 2017. The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, No. 35, p. 69-77.
32. Jankus, D. (2009). Patirtis ir refleksija: fenomenologinės filosofijos akiračiai. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas, p.166, 167.

33. Kanišauškas, S. 2009. Moralės filosofijos pagrindai. Mykolo Romerio Universitetas, p. 219-229.
34. Kurapkaitienė, N. (2013). Darbo su savanoriais pagrindai. Vilnius: MRU, p. 137.
35. Laurett, R., Ferreira, J. J. 2018. Strategy in nonprofit organizations: A systematic literature review and agenda for future research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), p. 881- 897.
36. Levinas, E. 2001. Etika ir begalybė. Vilnius. Baltos lankos, p. 98-100.
37. Lipinskienė, D. 2011. Organizacinė elgsena. Klaipėda, p. 127.
38. Lukamskienė, V., Budėjienė, A. 2013. Socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims: savipagalbos ir socialinės globos aspektai. *Gerontologija*, 4(4), p. 228-234.
39. Michalak – Waniak H. 2014. NGOs as providers of the social welfare services in cooperation with local authorities in the times of financial crisis. *Business and Economic Horizons*, vol. 10, issue 2, p. 107-119
40. Miniotaitė, A., Staškevičius I. 2019. *Lyderystė*. Vilnius. Tyto Alba.
41. Mohan, J., Bennett, R., M. 2019. Community-level impacts of the third sector: Does the local distribution of voluntary organizations influence the likelihood of volunteering? *Economy and Space*, p. 950–979,
42. Mwai G., Namada J. 2018. Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*; Vol. 13, No. 8
43. Nave do Adro F., Leitao J. 2020. Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, No. 4, p. 51-67
44. Northouse, P. 2012. *Leadership: Theory and practice* (6th.ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
45. Polston-Murdoch, L. 2013. An Investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), p. 13- 44.
46. Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos. Kolektyvinė monografija. (2006). Klaipėda: Klaipėdos Universitetas, 156-170.
47. Rikmann E., Keedus L. 2013. Civic sectors in transformation and beyond: Preliminaries for a comparison of six Central and Eastern European Societies. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), p. 149–166
48. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 2009/2(25), ISSN 1392-3358, p. 105-117.

49. Shah S. R. Empowering EFL teachers through distributed leadership: a critical perspective on leadership practices in an educational institution. *International Journal of business and social science*, 2014, vol 5, 10(1), p. 9-25.
50. Stasiukynas A. Bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijos ir vadybos perspektyvos Lietuvoje. *Socialinės technologijos*, 2014, Nr. 4(2), p. 370–384.
51. Sendjaya S., Sarros J.C., 2002. Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Fall 2002; 9, 2; ABI/INFORM Global pg. 57
52. Smith, J. A., Pietkiewicz, I. (2014). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, Volume 20, 1, p. 7–14.
53. Sułek, A. 2013. Civil experience, activities for the benefit of the community and civil skills. In J. Czapiński & T. Panek (Eds.), *Social diagnosis 2013. Objective and subjective quality of life in Poland* (pp. 285–295). Warsaw: Contemporary Economics.
54. Spears, Larry C. 2004. Leader to Leader. Database: Academic Search Complete. p7-11.
55. Spillane J.P. Distributed Leadership. *The Educational Forum* 69(2):143-150 DOI:10.1080/00131720508984678.
56. Šilinskytė A. 2013. Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 2, p. 326–338
57. Vaitkevičius V. Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informaciniai mokslai*. 2016 <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10386/8332>
58. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. (2014). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
59. Vanagas R., Vyšniauskienė L. 2012. Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU.
60. Van Vugt, M., Grabo, A. E. 2015. The many faces of leadership: An evolutionary-psychology approach. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), p. 484–489
61. Vishnu M. 2020. Immigrant Integration: the Role of NGO's in Lithuania for Upholding Immigrant Assimilation. *European Integration Studies*, No. 14
62. Vorevičienė J. 2016. Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė: nevyriausybinių organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 7 (2), p. 49-71

63. Waniak – Michalak H. 2014. NGOs as providers of the social welfare services in cooperation with local authorities in the times of financial crisis. BEH - Business and Economic Horizons, Volume 10, Issue 2, p.107-119
64. Žukauskas M., Korsakienė R. 2019. Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė. VGTU leidykla „Technika“.

Internetinių puslapių šaltiniai:

65. www.caritas.lt
<https://www.caritas.lt/news/nevyriausybinės-organizacijos-vienija-jegas-rinkdami-parama-ir-savanoriu-burius-pagalbai-ukrainieciams>
<https://www.caritas.lt/news/caritas-skelbia-daiktu-rinkimo-iniciatyva-ukrainos-zmonems-kovo-1718-aja>
66. www.maistobankas.lt
<https://www.facebook.com/maistobankas/>
67. www.smtinklas.lt
<https://www.smtinklas.lt/wp-content/uploads/2021/09/Leidinys.-Skurdas-ir-socialin%C4%97-atkirtis-2021.pdf>
68. <https://www.smtinklas.lt/wp-content/uploads/simple-file-list/Metin%C4%97-skurdo-ir-socialin%C4%97s-atkirties-ap%C5%BEvalga/Skurdas-ir-socialine%CC%87-atkirtis-Lietuvoje-2019.pdf>

PRIEDAI

1 priedas. **Pagrindiniai interviu klausimai:**

1. Demografiniai duomenys: patirtis NVO dirbančioje socialinio darbo lauke, amžius, išsilavinimas, organizacijos tipas, veikimo/atsakomybės laukas.
2. Kaip apibūdintumėte save?
3. Kokiais lyderiais žavitės?
4. Kaip priimate sprendimus?
5. Ką darote, kad motyvuotumėte darbuotojus?
6. Kaip sprendžiate konfliktus?
7. Kam Jūs asmeniškai skiriate daugiausiai laiko?
8. Ką Jums reiškia dirbti šioje organizacijoje?
9. Kas Jums svarbu organizacijoje? (Ką vertinate? Į ką dėmesį kreipiate?)
10. Kokie jūsų tikslai ateinantiems metams? Kokie prioritetai padės juos pasiekti? Kokios kliūtys yra jūsų kelyje?
11. Kur slypi Jūsų organizacijos stiprybė ir kur ją reikia tobulinti?
12. Kaip paveikė Jūsų organizaciją Covid-19 pandemija?
13. Ką dar norėtumėte pasakyti, kas liko nepasakyta?

2 priedas. Temos su interpretaciniais komentarais.

INTERVIU TEMŲ KEKĖS Nr. 4.	
Temos su interpretaciniais komentarais	Interviu eilutės Nr.
NVO veiklos pradžios rūpesčiai ir atradimai	
„pirmieji vyriausybininkai ir buvom“	5
„seku kaip mokytoja paskui savo mokinį“	21, 22
„yra labai dvasingos“	32
„turėčiau atsistoti ir padėkoti“	36, 37
„mes visi dėl žmogaus“	39
„kiekviena diena iššūkis“	45
„pastovus kaltinimas“	52
„negerai toje vietoje jautiesi visą laiką“	53
„man pavyko rasti labai gerų žmonių, patikimų“	57
„strimgalviais puolėm“	134
„labai didelė idėja – padėti žmogui“	244, 245
„su labai gerom širdim žmonės atėjo“	249
Svarbiausias - komandinis darbas	
„komandinis darbas, kur visiškas susikalbėjimas“	41
„kaip šveicariškas laikrodis“	43
„vienoj vietoj dalelė pradeda strigti, mechanizmas irgi“	43, 44
„neteisk ir nebūssite teisiami“	105
„tu esi lygiavertis partneris“	106
„visi susirinkome daryti gerų darbų“	181
„svarbiausia ko reikia – komandos“	185
„širdys visų“	241
NVO iššūkiai	
„kuo greičiau padėti, bet dar resursų neturi“	48
„turi įtikinti ką čia darysi“	48
„atiduoti kam iš tikrųjų reikia“	50
„mums reikia išgyventi“	96
„negali oraus atlyginimo turėti“	146
„socialinės politikos aš visiškai nematau“	160
„didelė tikimybė, kad pats pliumptelėsi į tą kitą pusę“	166, 167
„stipriai ir sunkiai dirbdami<...> net paskolos negali pasiimti“	168
„jeigu širdys nedegs“	169
„blogai, kad vyriausybė to nežiūri“	270
„ne raupsuotieji turi nešti raupsuotuosius“	273, 274
„neturi normalaus atlyginimo, neturi poilsio oraus“	271
Asmeninės vertybės	
„bendrystė su Dievu“	110
„mano namai – mano stiprybė“	113

„tikri žmonės“	117
„teisybė, empatija, draugystė“	118
„šeima – pagrindinė vienareikšmiškai“	119
„vyras, vaikai, draugai, artimi žmonės, ir stogas Dievas“	120
„tu turi žinoti savo prioritetus“	140
„Man savanoris yra aukso vertės žmogus“	217, 218
„vienareikšmiškai šeima pati svarbiausia“	257
„meditacijai ir maldai ir skaitau labai daug“	264, 265
Savęs pažinimas. Kaip lyderio suvokimas per tarnystę.	
„manyje tas lyderis buvo“	67
„man labai reikėjo kolektyvo“	68
„aš visada esu simbiozėje“	68
„aš mėgstu inovatyvumą, man patinka toks na, judėjimas“	72
„mano devizas – teisybė“	73
„aš kaip tikintis žmogus“	73
„niekam negaliu būti teisėja“	74
„tarnystė man turbūt nuo mažo kažkaip“	75, 76
„neteisti, nebūti teisiuamam“	80, 81
„tiesoje gyventi“	81
„betarpiškai bendrauti“	83
„empatija“	84
„savybę gerą savyje atradau (...) išlaukimo“	92, 93
„Išlaukti kiekvienoje situacijoje“	93
„džiaugiuosi išmintimi“	108
„tas jausmas“	195
„aš atėjau to socialinio draivo vedama“	246, 247
„labai dėkinga už patirtį“	248
Santykių galia organizacijoje	
„santykiai yra svarbiausi, nes tikslo nepasieksi“	121
„nevyriausybinėse išviso neįsivaizduoju ką vienas ten galėtų padaryti“	124
„nejmanoma visiškai“	124
„nėra to surišimo, tai vienareikšmiškai, nepasieksi jokių tikslų“	127, 128
„visada norėjau būti tarpininkas“	219
Organizacijos augimas	
„geros širdies, geriems darbams, be žinių neužtenka“	138,139
„kiek jie mums žinių davė“	207
„aš buvau daug seminarų“	224
Didžiausias organizacijos turtas – savanoris	
„juos pažinti kaip asmenybes“	221
„visada reikia turėti tą grįžtamąjį ryšį“	223
„emocinis pasitenkinimas“	232

„žinojo kas yra filmas, kas yra teatras“	232
„edukacinės kelionės“	233
„visos ekskursijos buvo nemokamos“	234
„sveikata pasirūpindavome“	235
„savanoris turi jaustis oriai“	238
Lyderis. „Jis (Jėzus) ėjo ten kur niekas nėjo. Socialinis darbuotojas ne taip daro?“	253
Covid-19 „nerealiai davė daug gerų žmonių“	259
„normaliai dirbome, bet tik gerų žmonių dėka“	260
„kiek padarė savanoriai“	271