



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas

Baigiamasis magistro projektas

Monika Zaturskytė
Projekto autorė

Doc. Brigita Stanikūnienė
Vadovė

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (621N20010)

Monika Zaturskytė
Projekto autorė

Doc. Brigita Stanikūnienė
Vadovė

Recenzentas

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Monika Zaturskytė

Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Monikos Zaturskytės, baigiamasis projektas tema „Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



TVIRTINU
TVKC vadovė
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui **Monikai Zaturskytei**

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba)

Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba)

Development of Leadership Style Based on Reflection on Action

Patvirtinta 2018 m. 03 mėn. 30 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-12-1.

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2018 m. gegužės 31 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui
Mokslinės literatūros analizė, interviu duomenys

Baigiamojo projekto turinys / struktūra (išvardinti pagrindines BP dalis / uždavinius / klausimus, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Teoriškai pagrįsti lyderystės ir jos stilių dimensijas lyderystės teorijų kontekste.
2. Išanalizuoti veiklos refleksijos sampratą ir jos tipologiją.
3. Teoriškai pagrįsti lyderystės stiliaus formavimą veiklos refleksijos požiūriu.
4. Ištirti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių.

Vadovas doc. dr. Brigita Stanikūnienė
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau Monika Zaturskytė
(studento parašas, vardas, pavardė)

2018 m. balandžio 10 d.

Zaturskytė, Monika. Veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: lyderystės stiliaus formavimas, veiklos refleksija, patirtinis mokymasis.

Panevėžys, 2018. 86 p.

SANTRAUKA

Kintanti ir sparčiai besivystanti darbo aplinka lemia nuolatinį organizacijų augimą, kurį formuoja komandinis darbas, efektyvus organizacijos narių įgūdžių tobulinimas, dalijimasis patirtimi. Kiekvienoje organizacijoje vadovas, atlikdamas lyderio ir komandos vedlio vaidmenį, sutelkia pasekėjus bendrai veiklai, stiprina organizacijos vidinę kultūrą, gerina veiklos procesus, formuoja asmeninį lyderystės stilių ir skatina mokyti iš savo ir kitų patirties, pasitelkdamas veiklos refleksiją, kaip instrumentą ugdymuisi ir tobulėjimui. Šiuo atveju vienas iš būdų plėtoti lyderystės stilių yra gebėjimas reflektuoti t. y. reaguoti į jau atliktus veiksmus, kurie turėjo įtakos tolimesniems veiklos rezultatams. Refleksijos būdu apmąstomi ir įsisąmoninami veiksmai, kuriais galima imtis nustatytų priemonių, tobulinančių darbo rezultatus, taip pat skatinančių pavaldinių kompetencijų ugdymą, lyderio savianalizę, o planai vykdomi kryptingai ir konstruktyviai. Todėl šiandien lyderių ugdymas apima daugiau nei tik individualų asmeniniais interesais grįstą kompetencijų vystymą.

Magistro baigiamojo projekto tikslas – išanalizuoti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių. Šiam tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: teoriškai pagrįsti lyderystės ir jos stilių dimensijas lyderystės teorijų kontekste; išanalizuoti veiklos refleksijos sampratą ir jos tipologiją; teoriškai pagrįsti lyderystės stiliaus formavimą veiklos refleksijos požiūriu ir ištirti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių. Uždaviniai įgyvendinami pasitelkiant mokslinės literatūros analizę ir pusiau struktūrizuotą interviu. Gauti empirinio tyrimo duomenys analizuojami turinio (angl. *content*) analizės metodu.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad lyderystė bendrąja prasme gali būti suvokiama kaip procesas, kurio metu komandos vedlys darydamas įtaką savo pasekėjams padeda siekti užsibrėžtų tikslų, vedančių į organizacijos augimą, o lyderystės stilių raiška priklauso nuo individo asmeninių savybių ir išorinių veiksnių, lemiančių integralų potencialą veikti. Veiklos refleksija lyderis analizuoja savo lyderystės praktiką, santykius su pasekėjais ir priima savo lyderystės stiliaus tobulinimo sprendimus, keisdamas ne tik savo požiūrius, bet ir savo pasekėjų nuostatas. Teorinės analizės būdu veiklos refleksija tipologizuota pagal šiuos parametrus: *dalyvavimo pobūdis* (individuali ar grupinė), *refleksijos objektas* (apie ką apmąstoma, kas analizuojama), *refleksijos „gylis“* (atlikta veikla ir (ar) ją grindžiančios prielaidos), *refleksijos rezultatas* (kas tobulinama arba keičiama atlikus refleksiją), *reflektyvaus mokymosi tipas* (vienkilpis, dvikilpis ir trikilpis mokymasis). Teoriškai pagrįstos trys skirtingos lyderystės stilių kategorijos charakterizuojamos skirtinga veiklos refleksijos raiškos kokybe. Autokratinio, direktyvaus stiliaus vadovui būdinga techninė, vienkilpė mokymąsi atstovaujanti refleksija; į santykius orientuota lyderystė grindžiama dialogo refleksija ir dvikilpiu mokymusi, o asmeninį tobulėjimą ir kompetencijų vystymą akcentuojanti lyderystė tobulinama trikilpio mokymosi režimu, taikant kritinę refleksiją. Atliktas empirinis tyrimas organizacijose rodo, kad nors lyderystės stilių kategorijoms būdingi tam tikri refleksyvios veiklos bruožai, kurie nagrinėjami teorinėje dalyje, tačiau asmeninė lyderystės stiliaus formavimo raiška, esminis refleksijos objektas ir rezultatas priklauso nuo konkrečios situacijos, kurios metu pasirinkta veiklos refleksija padeda analizuoti save, savo ir kitų elgesį, jausmus, emocijas, išgyvenimus, ugdant save bei mokantis iš savo ir kitų patirties.

Zaturskytė, Monika. Development of leadership style based on reflection on action. Master's final project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: management, social sciences.

Keywords: leadership style formation, activity reflection, experiential learning.

Panevėžys, 2018. p. 86 pages.

SUMMARY

The changing and rapidly developing working environment determines constant growth of organisations shaped by teamwork, effective improvement of skills of the organisation members, and experience sharing. In every organisation, the manager, while performing the role of a leader and team guide, gathers the followers together for joint activities, strengthens the internal culture of the organisation, improves the operational processes, forms their personal leadership style, and encourages others to learn from their own experience and that of others invoking the reflection on action as a tool for self-development and improvement. In this case, the ability to reflect, i. e. react to the actions already performed that had influence on further results of activities, is one of the ways to develop the leadership style. Reflection is used to think over and develop an awareness of actions that can be carried out to implement the set measures improving the performance as well as promoting the development of subordinates' competencies and self-analysis of the leader, with the plans being pursued in a well-focused and constructive manner. Hence, the development of leaders nowadays encompasses more than just the individual development of competencies based on personal interests.

The objective of the Master's final project was to analyse the expression of reflection on actions of leaders in personal leadership style development. To attain this objective, the following tasks were set: to substantiate theoretically the dimensions of leadership and its styles in the context of leadership theories; to analyse the conception and typology of reflection on action; to substantiate theoretically the formation of the leadership style from the reflection on action point of view; and to explore the expression of reflection on action by leaders in personal leadership style development. The tasks were implemented invoking scientific literature analysis and semi-structured interviews. The obtained findings of the empirical research were analysed using a content analysis method.

The scientific literature analysis allows stating that leadership in the general sense can be perceived as a process in which the leader of the team helps striving for the set objectives leading towards the organisational growth while influencing his/her followers; in the meantime, the expression of the leadership styles depends on personal qualities of the individual and external factors determining the integral potential to act. By engaging in the reflection on activities, the leader analyses his/her leadership practice and relationships with the followers and makes the decisions concerning the improvement of his/her leadership style, thus changing his/her own attitude as well as the approaches of their followers. Using theoretical analysis, the reflection on actions was typologized according to the following parameters: *nature of involvement* (individual or group), *object of reflection* (what is being reflected on or analysed), *depth of reflection* (action performed and/or underlying preconditions), *reflection outcome* (what is being improved or changed upon reflection), and *type of reflective learning* (single-, double- and triple-loop learning). The three theoretically substantiated categories of leadership styles are characterised by the different expression quality of reflection. Managers with an autocratic, directive style are noted for technical reflection representing single-loop learning; relationship-oriented leadership is based on dialogue reflection and double-loop learning, whereas leadership that emphasises personal improvement and competence development is being improved in the triple-loop learning mode while applying critical reflection. The empirical research performed in organisations suggests that although the categories of leadership styles are characterised by certain attributes of reflective activities which are examined in the theoretical part, however, the essential object and outcome of reflection depends on the particular situation in the course of which the reflection on action helps to analyse oneself, behaviour, feelings, emotions and experiences of oneself and those of others, while developing oneself and learning from one's own experience as well as that of others.

TURINYS

Ižanga	8
1. Lyderystės organizacijoje teorinis aspektas	11
1.1. Lyderystė ir jos stiliai lyderystės teorijų kontekste	11
1.2. Lyderystės vystymosi procesas	21
2. Veiklos refleksijos konceptualios įžvalgos	31
2.1. Veiklos refleksijos samprata	31
2.2. Refleksijų rūšys ir modeliai	35
3. Lyderystės stiliaus formavimas veiklos refleksijos požiūriu	43
4. Veiklos refleksija grįsto lyderystės stiliaus formavimo organizacijoje tyrimas	50
4.1. Tyrimo metodologija	50
4.2. Tyrimo rezultatai, analizė, interpretacija	53
Išvados ir rekomendacijos	71
Literatūra	73
Priedai	82
1 PRIEDAS. Pusiau struktūrizuoto tyrimo instrumentarius.....	83
2 PRIEDAS. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai.....	85

IŽANGA

Pažangūs verslo subjektai kelia naujus iššūkius intelektualinėse, kūrybinėse veiklos sferose. Organizacijos, siekiančios rezultatyvių darbo metodų, pasitelkia komandinį darbą, dažnai taikomą skirtingų sričių specialistams, kurį kontroliuoja pagrindinis grupės vedlys. Efektyvus komandinis darbas vyksta reflektuojant ir lyderiui, ir pasekėjams (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Tai didina įmonės narių veiklos produktyvumą, padeda ugdyti supratimą, pasitikėjimą, probleminių situacijų sprendimą, bendrystę, galimų alternatyvų analizę ir atsakomybę vienas kito atžvilgiu. Šiandien tradicinis vadovavimas dažniau lemia prastus, ilgalaikius ir neefektyvius rezultatus. Todėl tam, kad visos organizacijos veiklos progresas garantuotų sėkmę, esmine grandimi tampa stiprus ir atsidavęs grupės lyderis, kuris sutelkdamas ir skatindamas savo pasekėjus padidina šansus, kad įmonės veikla atneš efektyvių rezultatų ir sukurs pridėtinę vertę. Organizacijos vis dažniau atsižvelgia į lyderystės vystymą kaip į konkurencinio pranašumo šaltinį. Pasak Amit, Lisak, Mamane-Levy ir Popper (2009, p. 304), sėkminga lyderio vaidmens patirtis vaizduoja individą, kuris, pasekėjų manymu, yra suvokiamas kaip grupės lyderis, o jo veiksmai skatina tikėjimą jo galimybėmis. Ši savybė prigimtinai skiriasi nuo tradicinio vadovavimo, kuris remiasi stabilumu, racionalumu ir tvirtomis, griežtai reglamentuotomis normomis. Todėl galima pabrėžti, kad lyderystė formuojasi procese, kurio metu vystomi gebėjimai suburti žmones bendram tikslui formaliais ir neformaliais būdais, skatinant ir darant jiems poveikį. Sėkminga lyderystė padeda pelnyti ilgalaikį vartotojų pasitikėjimą, prisitaikant prie dinamiškų ekonomikos sąlygų bei lanksčiai priimant iššūkius verslo aplinkoje.

Tiek moksliniame diskurse (Burns, 1978, Heller ir Van Til, 1982, Hollander, 1992, Jago, 1982, Smaliukienė, 2008, Šilingienė, 2012), tiek ir praktinėse žymių lyderių įžvalgose (Drucker, 1996, Vaitkevičius, 2016) akcentuojama, kad lyderystės kompetencija reiškiasi veikloje, lyderiui aktyviai dirbant su savo pasekėjais. Moksliniuose šaltiniuose (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012) diskutuojama, kokiais būdais formuojasi asmeninis lyderystės stilius ir kokie veiksniai daro įtaką šio stiliaus formavimuisi. Pasak Armstrong (2006), pagrindinė lyderio užduotis yra atlikti darbą su žmonių pagalba. Lyderių ugdymą tiriantys mokslininkai (Gitsham, 2012, McCall, 2004, Rosser, 2007) akcentuoja, kad lyderystės vystymą ir efektyvumą lemia įvairūs veiksniai, tarp kurių lyderystės stiliaus formavimas, kuris yra grindžiamas veiklos refleksija. Šios diskusijos kontekste mokslininkai (Lambert, 2011, Oržekauskas, 2005) pabrėžia emocinio intelekto svarbą ir asmens gebėjimus atlikti sąmoningą savianalizę – analizuoti savo atliktus veiksmus, emocijas, sprendimų logiką, santykį su kitais ir t. t. – bei, remiantis šios analizės rezultatais, tobulinti savo veiklą. Patirtinio mokymosi teorijos šalininkai (Dewey 2014, Gerulaitienė 2013, Kolb, 1984), tai įvardija

kaip veiklos refleksiją. Teigiama, kad derinant tarpusavyje refleksiją, ugdymą ir vertinimą galima ne tik tobulinti gabumus, bet ir įgyti naujų žinių. Patirtinis mokymasis skatina individą atsiskleisti, įvertinant ir stebint savo ir kitų jausmus, emocijas, požiūrį ir tobulinant savo kompetencijas, analizuojant ir šalinant trūkumus (Gerulaitienė, 2013).

Mokslinis naujumas. Moksliniuose šaltiniuose pagrindžiama, kad lyderystė lemia ne tik atskiro individo, bet ir visos organizacijos veiklos efektyvumą (Marzano, Waters, McNulty, 2011). Autoriai pabrėžia (Stoeckel ir Davies, 2007), kad lyderiai reflektuodami ugdo savo kompetencijas, formuoja organizacijos vizijas ir visa tai leidžia spręsti problemas bei priimti svarbius sprendimus, kurie prisideda prie asmenybės augimo. Tačiau dažnai organizacijose, kuriose atpažįstami aiškūs lyderiai, nesuvokiama veiklos refleksijos efektyvumo sąlyga, o naudojamos veiklos priemonės pasirenkamos gana padrikai, neįvertinus ir neapžvelgus esminių jau atliktų darbų analizės, kuomet tai reikšminga visam organizacijos gyvavimui. Todėl aktualus požiūris į lyderystės stiliaus formavimą remiantis veiklos refleksija sukuria prielaidas suformuluoti mokslinę problemą kaip klausimą: *kokia lyderio veiklos patirtis tampa jo refleksijos objektu formuojant savo asmeninį lyderystės stilių, kokio tipo refleksiją naudoja lyderis formuodamas savo lyderystės stilių.*

Teorinis reikšmingumas. Atlikus teorinę lyderystės stilių bei veiklos refleksijos tipų analizę, atskleista, kad skirtingos lyderystės stilių kategorijos charakterizuojamos skirtinga veiklos refleksijos raiškos kokybe. Autokratinio, direktyvaus stiliaus vadovui būdinga techninė, vienkilpį mokymąsi atstovaujanti refleksija; į santykius orientuota lyderystė grindžiama dialogo refleksija ir dvikilpiu mokymusi, o asmeninį tobulėjimą ir kompetencijų vystymą akcentuojanti lyderystė tobulinama trikilpio mokymosi režimu, taikant kritinę refleksiją.

Praktinis reikšmingumas. Parengta konkreti tyrimo metodologija bei metodika, parinktas kokybinio tyrimo metodas – interviu, sudaro galimybę empiriškai identifikuoti veiklos refleksijos būdu grįsto lyderystės stiliaus formavimo raišką organizacijoje. Sudaryta lyderystės stiliaus formavimo refleksijos požiūriu lentelė leidžia įvertinti, kokie veiksniai refleksijos būdu formuoja asmeninį lyderystės stilių ir įvertinti koks galimas refleksijos tipas būdingas atskirose lyderystės stiliuose.

Darbo objektas: veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas.

Darbo tikslas: išanalizuoti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti lyderystės ir jos stilių dimensijas lyderystės teorijų kontekste;
2. Išanalizuoti veiklos refleksijos sampratą ir jos tipologiją;
3. Teoriškai pagrįsti lyderystės stiliaus formavimą veiklos refleksijos požiūriu;
4. Ištirti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių.

Metodologinės darbo nuostatos:

- *Lyderystė* traktuojama kaip dinamiška ir kintanti, padedanti gerinti įgūdžių rinkinį kasdieniniame veiksmo, augant ir mokantis iš kiekvieno atvejo, sąveikos ir patirties (Bhatt, 2016).

- *Pasidalintoji lyderystė* akcentuoja, kad lyderystės procesas yra dinamiškas, o tarpusavyje lyderystės procese veikiantys asmenys siekia užsibrėžtų tikslų, kurie skatina tobulėjimą. Lyderis šiame procese įvardijamas kaip vedlys, kuris suburia savo pasekėjus ir veda vieningai suformuota kryptimi (Melnikova, 2017).

- *Patirtinio mokymosi* teorijoje pabrėžiama, kad žmogaus tobulėjimas vyksta jam reflektuojant ir apmąstant savo veiklos patirtį. Pabrėžiama, kad įgydami naujos patirties, skatinančios tobulėjimą, vadovai jaučia didesnę motyvaciją, kuri lemia ne tik savo kaip lyderio, bet ir visos organizacijos augimą (Kayes, 2002, cit. iš Gullett ir D'Souza, 2008).

Tyrimo patirtinis mokymasis traktuojamas kaip procesas, kuriame lyderis darydamas įtaką savo pasekėjams siekia kurti ir palaikyti visos organizacijos augimą, bendradarbiavimą, tobulėjimą ir dalijimąsi patirtimi.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Pusiau struktūrizuotas interviu.

Tyrimo duomenų analizės metodai:

1. Kokybinė turinio analizė;
2. Lyginamoji analizė.

Darbą sudaro įžanga, 4 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, 2 priedai, 8 paveikslai, 12 lentelių. Darbo apimtis – 86 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 143 šaltiniai.

Publikacijos darbo tema:

Pranešimas tema „*Lyderio veiklos refleksijos bruožai lyderystės stilių kontekste*“ studentų mokslinių darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2018 m. gegužės 4 d.

1. LYDERYSTĖS ORGANIZACIJOJE TEORINIS ASPEKTAS

Lyderystės stiliaus fenomenas nagrinėjamas jau ne vieną amžių, jis yra bene plačiausiai pristatomas ir studijuojamas organizacijos valdymo reiškinys formuojant vadovus kaip lyderius. Veiksmingai dirbantys vadovai žino, kad norėdami pasiekti užsibrėžtų tikslų, turi būti tokie lyderiai, kurie ne tik vadovauja, bet ir motyvuoja bei rūpinasi savo pasekėjais. Pusiausvyra tarp vadovavimo ir valdymo įgūdžių turėtų būti svarbiausias aspektas trokštantiems sėkmės savo versle, pasisekimo komandos darbe. Pabrėžiama, kad lyderystės stiliaus apraiškos atsiranda, kuomet individas darydamas įtaką kitiems pasiekia bendro pripažinimo, padedančio užtikrintai įgyvendinti siekiamų veiklos rezultatų. Mokslinės literatūros analizė leidžia įvertinti lyderystės srities mokslininkų ir teoretikų nagrinėjamos sampratos įžvalgas. Laikui bėgant įvertinama ne tik lyderystės charakteristika, universaliosios savybės, bet ir santykiai su pasekėjais, lyderystės stiliaus vystymasis. Todėl pirmoje darbo dalyje nagrinėjamos bendrosios lyderystės sampratos, aptariami lyderystės stiliai teorijų kontekste. Tai leidžia nustatyti organizacijos individo lyderystės stilių ir būdingus jo bruožus, lemiančius veiklos rezultatus.

1.1. Lyderystė ir jos stiliai lyderystės teorijų kontekste

Nagrinėjant skirtingų autorių įžvalgas moksliniuose darbuose pastebima, kad vieningo, visuotinai priimto lyderystės apibrėžimo nėra. Lyderystės samprata yra dinamiška ir kinta iki šiol, tačiau aptinkama daugybė ją apsprendžiančių požiūrių, kuriuose lyderystė interpretuojama skirtingais aspektais. Šiandien įmonės susiduria su dviem didžiausiais iššūkiais ieškant lyderių ir juos ugdant. Organizacijoms reikia identifikuoti kvalifikuotus, kompetentingus asmenis, užpildyti esamus ir būsimus lyderio vaidmenis, be to, jiems būtina parengti išsamią lyderystės programą, kuri padeda ugdyti ir plėtoti ateities talentingus lyderius ir kurie vėliau gali tapti įmonių vadovais. Carnegie (2012) pabrėžia, kad lyderiai rodo pavyzdį tiek profesiniame, tiek ir asmeniniame gyvenime, kuomet demonstruoja sąžiningumo principus ir atsakomybę už savo veiklą. Tokie lyderiai gerai išmano keliamus tikslus, yra iniciatyvūs ir turi didelę asmeninę motyvacijos jėgą. Tačiau siekiant formuoti tokius asmenis organizacijoje, svarbu išnagrinėti lyderystės sąvokos aspektus, kurie padėtų išryškinti reikšmingiausias jos nagrinėjimo sritis.

Kreitner (1995) ir Northouse (1997) lyderystę apibūdina kaip procesą, kuriame lyderis, suvienija savo pasekėjus. Ši bendrystė padeda efektyviai dirbti komandoje siekiant bendrų tikslų, vedančių į visos organizacijos augimą. Lyderystės sąvoką Hersey ir Blanchardu (1988) apibrėžia panašiai, akcentuojama, kad lyderystė yra įtaka, kuri daroma asmeniui ar didesnei komandai

žmonių taip pat siekiant bendro tikslo konkrečioje situacijoje. Įtakos sąsajas su lyderyste pateikia ir Maxvellas (2013), kuris pagrindžia, kad lyderystė apibrėžiama kaip įtaka, kuri negali būti koku nors būdu lengvai suteikiama ar kažko kito asmens priskirta. Zeitchik (2012) mano, kad lyderystė yra sugebėjimas įkvėpti kitus siekti kurio nors individo sukurtos vizijos pakeičiant išankstinę nuostatą tokiu lygmeniu, jog tai tampa bendromis pastangomis, vizija ir sėkme. Sculley (cit. iš Adamonienė, Ruibytė, 2011, p. 8) lyderystės sąvoką apibrėžia kiek plačiau, ji teigia, kad lyderystė apima formuojamą viziją, idėjas, kryptis. Pabrėžiama, kad lyderystė tai – veiklos krypties nustatymas, gebėjimas įkvėpti kitus, peržengiant kasdieninės veiklos rezultatus. Įkvėpti lyderio pasekėjai nereikalauja didelės vedlio kontrolės, o pats lyderis įgyja naujų kompetencijų ir didina asmeninį potencialią veikti ir siekti geresnio rezultato. Šie esminiai pagrindiniai sąvokos apibrėžimai leidžia išskirti kelis lyderystės sampratos komponentus: lyderystė – tai procesas, kuriuo daroma įtaka kitiems nariams visos grupės kontekste, ir lyderystė – tai gebėjimas dirbti ir siekti tikslo individualiai.

Northouse (2009) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kuriuo individas skatina pasekėjus siekti bendrų tikslų. Žmonėms svarbu turėti konkretų asmenį, lyderį, taip akcentuojamas kaip išskirtinis vadovo bruožas. Toks lyderis gali užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą, gali kurti pasitikėjimu ir parama grįstus žmogiškuosius santykius bei tapti bendrų organizacijos užsibrėžtų tikslų užtikrinimo ir įgyvendinimo garantu. Autoriai Ruškus ir Žurauskaitė (2004, p. 60) lyderį suvokia kaip individą, turintį autoritetą kokioje nors visuomeninėje organizacijoje. Šis individas atlieka svarbų vaidmenį formuojant socialinius procesus. Galima teigti, kad toks lyderis turėdamas viziją geba sutelkti visą dėmesį į dalykus, kurie turi būti įgyvendinami. Pozityviai žvelgdamas į ateities perspektyvas jis geba išlikti lankstus ir stiprina organizacijos kultūrą. Cole (1990) lyderius skirsto pagal atskirus tipus, kurie išryškina bendrąsias atskirų lyderio tipų savybes:

- *Charizmatinis lyderis* – lyderio įtaka daugiausia atsispindi dėl jo asmenybės savybių, pvz., tokių istorinių asmenybių kaip Napoleonas, Čerčilis, Hitleris ir kt. Vis dėlto, tik mažai daliai asmenų būdingos tokios išskirtinės savybės, kurios padeda griežtai siekti tikslo, kuomet visi aplinkiniai savanoriškai prisidėtų ir taptų tokių išskirtinių lyderių pasekėjais. Tokia lyderystės apraiška, pasak autoriaus, dažniausiai būdinga politikoje veikiantiems lyderiams;
- *Tradicinis lyderis* – ši lyderystė susiformuoja jau jam gimstant, pvz., karaliai, genties vadai ir pan. Tokia lyderių grupė skirta tik keletui asmenų arba kitais atvejais galimas šeimos kuriamo verslo paveldėjimas, kai paveldėdamas verslą asmuo tampa lyderiu.
- *Situacinis lyderis* – tokiu lyderiu galima tapti tik esant tam tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku. Pabrėžiama, kad toks lyderis dažnai atlieka ir pasekėjų įkvėpėjo vaidmenį, jis juos nuolat palaiko ir motyvuoja;

- *Paskirtasis arba formalus lyderis* – šio lyderio turima įtaka susiformuoja dėl jo užimamo statuso konkrečioje aplinkoje. Šiems lyderiams yra priskiriami biurokratai, kurie vadovaujasi iš anksto nustatytais procedūromis. Be to teigiama, kad šio tipo lyderis, neturėdamas kompetencijos ar kitokių savo veiklai reikalingų savybių gali nesugebėti išlaikyti savo vadovavimo organizacijoje;
- *Funkcinis lyderis* – šio lyderio veikla atsispindi pagal jo rezultatus, todėl jis lyderio poziciją užima ne dėl turimų asmeninių savybių. Jis veikia atsižvelgdamas į konkretų atvejį, kurio metu išlieka lankstus ir atlieka jam paskirtas užduotis (Cole, 1990).

Autoriai Murphy ir Drodge (2004) akcentuoja pagrindinius efektyvios lyderystės komponentus, t. y. idėjinę įtaką. Ji suvokiama kaip lyderio gebėjimas įtikinti pavaldinius. Taip pat ypač svarbi įkvėpimo motyvacija, nes vizija, kurią susiformuoja lyderis, suartina pasekėjus, formuoja bendrystę. Taip pat išskiriamas intelektualinis stimuliavimas, kuris padeda lyderio pagalba skatinti pasekėjų veiksmus, įkvepia juos ieškoti įvairių būdų pagerinti veiklą, siekti geresnio rezultato. Svarbus individualizuotas santykis su pavaldiniais. Galima teigti, kad lyderis, kuris taiko individualius pokalbius, geba suprasti pasekėjų požiūrį, įvertinti situaciją, pagerina problemų sprendimą, darbo procesą.

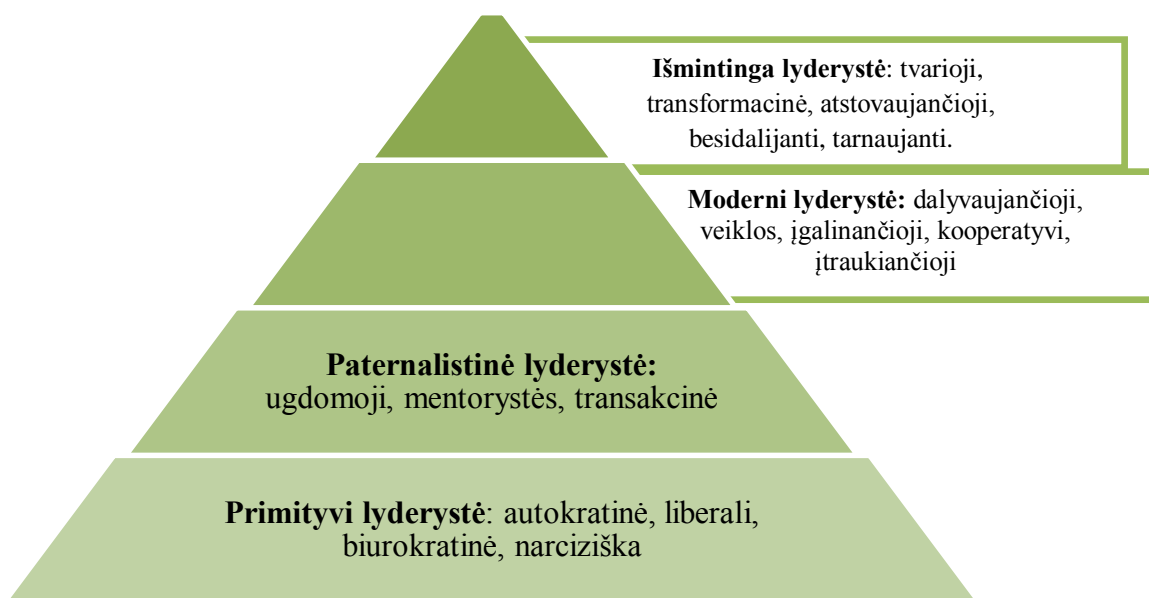
Šiandien daugelis teoretikų bando apibrėžti lyderystės stilius ir modelius, kurie pateikiami kaip pavyzdinis elgesys darbe. Ruškaus ir Žurauskienės teigimu (2004, p. 60), dar nuo 1950 metų lyderystės stiliai yra išskiriami į tris kategorijas, t. y. autokratinį, demokratinį lyderystės stilių ir lyderystės stilių, kuriame pabrėžiamas santykis su žmonėmis, užduočių vykdymas.

Chen (2006) akcentuoja lyderystės stilius, kurie dažniausiai skirstomi į dvi pagrindines šakas: pirmoji pagrindžia veiklos vadovavimo stilių, kuriuo pagrindinis dėmesys sutelkiamas į darbo kokybę, tikslumą, greitį, organizacijoje pasiektų rezultatų kiekį. Šis stilius dažniausiai orientuotas į veiklą organizacijoje, veiklos resursus bei inicijuojančio lyderio struktūros valdymą gamyboje, toks lyderis skatina komandos našumą ir nustatytų tikslų įgyvendinimą. Antroji šaka pabrėžia grupės vadovavimo stilių, šiuo aspektu vadovas imasi konkrečių taktinių veiksmų siekdamas užtikrinti organizacijos narių pasitenkinimą, išsaugant socialinį stabilumą organizacijoje, parengiant ir palaikant harmoningus santykius darbo aplinkoje.

Kelis dešimtmečius lyderystės stiliaus koncepcija keitėsi nuo sandorio lyderystės link charizmatiškos, transformacinės lyderystės, kurią nagrinėja daugelis tyrėjų (Bateman ir Snell, 2002; Daft ir Marcic, 2016, DeCelles ir Pfarrer, 2004, Krishnan, 2004, Gregory Stone, Russell, Patterson, 2004). Šio stiliaus pagrindu tampa lyderio požiūris, kuris turi įtakos asmeniui ar žmonių grupėms. Pasak Tartėnaitės (2016, p. 19), transformacinė lyderystė sieja vizijų ir pokyčių kūrimą, santykių kūrimą ir motyvaciją. Siekiama, kad kuo daugiau organizacijos narių prisidėtų prie lyderio formuojamas vizijos. Individas, pasižymintis transformacinės lyderystės stiliumi, geba įkvėpti

pavaldinius, skatina priimti naujus iššūkius. Pavaldiniai orientuojami į naujus tikslus, kurie savalaikėje perspektyvoje optimizuoja visos organizacijos veiklą. Dažnai pastebima, kad tokia lyderystė būdinga intelektualiams vadovams, kurie pasižymi emociniu intelektu, įkvepia kitus tuo pat metu peržengiant asmenines interesų ribas.

Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 66–106) lyderystės stilius pateikia atskirais lygmenimis klasifikacinės raidos piramidėje:



1 pav. Lyderystės tipų ir stilių raidos piramidė (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012, p. 66-106)

Remiantis šia lyderystės tipų ir stilių raidos piramide galima išskirti *primityvios* lyderystės tipą, kuris, autorių nuomone, pasižymi formaliais darbo principais ir demonstruojama galia savo pavaldiniams. Šiame kontekste galima išskirti vadovo autokratinį valdymo stilių, kurį taikant organizacijoje, žemesnio lygmens asmenys nėra linkę rodyti savo iniciatyvos tokiam vadovui. Primityviam lyderiui būdingas siekis orientuotis į veiklos rezultatą ir pavaldinių paklusumą, jų nuolankumą, efektyvų užduočių vykdymą, rezultato siekimą ir darbo instrukcijas. Kūrybingi ir komandose dirbantys darbuotojai dažnai yra nepatenkinti tokiu lyderiu, nes jie neturi jokios įtakos pokyčiams ir sprendimų priėmimui, o tai gali sukelti jų didelį nepasitenkinimą darbu. Tačiau, galima manyti, kad dažnai primityvus lyderystės stilius yra svarbus, kuomet reikalinga priimti efektyvius sprendimus per trumpą laiką, o visa tai reikalauja griežtumo, reiklumo ir tikslumo. Liberalus lyderis kitaip nei autokratinis palieka sprendimo priėmimo laisvę savo pavaldiniams, jis pats nėra linkęs priimti sprendimų. Veikloje dažniausiai linkęs vadovauti iš šalies, nekontroliuojant ir nesikišant į pavaldinių darbą. Biurokratinis lyderis – tai asmenybė, kuri tvirtai laikosi susikurtų procedūrų. Tokio lyderio visa veikla privalo būti struktūrizuota ir labai tiksliai apibrėžta. Jie siekia užtikrinti, kad būtų atlikti visi nurodyti uždaviniai prieš perduodant rezultatus į aukštesnės

kompetencijos sferą. Išskiriant narcicistine lyderyste pasižymintį individą pirmiausia svarbu aptarti narcicizmo sąvoką. Narcicizmas – asmenybės bruožas, apimantis didingumą, aroganciją, savęs absorbciją, trapią savigarbą ir priešišumą, kuris yra daugelio galingų lyderių atributas. Narciziški lyderiai turi ambicingas įsitikinimo sistemas ir savitą vadovavimo stilių, o pagrindinė motyvacija seka iš jėgos ir susižavėjimo. Tačiau dažnai tokie lyderiai turi aiškią charizmą ir dideles ateities vizijas. Jie yra gyvybiškai svarbūs efektyviam vadovavimui (Rosenthal, Pittinsky, 2006, p. 617).

Pateiktas *paternalistinės* lyderystės lygmuo yra tarsi gilesnė lyderystės forma, ji sutelkta į kompetencijų įgijimą ir tobulinimą, asmenybės augimą ir mokymąsi. Šiame lygmenyje esanti ugdomoji lyderystė ar ugdomasis vadovavimas grindžiamas lyderio nuostatomis. Šios nuostatos akcentuoja, kad lyderis ne tik ugdo ir motyvuoja pasekėją, formuoja jo atsakomybės jausmą už siektinus rezultatus, bet ir skatina įsivaizduoti žymiai geresnį rezultatą nei pasekėjas suvokia jį dabartinėje situacijoje. Ugdomasis lyderis skiria daug dėmesio savo komandos nariams, ugdant jų suvokimą, patirtis, teikdamas paramą ir skatindamas tikėjimą savo galimybėmis, tai padeda rasti efektyvius sprendimus. Ugdomojo lyderio santykių pagrindas yra grindžiamas atvirumu ir pasitikėjimu vienas kitu (Starr, 2009). Galima teigti, kad toks lyderio elgesys įkvepia pasekėjus ne tik tikėti savo jėgomis, bet ir pasitikėti lyderio teikiama pagalba bei jo formuojama vizija, vedančia tobulėjimo link.

Analizuojant mentorystės lyderystę apibrėžiamas ugdymo aspektas. Mentorystė – tai pagalba, padedanti formuoti asmens lūkesčius ir vertybes pozityvia linkme (Harris, 2003). Apibrėžiama, kad mentorystės lyderystei būdingas lyderio ir darbuotojų santykis kitaip nei ugdomojoje lyderystėje gali tęstis ilgą laiką, o pati mentorystė nukreipta į darbuotojo profesionalumą, karjerą, naujų asmeninių kompetencijų įgijimą. Mentorystės lyderis pasak Harrison (2006), yra asmuo, kuris paskiriamas organizacijoje. Jam suteikiama proga skatinti kitų organizacijos narių tobulėjimą taip pačiam įgyjant naujos patirties. Mentorystės lyderiai yra pagalbininkai, kurie padeda ne tik organizacijos žemesnio lygmens asmenims, įgyjant naujų įgūdžių, elgsenos, bet ir vadovui, formuojant naujas tobulėjimo sritis, vertinant stiprybes ir silpnybes, gerinant grįžtamąjį ryšį.

Transakcinėje lyderystėje, individas vadovaujasi kitokia veiklos metodika nei prieš tai minėtasis mentorystės lyderis. Jam svarbu nustatyti kitų atliekamas užduotis ir jas paskirstyti savo pavaldiniams. Pavaldinių teikiami reikalavimai patenkinami, kai jiems paskirtos užduotys yra įvykdomos (Masiulis, Sudnickas, 2008). Transakcinėje lyderystėje taip pat pabrėžiama teikiama nauda, kur produktų mainai (pvz., apdovanojimai) ir darbų atlikimas paremtas nustatytais užduotimis pagal vaidmenis. Reikalavimai yra pagrindinis instrumentas, kuris padeda pasiekti organizacinius ir darbo tikslus. Pavyzdžiui, inicijuodamas mainus lyderis dažniau pažada patenkinti pasekėjų poreikius (pvz., algos ir paauskstinimai) jei jie laikysis vadovo norų. (Ismail, Mohamad,

Sulaiman, Mohamed, Yusuf, 2011). Šis lyderystės stilius yra tinkamas pritaikyti stabilioje organizacijos aplinkoje (Pounder, 2003).

Taikant *moderniosios* lyderystės raidos tipą, siekiama orientuotis į paramą, įgalinimą, reflektavimą, dalyvavimą, santykius. Šiam raidos tipui priskiriama dalyvaujanti lyderystė įtraukia visus organizacijos narius į priimamus sprendimus, diskusijas ir kitus reikšmingus pasitarimus. Todėl dalyvaujanti lyderystė priskiriama moderniems lyderystės stiliams. Dalyvaujanti lyderystė traktuojama kaip įrankis, kuris atveria galimybę vienas su kitu dalytis savo turimomis žiniomis, patirtimi, įžvalgomis ir požiūriais (AoH Human Recourses, 2016).

AoH Human Recourses išskiria tokius dalyvaujančiosios lyderystės organizacijoje pagrindinius aspektus kaip bendravimo (komunikavimo) gebėjimai, pabrėžiama, kad dalyvaujantis lyderis geba išsakyti savo mintis ir suprasti, ką jam nori pasakyti kiti. Galima teigti, kad tai padeda sprendžiant iškilusias problemas, kurios ne tik atsiranda išorinėje aplinkoje, bet ir analizuojant vidinius konfliktus organizacijose, kuomet lyderiui svarbu suprasti savo komandą ir jų problemas. Dalyvaujančiam lyderiui labai svarbus grįžtamasis ryšys, todėl dažnai toks lyderis yra linkęs organizuoti susirinkimus, kurių metu galima greitai bei efektyviai be papildomų pastangų realiu laiku gauti grįžtamąjį ryšį iš savo pavaldinių, išgirsti kiekvieno dalyvaujančiojo idėjas, klausimus, požiūrius. Motyvacija ir tvarumas šiam lyderiui siejamas su pasekėjų įtraukimu į veiklos procesą, kurių metu dažnai atsižvelgiama į jų sukurtas idėjas, o pasekėjų teikiamos iniciatyvos dažnai realizuojamos. Todėl, jeigu pavaldiniai organizacijoje daugiau įtraukiami į įvairių veiklų įgyvendinimą, jie daugiau bendradarbiauja tarpusavyje, yra atsakingi ir atkaklūs siekiant užsibrėžtų asmeninių ir organizacijos tikslų. Įtraukimas dalyvaujančiam lyderiui yra dar vienas svarbus aspektas organizacijos valdymo procesuose. Pabrėžiama, kad dalyvaujančiojo lyderio pavaldiniai, kurie nuolat skatinami įsitraukti į produktų ar paslaugų kūrimą, dažnai lieka ištikimi savo organizacijai, nes aktyviai įsitraukdami į organizacijos gyvenimą jie pastebi, kad įdedamos pastangos duoda realių rezultatų, todėl šis metodas padeda ne tik motyvuojant darbuotojus, bet ir mažinant jų kaitą. Dalyvaujančiam lyderiui aktualus organizacijos įvaizdis, kuris kuriamas stiprinant lyderio ir pasekėjų santykius. Šie santykiai remiasi bendradarbiavimu, atsakomybe ir puoselėjama organizacine kultūra.

Kai kurie autoriai (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012) dalyvaujančią lyderystę charakterizuoja konkrečiu modeliu, padedančiu identifikuoti dalyvaujančiosios lyderystės dimensijas skirtinguose etapuose refleksyviai tyrinėjant savo veiklą. Čia dalyvaujančiosios lyderystės stilius siejamas su lyderio refleksija, kurioje viename iš etapų išryškinamas individo refleksyvus patirties apmąstymas apgalvojant, ką jis išmoko, ką norėtų keisti ir kas jam kelia didžiausią įtampą veikiant ir pan. Šiame etape, pasak autorių, identifikuojami lyderystės raiškos indikatoriai – „kontekstas, strategijos,

netipinės/įsiterpiančios būsenos“ (reiškiniai, veiksniai, situacijos, kurias aktualu nustatyti ir gebėti valdyti, kad nebūtų ribojamas siekiamas teigimas rezultatas) (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Veiklos lyderystė orientuota į situacijas, kuomet reikia veikti „didelės rizikos (fizinės grėsmės, reputacijos grėsmės) sąlygomis“ (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Todėl galima teigti, kad lyderio vaidmuo iškilusios grėsmės atveju yra gebėti lanksčiai reaguoti ir veikti susidūrus su nenumatytomis aplinkybėmis, kurios gali stipriai paveikti organizacijos veiklą, reputaciją ir pan. Išryškinama, kad veiklos lyderiai pasižymi tokiais savybėmis kaip gebėjimas numatyti veiksmus, jų eigą, atsižvelgiant situaciją, kuri atitinka konkretų kontekstą.

Vienas iš pagrindinių lyderių vaidmenų yra siekti subalansuotos pusiausvyros tarp dabartinės veiklos ir naujų galimybių bei iššūkių paieškos, kurie įgalina siekti tvarumo, novatoriškų idėjų ir veiklos metodų. Analizuojant įgalinančiąją lyderystę, arba „superlyderystę“, apibrėžiamas jos esminis tikslas: „skatinti pasekėjų savęs valdymo kompetenciją ir formuoti save kaip lyderį“ (Jonušaitė, Valuckienė, 2007, p. 103). Stipriausia lyderystės forma yra ne vadyba ar vadovavimas. Tai yra įgalinanti lyderystė, kur komanda tampa lyderiu (Mathew, 2014). Gebėjimas įgalinti kitus yra tvirtas lyderio elgesys. Lyderiai, kurie supranta darbuotojų stiprybes ir jų potencialą atsakomybės jausmui, geba juos kontroliuoti ir skatinti iniciatyvą. Anot autorių Ward, Bowman, ir Kakabadse (2007), įgalinantis lyderystės stilius reikalauja daugiau tarpininkaujančių asmenų. Žmonės skatinami dirbti kartu ir dalytis žiniomis, todėl veikla vyksta ne tradiciniu vadovo valdymu, kai jis mano, kad geriausiai išmano visus organizacijoje vykstančius dalykus ir kaip veiklos bus atliekamos. Šiuo atveju svarbiausias įgalinančiosios lyderystės stiliaus uždavinys yra darbuotojų indėlis į bendrą organizacijos vizijos formavimą.

„Kooperatyvioji lyderystė pasižymi aukštu lyderio ir pavaldinių bendradarbiavimo laipsniu“ (Wunderer, 2001). Kooperatyvioji lyderystė įkvepia lyderį įgalinti pasekėjus ir sudarytas tinkamas sąlygas jiems atsiskleisti, formuoti mokymosi aplinką organizacijoje, kuomet darbas vyksta kolegialiai. Šiame kontekste darbuotojų pastangos įgalina juos judėti numatytų tikslų link, dalijantis siekiama vizija ir suvokiant abipusę (darbuotojo ir organizacijos) naudą (Arispe, 2006). Todėl toks lyderis pasižymi gebėjimu valdyti konfliktus, komandinį darbą, kūrimą, geba numatyti naujus projektus, plėtoti organizacinę veiklą, mentorystę, sėkmingai komunikuojantis, skatinantis augimą, atskaitomybę iškeliant išmintingus tikslus ir uždavinius veiklos planavimo procesuose. Todėl efektyvumas apibrėžiamas kaip pagrindinis šio lyderystės stiliaus terminas (Ward, Bowman, Kakabadse, 2007).

Įtraukiančiosios lyderystės atveju pagrindiniais komponentais išlieka įsitraukiantys asmenys, įtraukianti organizacija (ar komanda), judėjimas į priekį kartu, kuris orientuotas į bendradarbiavimą su vidiniais ir išoriniais vartotojais, bei asmeninės savybės ir pagrindinės vertybės (Lum, Kervin, Clark, Reid, Sirola 1998, Sirola Survey Intelligence, 2006). Įtraukiančioji

lyderystė, pasak autorių (Management Standarts Centre, 2004, Swailes, Roodhouse, 2003), apima šiuos veiksmus: darbą komandoje bei skatinimą ir padrąšinimą. Darbas komandoje padeda plėtoti bendradarbiavimą ir komunikaciją, idėjų dalijimąsi. Pasak autorių, „tai reiškia pasaulio matymą kitų akimis ir kitų žmonių problemų žinojimą bei tarpininkavimą“. Skatinimas ir padrąšinimas padeda formuoti aplinką, „kurioje idėjos palaikomos, išklausomos ir vertinamos, remiamos inovacijos“.

Visiškai priešingas išmintingosios lyderystės lygmuo, kurio pagrindiniai tikslai yra bendradarbiavimas, „tarnavimas visuomenei“, kompetentingumas, atsakomybė ir dalijimasis vaidmenimis (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, p. 114). Išmintingos lyderystės požiūriu skatinamas kiekvieno tobulėjimas, dalijimasis patirtimi, atsakomybe, komunikacija ir darbo pasidalijimas. Tarnaujantys lyderiai dažnai padeda pasiekti tikslo suteikiant kitiems asmenis būtent tai, ko jiems reikia savo veiklos efektyvumui didinti. Tokie lyderiai dažnai tampa priemone, padedančia pasiekti tikslą, tačiau neužima vadovaujančiųjų pareigų, o rezultatai atsiranda ne taip greitai.

Išmintingosios lyderystės kategorijai priskirtas transformacinės lyderystės stilius, kuriam būdingas ryšio palaikymas tarp lyderio ir savo pasekėjų, kuris, pasak autorių (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015), yra būtina lyderystės sąlyga ir prielaida. Kouzes ir Posner (2003) pateikia tokias pagrindines transformacinio vadovo asmenines savybes kaip gebėjimas kurti viziją, kuomet skatinamas idėjų ir taikomų veiksmų kryptingumas, pozityvus nusiteikimas, įgūdžiai, padedantys perduoti šias idėjas kitiems, o visa tai skatina bendrų siekiamų tikslų realizavimą. Taip pat svarbus charizmatiškumas, kuomet lyderis sugeba pasinaudodamas savo asmeninėmis savybėmis įkvėpti kitus, skatinti tikėti savo jėgomis, o tai sukelia tam tikrą pasididžiavimo jausmą juo. Autoriai taip pat akcentuoja gebėjimą pateikti simbolinius pranešimus ir paskirstyti turimą galią, teigiama, kad svarbu ne tik įvertinti pasiekusius rezultatai tam tikromis pagerbimo formomis, bet ir skatinti darbuotojų tobulėjimą, padėti jiems susidūrus su įvairiomis problemomis, pasitikėti jais, paskirti tam tikras užduotis, dalytis atsakomybe, kuri skatina tikėjimą vienas kitu. Taip pat svarbus transformacinio lyderio vaidmuo yra ugdyti pasekėjų intelektą, tokiu atveju lyderis skatina pasekėjų vaizduotę, padeda jiems įvertinti įvairias kritines situacijas, todėl tuo pačiu transformacinis lyderis turi išlikti sąžiningas ir patikimas bei paisyti įsipareigojimų sau ir savo organizacijai.

Moksliniuose šaltiniuose išskiriami transformacinės ir transakcinės lyderystės esminiai skirtumai (žr. 1 lentelę):

Transformacinės ir transakcinės lyderystės palyginimas (Covey, Simon, Schuster, 1992)

Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
Remiamasi žmogaus poreikiu turėti darbą ir užsidirbti pragyvenimui	Remiamasi žmogaus poreikiu būti suprastam
Daugiausia susirūpinama dėl savo galios, padėties, politikos ir privilegijų	Daugiausiai susirūpinama dėl tikslų, vertybių, moralės ir etikos
Susikoncentruojama į kasdienius vienkartinius dalykus	Peržengiami kasdieniai reikalai
Susitelkiama į trumpalaikius ir sunkius tikslus	Orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, kurie nekenkia žmogaus vertybėms ir principams
Sutelkiamas dėmesys į taktinius veiksmus	Daugiausia dėmesio skiriama misijos ir strategijos įgyvendinimui
Remiamasi žmonių santykiais, kad būtų pagerinta tarpusavio sąveiką	„Išlaisvina“ žmogiškąjį potencialą, kad atpažintų ir tobulintų talentus
Orientuojamasi į taisyklių laikymąsi, stengiamasi atitikti lūkesčius ir veiksmingai dirbti dabartinėse sistemose.	Projektuojamos ir perkuriamos darbo vietos, siekiant prasmingo ir sudėtingesnio darbo
Palaikoma struktūra ir sistema, siekiama didinti efektyvumą ir trumpalaikį pelną	Suderinamos vidinės struktūros ir sistemos, kad būtų stiprinamos vertybės ir užsibrėžti tikslai

Galima teigti, kad atstovaujančioji lyderystė dažnai neatsiejama nuo pačios organizacijos. Ji neretai tapatinama su konkrečiu asmeniu, kuris dažniausiai būna atsakingas už kitų darbuotojų kontrolę ir stebėjimą. Šie lyderiai yra drąsūs, atkaklūs, turi jiems reikalingų kompetencijų, kurios atsispindi jų darbinėje veikloje. Atstovaujančioji lyderystė siejama su tokiais lyderio bruožais kaip atstovavimas, bendruomeniškumas ir tarpininkavimas (Eagly, Wood, Diekman, 2000, Rosette, Tost, 2010). Teigiama, kad toks lyderis turi puikiai išmanyti savo sritį. Tokia lyderystė dažnai siejama su transformacine, kadangi toks individas yra pasiruošęs tobulėti suvokdamas savo poziciją organizacijoje ir efektyviai valdydamas įgūdžius, kurie nukreipti į darbuotojų potencialo puoselėjimą. O remiantis Lietuvių kalbos žodynu potencialas reiškia tam tikrą pajėgumo laipsnį arba asmens, visuomenės, valstybės galimybes konkrečioje srityje.

Besidalijančioji lyderystė siejama su bendradarbiavimo kultūra. Tokia lyderystė leidžia visiems organizacijos nariams atlikti savo vaidmenis. Besidalijančio lyderio veikloje vadovaujamosi konsensuso principu, kuomet visi sprendimai priimami dalyvaujant visiems grupės nariams. Taip suteikiama galimybė kiekvienam asmeniui išsakyti savo mintis, idėjas, pastabas, todėl tokių pasitarimų metu susitariama dėl ateityje įgyvendinamų pokyčių (Maxwell, 2005, Turning Points: Transforming Middle Schools, 2009).

Tarnaujančiąją lyderystę Greenleaf (1998) apibrėžia savo darbe „Tarnaujanti lyderystė“ (1970), kuriame lyderiai skirstomi į du atskirus tipus. Pirmosios grupės lyderiai „turi prigimtinių

lyderio bruožų“. Tokie lyderiai linkę vadovauti kontroliuodami pavaldinius, teikdami ir priimdami sprendimus individualiai, tačiau jaučia atsakomybę už kitus (Sinkevičius, 2010). Antrosios grupės lyderiai yra priešinga grupė pastarajai, jie pasižymi atsidavimu, tarnyste, stiprybe ir vadovavimo imasi tik tada, kai reikia kam nors padėti. Greenleaf (1998) ir Spears (2010) tarnaujančiojo vadovo aspektą apibūdina tokiais bruožais kaip: supratingumas, tarnavimas, koncepcijų formavimas, empatija, rūpestingumas, įtikinimas, atsidavimas kitų augimui ir visuomenės kūrimui, klausymasis, tarnavimas ir įtikinimas. Teigiama, kad tarnaujantysis lyderis siekdamas bendrystės geba įtikinti kitus asmenis. Jo pagalba žmonės įkvepiami rengti naujus projektus, bendradarbiavimo galimybes, ieškoti naujų tobulėjimo galimybių sau ir kitiems.

Kai kurie autoriai (Davies, 2005) prie išmintingosios lyderystės tipo priskiria tvariąją lyderystę, kuri daugiausia aptariama švietimo srityje, tačiau atsižvelgiant į naujai nagrinėjamą aspektą ją galima pritaikyti ir kitose veiklos sferose. Pabrėžiama, kad tvariąją lyderystę sudaro tam tikri veiksniai, padedantys siekti ilgalaikio organizacijos vystymo (Davies, 2005). Tvarioji lyderystė – „tai prasmingų, plintančių ir tęstinių dalykų raida ir išsaugojimas, taikant tokius būdus, kurie sukuria teigiamus žmonių ryšius, leidžia jiems augti, nekenkia kitiems dabar ir nekenks ateityje“ (Hargreaves, Fink, 2008). Pasak autorių, ši lyderystė įgalina ugdyti ir plėtoti nenutrūkstamą mokymąsi, kuomet tai nedaro neigiamos įtakos kitiems (Hareaves, Fink, 2008).

Šiandien vis plačiau tyrinėjama dar viena lyderystės stiliaus forma, kuri iškelia lyderystės kaip asmeninio tobulėjimo strategiją, – asmeninė lyderystė. Asmeninė lyderystė charakterizuojama kaip procesas, kurio metu žmonės motyvuoja save atlikti konkrečius veiksmus darant įtaką sau (Houghton, Neck, Manz, 2003, p. 126). Asmeninė lyderystė susideda iš elgsenos strategijų, kurios nukreiptos į asmeninę individo kontrolę ir valdymą, bei jungia kognityvias strategijas. Jos sudarytos iš „vidinės motyvacijos teorijos“ (Deci ir Ryan, 2000), „socialinio pažinimo“ (Bandura, 1977, 1991, 1997) ir „pozityvaus pažinimo“ (Beck, Rush, Shaw, Emery, 1979, Burns, 1980)

Autoriai akcentuoja, kad tokia lyderystės forma padeda individui suprasti, „kaip žmonės mąsto ir kaip elgiasi vadovaudamiesi kognityviosiomis, motyvacinėmis ir elgsenos teorijomis“ (Kraft, 1998, Prussia, Anderson, Manz, 1998, Yun, Cox, Sims, 2006).

Lyderystė yra dinamiška, nuolat kintanti ir dažnai prisitaikanti prie visuomenės pokyčių. Todėl jau XXI a. susiformavo nauja lyderystės forma autentiška lyderystė. Mickevičienė (2015) rašo, kad vadovaudamasis autentišku elgesiu individas remiasi savo turimomis vertybėmis, supratimu. Šis lyderis įgytomis „vertybėmis, vidine branda ir tikruoju „aš“ padeda kitus vesti į priekį. Autorius George (2008), pirmasis apibrėžęs šią sąvoką, akcentavo, kad „vadovautis reikia savo būdu, bet ne stengtis kopijuoti kitus“. Autoriaus teigimu, jeigu pats asmuo negeba sukurti ką nors originalaus, savito lyderio stiliaus, kuris remtųsi konkrečiomis asmeninėmis vertybėmis bei suvokimu, kas esame, ir įtvirtintais įsitikinimais, tai jokia kita kopija individui nepadės pasiekti

lyderio pozicijos ne tik profesinėje veikloje, bet ir asmeniniame gyvenime. Toks lyderystės stilius dažnai asocijuojamas su natūraliai pateikiamu pavyzdžiu kitiems. Lyderiai, kurie nebijo būti pažeidžiami ir moka pripažinti, kad suklydo, yra pasitikintys ir ryžtingi. Bendraujant vieningai ir gerbiant savo kolegas, dalijantis ir įtraukiant kitus, tarsi parodoma, kokio bendravimo tikimasi (Mickevičienė, 2015). Be to, George teigimu, autentiškais lyderiais nėra gimstama, pasak autoriaus, kiekvienas asmuo gali tapti potencialiu lyderiu ir organizacijoje, ir asmeniniame gyvenime. Svarbiausias aspektas, atskleidžiantis autentišką lyderį, yra asmens gebėjimas atsiskleisti kaip asmenybei, atverti savo prigimtį, vadovautis ja savo veikloje.

Mickevičienė (2015) išskiria kelias pagrindines savybes, kurios būdingos autentiškam lyderiui, t. y. troškimas, kad būtų pasiektas lyderiui svarbus tikslas, kuris grindžiamas morale, etika ir vertybėmis. Autentiškas lyderis iš anksto įvertina savo turimas stiprybes ir silpnybes, jis nuolat analizuoja save, didelį dėmesį skiria savęs pažinimui, tobulėjimui ir augimui. Jis ne tik augina save, bet ir savo sekėjus, siekdamas sukurti jiems tinkamą aplinką tobulėjimui, atsiskleidimui, augimui, eksperimentavimui, mokymuisi iš vienas kito klaidų, drąsina pasekėjus nebijoti pokyčių, be to, pasitiki savo pasekėjais, kuomet jis gali tam tikroje srityje esant konkrečiai situacijai perleisti savo pozicijas, o jis pats stebi visa tai iš šalies, tapdamas komandos dalimi, vertindamas ir analizuodamas jų veiksmus. Autentiškas lyderis skiria didelį dėmesį savivokai ir sugeba išlaikyti darną palaikant santykius su kitais asmenimis, nedemonstruodamas arogancijos ir priešiško. Autorė teigia, kad autentiškas lyderis įvertina savo darbą, pasižymi stabilumu, nepasiduoda impulsyviems veiksams, skubėjimui ir rūpinasi savo įvaizdžiu, kad išlaikytų ne tik pagarbą sau, bet ir kitiems.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvieno lyderio užduotis yra siekti visos organizacijos efektyvumo ir produktyvumo, taikant atitinkamus lyderystės stiliui būdingas veiklos metodus, o jo elgsena priklauso nuo daugelio vidinių ir išorinių veiksnių. Tai patvirtina, kad tokiose situacijose lyderis privalo išlikti lankstus ir gebėti analitiškai mąstyti bei suvokti situacijos svarbą. O lyderystės stiliai ir jų raiška yra priklausoma ne tik nuo individo, bet ir nuo organizacijos tikslų, veiklos filosofijos, bendruomenės potencialo, refleksyvios diskusijos, lemiančius integralų potencialą veikti ir atlikti konkrečius veiksmus.

1.2. Lyderystės vystymosi procesas

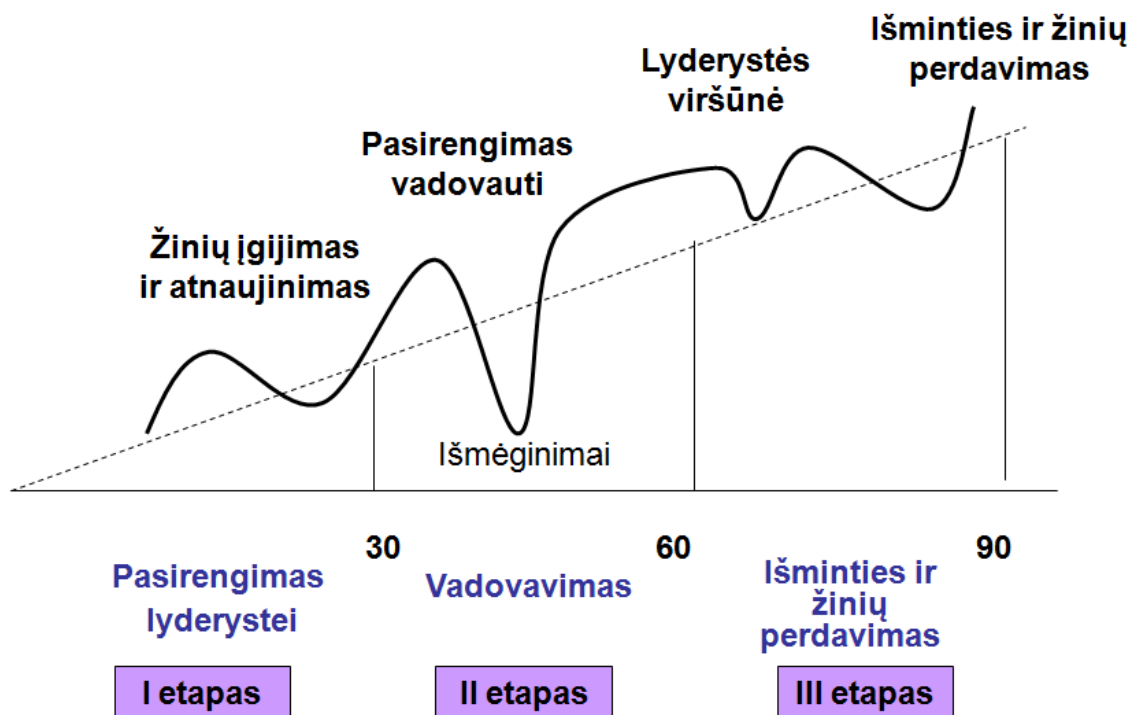
Moksliniame diskurse pakankamai intensyviai ginčijamasi, ar lyderystė yra įgimtas žmogaus talentas, ar išugdomas ir veikloje išstobulinamas įgūdis. Vertėtų sutikti, kad lyderis kaip asmenybė pasižymi tam tikromis prigimtinėmis, jo temperamentu ar kitomis psichinėmis savybėmis grįstomis ypatybėmis, kaip antai entuziazmas, energingumas arba, atvirkščiai, santūrumas ir „šaltas protas“. Tačiau psichologijos ir edukologijos mokslų atstovai (Danilevičienė, 2014) patvirtina, kad

žmogaus veiklą tiesiogiai atspindinčios vertybės, požiūriai ir įsitikinimai laikui bėgant gali keistis, be to, žmogaus veiklos atlikimo lygį lemia ir naujų žinių bei gebėjimų įgijimas, t. y. edukacinė veikla. Vadinasi ir lyderystės stilius nėra statiškas dalykas, o nuolatinio asmens tobulėjimo, kaupiamos veiklos patirties, jo asmenybės augimo veikiamas procesas.

Pasak Saulevičienės ir Žalnerauskienės (2014), lyderystę sudaro maža dalis savybių, kurios yra įgimtos, nes tokie aspektai kaip asmenybės ugdymasis, mokymasis ir tobulėjimas, kuris atsiranda pagal konkrečią situaciją, sudaro didelę dalį lyderio savybių, kurios įgyjamos per tam tikrą laiką. Pasak autorių, lyderystės tobulinimas prasideda nuo individualaus gebėjimo atlikti savianalizę. Jos metu mokomasi ugdyti asmenines savybes, kontroliuoti jausmus ir emocijas, pažinti kitus ir stengtis juos suprasti. Be to, toks asmuo turi būti kompetentingas, gerbiamas ir patikimas savo veikloje. Mokymasis yra svarbus lyderystės bruožas. Lyderiai greitai mokosi, todėl privalo suprasti ugdymosi prasmę ir jos taikymą savo pasekėjams, keičiant ugdymo stilių, siekiant suprasti viziją ir jos paskirtį. Skirtingi žmonės taiko skirtingus mokymosi stilius. Kai kurie žmonės mato dalykus ir juos suvokia. Kiti žmonės mokydami eksperimentuoja, o kiti tiesiog galvoja ir koreliuoja. Pasak Vaitkevičiaus (2016, p. 126), kalbant apie šią dieną lyderystę efektyvi vadovų veikla dabar jau sunkiai įsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių. Tačiau iki šiol mes žinome gana mažai apie tai, kaip efektyviai panaudoti patirties vystymą, ir kaip iš to mokytis formuojant lyderystę. Nors patirtis yra plėtos centras, ne visų patirtis vienoda. McCall (2004) teigimu, mokymasis iš patirties nėra savaiminis. Kai kurie žmonės išmoksta tik dalį to, ką jie gali išmokti, kiti išmoksta blogų dalykų, o kiti tvirtai atsisako apskritai mokytis. Akcentuojama, kad ne visi vadovai gali būti lyderiai, nes yra vadovų, kurie neturi įgimtų asmeninių savybių, atspindinčių lyderystės raišką. Tačiau, tuo pačiu rašoma, kad vadovas gali išsiugdyti reikalingus gebėjimus, pakeisdamas savo išankstines nuostatas ir įsitikinimus. Jeigu vadovas siekia būti lyderiu jis turi nuolat mokytis ir ugdyti lyderystės talentą, priimdamas visa tai, kas vyksta išorinėje aplinkoje, išmokdamas jausti kitus, suprasdamas žmones, jų poreikius ir skatindamas bendradarbiavimą. Visgi, praktikoje vadovai ne visada geba įvertinti ir panaudoti savo turimas asmenines vidines savybes, kurios leistų atsiskleisti lyderystei. Norint nustatyti, pritraukti ir išlaikyti lyderystės talentą žmonėms reikia taikyti lyderių ugdymo programas, kurios būtų orientuotos į jiems suformuotas strategijas, o šios savo ruožtu padėtų tobulėti darbuotojams, formuotų jų talentus, karjeros perspektyvas ir refleksyvios veiklos tęstinumą (Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016, p. 437).

Lyderiai praleidžia didžiąją laiko dalį siekdami suprasti pasekėjų vystymosi lygį ir keisdami jų mokymosi metodus. Toks refleksyvus mokymasis pagerina darbingumą, kuris savo ruožtu duoda laukiamų rezultatų. Net tie, kurie nesugeba suprasti vieno požiūrio į refleksiją, gali gerai suprasti įvairius dalykus, jei norima pakeisti jų refleksyvaus mokymosi stilių.

Lyderystės vystymosi procesą skirtingais etapais pagal tam tikrus žmogaus (lyderio) amžiaus tarpsnius aiškina George (2008):



2 pav. Lyderystės formavimo ciklas (George, 2008)

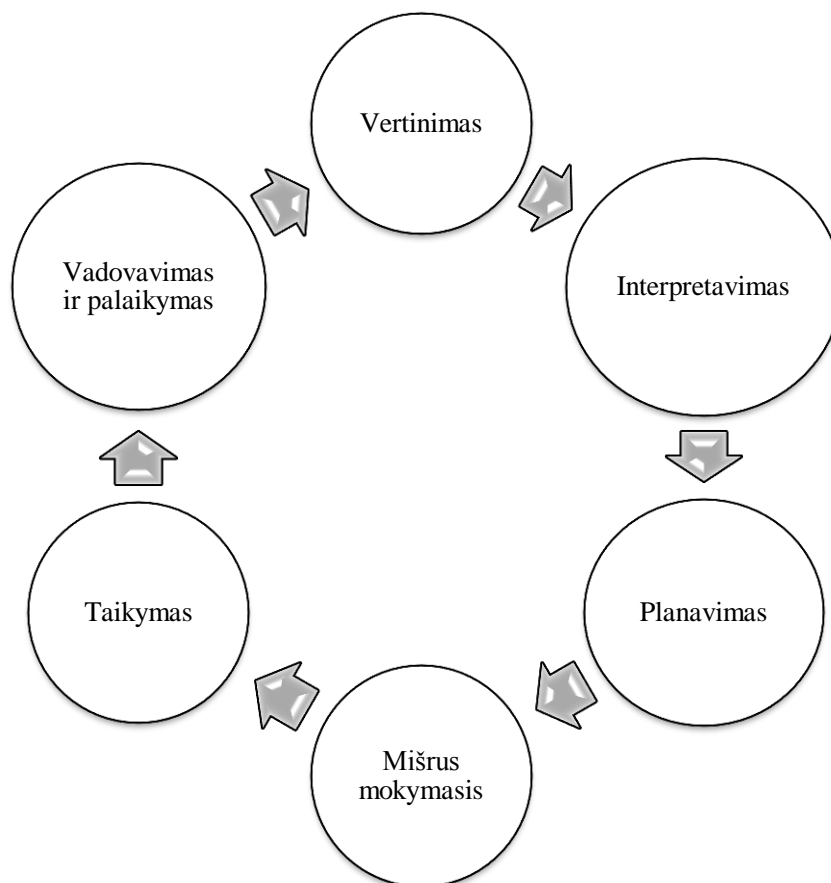
I etapas. Pasirengimas lyderystei. Autoriaus teigimu, pirmieji trisdešimt metų yra pasirengimo lyderystei etapas, šiuo etapu vystomi individo charakterio bruožai, ir asmenys tampa vadovų pagalbininkais, arba šiame etape gali pradėti pirmą kartą vadovauti komandai. Šiame etape yra galimybė atnaujinti įgytas žinias ir jas pristatyti pasauliui. Teigiama, kad tik labai nedaug yra lyderių, kurie sulaukę dvidešimties yra atsidavę savo karjerai ir jos planavimui.

II etapas. Vadovavimas. Šiame etape viskas prasideda kaupiant greitą lyderystės patirtį ir aukščiausias lygis pasiekiamas po penkiasdešimties metų. Šiuo laiku vadovai pasiekia lyderystės viršūnę. Pabrėžiama, kad šiuo etapu vadovas patiria savo darbe ir asmeniniame gyvenime įvairių sudėtingų situacijų, išbandymų, kurie juos iš esmės patikrina ir visa tai pakeičia pačią lyderystės sampratą, yra pastebima tobulėjimo sparta. Šiuo etapu pastebima, kad dauguma vadovų jaučia stiprią motyvaciją įgyti vadovavimo patirties.

III etapas. Išminties ir žinių perdavimas. Teigiama, kad šiandien paskutiniai trisdešimt lyderio metų karjeroje yra patys vertingiausi. Daugelis vadovų vengia išeiti į pensiją, nes siekia sukauptą vadovavimo ir lyderystės patirtį, kuri buvo įgyta įvairiose organizacijose perteikti kitiems. Todėl čia atsiranda naujas jų tikslas – padėti kitai tikrųjų lyderių kartai tobulėti ir plėstis (George, 2008).

Autorius savo darbuose akcentuoja tikrojo „aš“ pažinimą, skatindamas pažvelgti į savo esybės gelmes. Daugelis vadovų akcentuoja lyderystės tapsmą, lemiantį savimonės ugdymą, padedantį atrasti save, pažinti lyderystės tapimo motyvus ir tikslus. Tam taikomi tinkamo elgesio modeliai, kurie išryškina, kad kuo labiau žmogus save pažįsta, tuo labiau tikėtina, kad bus pasirenkamas tinkamas elgesio modelis, be to, svarbus pasitikėjimas savimi, nes tik geriau ištyrinėję save lyderiai, geriau jaučiasi ir efektyviai atlieka užduotis. Lyderis privalo laikytis nuoseklumo numatydamas savo veiklą ir planus, kurie savo ruožtu atliepia kitų įgytą pasitikėjimą. Taip pat pabrėžiamas santykis ir ryšių palaikymas su kitais, nes jei žmogus gerai pažįsta save, jis yra atviresnis, labiau linkęs pripažinti savo silpnąsias savybes, su juo galima užmegzti patikimus santykius. Be to, vadovai, turi išmanyti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes ir trūkumus, dirbdami kartu su jais supančiais asmenimis. Teigiama, kad individas, kuris apmąsto savo gyvenime nutinkančius įvykius ir patirtį, geba geriau juos suvokti, o tai padeda keisti gyvenimą, nes yra suprantama, koks jis yra ir kuo jis nori tapti. Kai lyderiai save pažįsta tokius, kokie yra, ir nesistengia būti kitokiais, jie jaučiasi savimi patenkinti. Pasak George, gebėjimas drąsiai pažvelgti į realybę ir pripažinti, kad gali nepasisiekti, tačiau vis tiek būti savimi patenkintam, yra labai svarbus posūkis kelyje į savimonę.

Remiantis šiuo lyderio formavimo ciklo modeliu sutelkiamas dėmesys tik į tas sritis, kurias reikia tobulinti taikant vertinimą ir užtikrinant suvokimą: (žr. 3 pav.):



3 pav. Lyderio formavimo ciklas (adaptuota pagal Edge Training Systems Inc., n. d)

Remiantis pateiktu lyderio formavimo modeliavimu, ciklas prasideda nuo vertinimo, jo metu svarbu įgalinti žinias per pagrindinės kritines kompetencijas, įgūdžius ir elgseną. Galima teigti, kad individas formuodamas save kaip lyderį pirmiausiai turėtų kritiškai įvertinti tiek savo asmenines savybes tiek ir pasekėjų galimybes veikiant išvien bei siekiant sėkmingos organizacijos valdymo, be to, svarbu gebėti numatyti naujas veiklos galimybes, pamatyti senus, nusistovėjusius darbo metodus naujai bei orientuotis į aktyvų santykių kūrimą. Šiuo etapu galima manyti, kad viskas vyksta paties asmens pašamonėje ir formuojasi dar tik individualiu lygmeniu, kuomet yra išvelgiamos galimos veiklos kryptys, atliekama savianalizė. Kitas etapas formuojant lyderį yra interpretavimas, jo metu nustatomos individualios ir grupinės stiprybės bei vystymosi poreikiai. Šiuo atveju, tai jau gali vykti ne tik individualiu lygmeniu, lyderis bendradarbiaudamas su pasekėjais gali tiksliai išsiaiškinti naujas veiklos perspektyvas, galima teigti, kad efektyvus lyderis, kuris turi nuoseklią ir aiškiai suformuotą viziją, geba ją perduoti savo pasekėjams ir ruošti užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, organizacijos vizijos formavimui. Planavimo etape kuriamas detalus veiksmų planas ir nustatomos refleksyvaus mokymosi galimybės. Šiame etape lyderis jau aiškiai žino savo ir pasekėjų požiūrį bei naujas tobulėjimo ir pasekėjų augimo galimybes, todėl sukuria planą, kuriuo formuojamos tolesnės veiklos. Mišriojo mokymosi etapu lyderis kartu su savo pasekėjais įgyvendina mokymosi ir tobulėjimo kryptis ir įgalina dalyvauti suformuotos

organizacijos vizijos realizavime. Šiame etape lyderis jau aiškiai žino, kokių kompetencijų trūksta, kad būtų įgyvendinami tikslai. Taikymo etape eliminuojamos žinių spragos ir derinamos naujai įgytos žinios, bei esant poreikiui tobulinamos asmeninės ir grupinės kompetencijos. Paskutiniame ciklo etape išmatuojamas tobulėjimas, taikant stebėjimą ir vertinant veiklos sėkmę.

Pagrindinės lyderių valdymo funkcijos atlieka svarbų vaidmenį vystant lyderystę. Literatūroje rašoma (Oracle corporation, 2012), kad jas sudaro tokie principai kaip efektyvus veiklos valdymas, taikant stebėjimą ir veiksmų koregavimą, planų kūrimas, padedantis nustatyti įgūdžių trūkumus ir juos koreguoti. Taip pat užsimenama apie tęstinumo planavimą, šis gelbsti lyderiui ateityje, ugdant vertinimą ir stiprinimą, siekiant formuoti lyderystės talentą ir išanalizuoti savo gebėjimus. Taip pat tobulinamas karjeros planavimas, kuris įgalina individą nustatyti savo kaip lyderio galimybes ir užsibrėžti tikslus.

Pasak Gardner, Avolio, Luthans, May ir Walumbwa (2005), efektyvūs lyderiai savarankiškai stebi ir apmąsto savo vadovavimo praktiką, naudodamiesi informacija, kurią jie renka ir analizuoja, ir nustato tikslus savo efektyvumui ir našumui didinti. Savęs apmąstymas skatina aiškumą, atsižvelgiant į pagrindines vertybes, tapatumą, emocijas, motyvus ir tikslus. Be to, mokslininkai ir praktikai vis labiau įsitikinę, kad darbo patirtis darbo vietoje yra pats veiksmingiausias būdas ugdyti individualius lyderystės įgūdžius. Kaip teigia McCall'as (2004), „pagrindinis mokymosi šaltinis, kurio pagalba lyderystė gali būti įgyta, yra patirtis“. Mokymų ir kitų formalių programų reikšmė lyginant su patirtiniu mokymusi yra nedidelė“. Iš tikrųjų, mokslininkai apskaičiavo, kad daugiau kaip 70 procentų visos lyderystės ugdymo įvyksta per neformalaus darbo vietoje patirtį, o mokymai ir kitos formalios programos sudaro mažiau nei 10 procentų lyderio vystymosi (Robinson ir Wick, 1992).

Remiantis anksčiau nagrinėtomis įvairių mokslininkų įžvalgomis apie lyderystę ir jos skirtingų stilių ypatybes lyderystės stiliai skiriami į tris atskiras grupes, identifikuojant jų ypatybes pagal atskirus išskirtus lentelėje požymius (žr. 2 lentelę):

Lyderystės stilių kategorijų klasifikacija (sudaryta autoriaus)

Lyderystės stiliai	Lyderystės stiliai orientuoti į veiklos rezultata, efektyvumą, „čia ir dabar“ užduočių atlikimą	Lyderystės stiliai, orientuoti į santykių kūrimą, bendradarbiavimą, lygiateisiškumą komandoje	Lyderystės stiliai orientuoti į tobulėjimą, ugdymą, mentorystę, darbuotojų potencialo atskleidimą
Požymis	<i>Autokratinė, liberali, biurokratinė, narciziška, transakcinė</i>	<i>Kooperatyvi, transformacinė, dalyvaujanti, veiklos, įtraukianti, besidalinanti, tarnaujanti</i>	<i>Mentorystės, autentiška, ugdomoji, įgalinanti, tvarioji</i>
Lyderystės objektas	Tiksiai, paklusnumas, rezultatai, darbo instrukcijos.	Bendradarbiavimas, darnūs ryšiai, bendra vizija.	Ugdymas ir tobulėjimas, orientuotas į individo profesinį ir asmenybės augimą.
Funkcijos, santykiai organizacijoje	Užduočių kontrolė, vadovavimas remiantis formaliomis taisyklėmis ir griežtai apibrėžtomis darbo procedūromis.	Bendradarbiavimo ir atsakomybės palaikymas su visais organizacijos nariais, komandinio darbo valdymas, atvirumo skatinimas, pasekėjų įkvėpimas ir motyvacija.	Pasekėjų progreso ir kompetencijų augimo skatinimas, mokymosi sistemos kūrimas, koučerio-ugdytinio santykiai, parama mokymuisi, patirtinis mokymasis.
Sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas	Sprendimai priimami paties lyderio arba liberalaus lyderio atveju sprendimai pavedami pavaldiniams, nesikišant į jų veiklą.	Įtraukia į sprendimų priėmimą visus organizacijos narius, sprendimai priimami grupėje, efektyviai sprendžia konfliktines situacijas yra pasitikintys savimi ir sąžiningi, orientacija į geriausio sprendimo radimą, pasekėjai įkvepiami ir drąsinami priimant sprendimus.	Atsakomybės dalijimasis, stabilumas, kolegialus sprendimų priėmimas, sprendimai tobulinami atsižvelgiant į situaciją, kūrybiškumo skatinimas. Siekiamybė – „win-win“ (laimi abi pusės) sprendimas.
Mokymasis, saviugda, tobulėjimas	Mokymasis darbo vietoje, vyksta pameistrystės principu, kai patyręs darbuotojas perduoda savo žinias ir lavina įgūdžius, reikalingus užduotims atlikti.	Dalijamasis žiniomis ir patirtimi, mokymasis vienam iš kitų, lyderio savirefleksija. Padeda kurti mokymosi kultūrą, skatina augimą, atskaitomybę, mokymasis yra vertybė, visur išvelgiamos mokymosi perspektyvos.	Dėmesys darbuotojo tobulėjimui, karjerai, profesionalumui, savivokos ugdymas sisteminga savianalizė, savęs pažinimas, dėmesys asmeniniam augimui, kuriama ugdymo (-si) aplinka, formuojant tvarų mokymąsi ir skatinant kitų lyderystę. Kuriama mokymosi kultūra visuose organizacijos lygiuose. Skatinamas organizacinis mokymasis.

Remiantis anksčiau nagrinėtais bei mokslininkų išskirtais lyderystės stiliais, lentelėje pateikiami lyderystės stiliai, kurie suskirstyti į tris atskiras grupes, pasižymintys skirtingais veiklos bruožais, pavyzdžiui, pirmoji grupė – tai *lyderystės stiliai, orientuoti į veiklos rezultatą, efektyvumą, „čia ir dabar“ užduočių atlikimą*, šiai grupei priskirti lyderystės stiliai: autokratinė, liberali, biurokratinė, narciziška bei transakcinė. Antra lyderystės stilių grupė apsprendžia lyderius, kurie *orientuoti į santykių kūrimą, bendradarbiavimą, lygiateisiškumą komandoje*, šiai grupei priskirti lyderystės stiliai: bendradarbiavimo, kooperatyvi, transformacinė, dalyvaujanti, veiklos, įtraukianti, besidalijanti ir tarnaujanti. Trečiosios grupės lyderiai, *orientuoti į tobulėjimą, ugdymą, mentorystę, darbuotojų potencialo atskleidimą* ir tai yra mentorystės, autentiškos, ugdomosios, įgalinančios ir tvariosios lyderystės stiliai.

Siekiant išsamiai išnagrinėti atskirų lyderystės stilių grupių veiklos bruožus bei sužinoti, kokius veiklos metodus taiko kiekvienos grupės lyderis pirmiausia svarbu nustatyti esminį lyderystės objektą. Pastebima, kad pirmajai grupei lyderių būdingas pasekėjų paklusnumas, griežtas ir tiksliai išmatuotas tikslų siekimas, kuriems pasiekti vadovaujamosi aiškiai apibrėžtomis ir reglamentuotomis darbo instrukcijomis bei procedūromis, o svarbiausias tikslas yra pasiekti efektyvų rezultatą. Tai ypač būdinga autokratui lyderiui, kuris vadovaujasi būtent tokiais veiklos metodais. Šiems lyderiams svarbu laikytis taisyklių, kontroliuoti veiklą, o žmogus suprantamas tik kaip darbuotojas, kuris vykdo lyderio pavestas užduotis. Antroji grupė yra visiškai priešinga, šiems lyderiams svarbiausiu objektu tampa bendradarbiavimas su savo pasekėjais, darnių ryšių, santykių palaikymas, nes tik bendradarbiaujant išvien lyderis su savo pasekėjais gali sukurti bendra viziją, kuri vestų į priekį visą komandą ir skatintų visos organizacijos efektyvią plėtrą. Pavyzdžiui, kooperatyvus lyderis orientuojasi į komandinį darbą ir darnius santykius, prisideda prie bendrosios mokymosi kultūros augimo, vykdant pokyčius įvertina kitų nuomonę, todėl yra lankstūs. Dalyvaujantis lyderis orientuojasi į konsultacijų teikimą savo pasekėjams ir bendradarbiavimą, todėl toks lyderis aktyviai dalijasi patirtimi su kitais, įsitraukia į aktyvų bendradarbiavimą. Nagrinėjamas transformacinis lyderis siekia įkvėpti organizacijos narius, taiko individualų dėmesį. Įtraukiantis ir besidalijantis lyderis, kaip anksčiau pabrėžta, siekia judėjimo į priekį kartu, skatinamas darbas komandoje, formuojamas konsensusas (susitarimas) su pasekėjais. Tarnaujantis lyderis, šiuo atveju, nagrinėjamas antrojo tipo lyderis, kuris rūpestingas, empatiškas ir atsidaavęs. Šis lyderis kuria naujas veiklas bei formuoja bendradarbiavimą ir ryšių palaikymą. Trečiosios lyderystės stilių grupės svarbiausiu objektu išlieka ugdymas ir tobulėjimas, kuris skatina individo ne tik profesinį bet individualų asmenybės augimą. Pavyzdžiui, mentorystės stiliaus lyderis akcentuoja darbuotojų progreso skatinimą, profesionalumą. Autentiškas lyderis siekia tapti pavyzdžiu kitiems, taip pat skatindamas augimą, tačiau didesnę dėmesį skiria savęs pažinimui ir savivokos ugdymui, vidinei brandai. Ugdomasis lyderis formuoja ne tik savo kaip lyderio atsakomybę, bet tuo pačiu

motyvuoja siekti geresnių rezultatų, ieškant idealiausio sprendimo. Įgalinantis ir tvarusis lyderis skatina dalijimąsi žiniomis, veiklos kryptingumą ir geba atskleisti pasekėjų potencialą veikti ir skatina jų augimą.

Dirbant bet kokioje organizacijoje kas dieną susiduriama su skirtingomis situacijomis, kuriose reikia priimti sprendimus turinčius reikšmės tolimesniems veiklos rezultatams. Todėl analizuotos pagrindinės funkcijos, kurias atlieka skirtingos lyderystės stilių grupės. Pirmosios lyderystės stilių grupės esminės veiklos funkcijos yra pavestų užduočių kontrolė ir vadovavimas, antroji grupė priešingai nei pastaroji siejama su bendradarbiavimu, komandinio darbo efektyviu valdymu, pasekėjų įkvėpimu bendram darbui, motyvacijos kūrimu, o trečiosios lyderystės stilių grupės pagrindinės funkcijos išlieka pasekėjų kompetencijų tobulinimas, jų augimo skatinimas.

Sprendimų priėmimas kiekvienos lyderystės stiliaus grupių atveju skiriasi, pirmosios grupės lyderiai, kurie akcentuoja griežtą darbų vykdymą ir pasekėjų paklusnumą, sprendimai priimami paties lyderio, aukščiausio vadovo arba kitais atvejais pavedami sprendimai pasekėjams, antrosios grupės lyderiai akcentuojantys bendradarbiavimą, skatina, kad sprendimai būtų priimami visos organizacijos narių kolegialiai, juos padrašinant bei motyvuojant, o lyderystės stilių grupė, skatinanti ugdymą, tobulėjimą bei augimą, dalijasi šia atsakomybe, bendrauja tarpusavyje bei vėliau šiuos sprendimus esant įvairioms aplinkybėms tobulina bendradarbiaudami.

Bet kokioje organizacijoje pokyčiai neišvengiami, natūralu, kad pokyčiai ir jų valdymas įvairių lyderių gali būti suvokiami skirtingai. Pavyzdžiui, pirmosios grupės lyderiai pokyčius inicijuoja ir vykdo aukščiausiu lygmeniu, todėl pasekėjai yra tik pokyčių organizacijoje vykdytojai, o ne kūrėjai. Antrosios grupės lyderiai patys inicijuoja pokyčius organizacijoje bei vertina pasekėjų kritiką, šie pokyčiai vykdomi komandoje. Trečiosios lyderystės stiliaus grupės individai skatina iniciatyvumą ir atvirumą pokyčiams, šie lyderiai kartu su pasekėjais formuoja naujas pasikeitimų organizacijoje gaires, dalijasi idėjomis, požiūriais, formuojami ir įgyvendinami tvarūs pokyčiai ilgalaikėje organizacijos perspektyvoje.

Girdauskienės (2011) teigimu, nuolatinis mokymasis ir ugdymasis padeda ne tik gilinti žinias, bet ir kurti inovacijas bei ugdyti asmenines kompetencijas. Galima teigti, kad mokymasis, saviugda ir tobulėjimas lyderystėje yra neišvengiamai svarbūs siekiant ilgalaikės pažangos. Pavyzdžiui, pirmosios grupės atveju, mokymasis vyksta darbo vietoje, vyksta pameistrystės principu, kai patyręs darbuotojas perduoda savo žinias ir lavina įgūdžius, reikalingus operatyvinėms užduotims atlikti. Lyderis šiuo požiūriu mokosi, kaip efektyviai organizuoti, kontroliuoti savo pavaldinius. Antrosios grupės lyderiai dalijasi savo žiniomis bei patirtimi, mokosi ne tik vienas iš kito, bet ir atlieka savirefleksiją. Be to, mokomasi komandinio darbo, komandinio sprendimų priėmimo, pokyčių valdymo ir gerų tarpusavio santykių išlaikymo vykstant pokyčiams. Trečiosios

grupės lyderiai skiria ypatingą dėmesį kiekvieno darbuotojo tobulėjimui, akcentuojama gili savianalizė, formuojama ugdymosi aplinka, tvarus mokymasis bei skatinama pasekėjų lyderystė.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės formavimo ciklas yra nenutrūkstamas ir pasikartojantis procesas, kuriame lyderis, pasinaudojantis savo įtaka ir refleksyviu mokymusi iš patirties, geba paveikti savo pasekėjus taip, kad kolegialiai būtų siekiama bendrų organizacijos tikslų. Šis procesas formuojasi ilgą laiką, išskiriant pagrindinius lyderio augimo ciklo etapus, kuriems būdingos skirtingos lyderio patirtys, lemiančios individo ir visos organizacijos augimą, perduodant lyderio įgytas žinias savo pasekėjams. Parengta lyderystės stilių klasifikaciją į tris atskiras kategorijas patvirtina, kad tam tikri lyderystės stiliai panašūs tarpusavyje savo veiklos metodais, funkcijomis, pokyčių valdymo, konfliktų sprendimų taikymo aspektais ir pan. Vieni jų akcentuoja griežtą vadovavimą, lyderio dominavimą ir pasekėjų paklusnumą, kita grupė lyderių priešingai pabrėžia tarpusavio santykius, bendradarbiavimą ir išklausymą, dar kiti didelį dėmesį skiria ugdymui ir tobulėjimui ne tik asmeniniu, bet ir grupiniu lygmeniu.

2. VEIKLOS REFLEKSIJOS KONCEPTUALIOS ĮŽVALGOS

Apžvelgiamos refleksyvios kritikos sritys, pabrėžiant požiūrį į konkrečią patirtį, kuri gali būti reflektuojama. McCall (2004) atlikęs kokybinius tyrimus sėkmingose, turinčiose aukštą potencialą didžiosiose kompanijose pabrėžė, kad įmonės sėkmė iš dalies priklauso nuo individo mokymosi per patirtį. Atlikti tyrimai padėjo suprasti, kad patirties ugdymas yra svarbus faktorius formuojant lyderį. Atsigręžiantis ir reflektuojantis per patirtį individas suvokia tai kaip pamoką, kuri vėliau padeda efektyviau tobulinti organizacinius parametrus ir plėtoti lyderystės talentą. Toks lyderis refleksyviai vystydamas gebėjimus ir lyderystės stilių geba tyrinėti savo veiklą, analizuoti save kaip individą, atsižvelgdamas į komandos narius, t. y. pasekėjus. Todėl naujas požiūris į lyderystės formavimą (Lastauskienė, 2015) akcentuoja, kad didžioji dalis asmens augimo organizacijoje, kurioje jis dirba, vyksta jam nuolat stebint, refleksyviai analizuojant įgytą patirtį.

2.1. Veiklos refleksijos samprata

Žinios ir patirtis suponuoja esminius principus produktyvumui ir ekonominei gerovei formuoti organizacijose ir individualiai. Daugelis individų savo veikloje susiduria su patirtimi, kuri yra skirtinga ir susieta nevienodais ryšiais. Taip pat žinomos situacijos, kurios kaip patirtis nėra perspektyva ateities tobulėjimui. Todėl mokymosi per patirtį filosofija paremta veiklos refleksija, kuri prasideda nuo kasdienio patyrimo. Refleksija per patirtį įprasmina ir stiprina asmeninį ir profesinį efektyvumą ir veiksmingumą, ji gali būti viena iš pagrindinių veiklos vertinimo aspektų. Refleksija „[lot. *reflexio* – atgręžimas, perstatymas]“ (*Tarptautinių žodžių žodynas*, 2001) kaip sąvoka asocijuojama su „grįžimu atgal“, nagrinėjant praeitį, iš kurios yra nuolat sistemingai mokomasi, kas praeityje įvyko ir kur nekartoti klaidų ir kaip „pažinimas, kurio objektas yra pats pažįstantysis subjektas“. Barauskienės (2000, p. 64) teigimu, refleksija ne tik skatina profesinį tobulėjimą, kritišką požiūrį, atskaitomybės jausmą, kuris gali būti tiek vidinis, tiek išorinis. Refleksija, autorės teigimu, skatina ir savęs vertinimą, atliekant savianalizę, kuria remiantis vertinama, kaip individas geba atlikti ir interpretuoti savarankiškas tyrinėjimo dalis, kaip gebama konstruktyviai kritikuoti, komentuoti, formuojant kritinį mąstymą emancipuotu lygmeniu. Refleksijos apibrėžtis siejama su veiklos refleksija (Schon, 1983), kuri skatina tyrinėjimus per mintis ir jausmus, ieškant įžvalgų ir maksimaliai didinant vidinį individo pažinimą, kuris glaudžiai siejamas su tapatybės formavimu. Veiklos refleksijos fenomenas bendrąja prasme turi reikšmingą svarbą kiekvienam individui. Organizacijoje ji neatsiejama nuo lyderystės formavimo (Constantine,

n. d., Densten, 2001, Schon, 1983). Tačiau ši sąvoka skirtinguose literatūros šaltiniuose apibūdinama ir interpretuojama įvairiai.

Daugelis autorių refleksiją apibrėžia kaip tam tikrą procesą, jungiantį tyrinėjimą, pažinimą ir mokymąsi iš praeities. Šis refleksijos procesas gali būti dvipusis, kuris remiasi skirtingomis mokslinėmis koncepcijomis, jų tarpusavio ryšiais ir tuo pat metu konkrečiomis žiniomis, kurios jungia tai, ką individas patiria individualiai, ir tai, su kuo jis susiduria profesinėje veikloje. Autorių Boyd ir Fales (1983) pateikta refleksyvaus mokymosi samprata akcentuoja tokį procesą, kuris jungia vidinę analizę, o joje išryškintas problemos tyrinėjimas, atsispindintis per patirtį, taip išsiaiškinant pagrindines jos reikšmes. Galima teigti, kad aktyvi vidinė problemų nagrinėjimo patirtis leidžia konstruoti naujus sprendimus, suteikiančius postūmio efektyviems rezultatams asmeniniame ir profesiniame tobulėjime. Schon (1987) teigimu, refleksija pabrėžiama kaip procesas, tik šiuo atveju jį sudaro tam tikrų susijusių idėjų sekos, kurios išryškina įsitikinimą ir žinias. Žinios ir patirtis pateikiama ir Silcock (1994) suformuotoje sampratoje, kurioje refleksija – tai kognityvinis (pažintinis) procesas, kurio metu gautos žinios intuityviu būdu transformuojamos į gebėjimus. O išmoktos teorinės žinios įgalina jas pritaikyti praktikoje. Toks procesas pertvarko neišreikštas žinias ir įgūdžius, kurie, dažnai naudojami kasdienėje praktikoje, gali būti išplėsti už jos ribų. Pagal Nonakos (1995), išreikštos žinios yra tos, kurios apčiuopiamos (angl. *explicit knowledge*). Šios žinios gali būti išreiškiamos žodžiais, skaičiais ir parodomos duomenų formulėmis, vadovėlių ar publikacijų pavidalu. Tokiai žinių formai būdingas formalumas bei sistemiškumas, kuris lengvai perduodamas kitiems asmenims. Tuo tarpu neišreikštos žinios (angl. *tactic knowledge*), pasak Raudeliūnienės (2012), yra labiau asmeninės ir sunkiai išreiškiamos, jas sunku formalizuoti bei perduoti kitiems. Todėl jos apibūdinamos kaip subjektyvios, praktinės ir analitinės. Šios neišreikštos žinios yra labiau įsišaknijusios į individo veiklą ir patirtį, kaip ir į konkrečias idėjas ar jausmus.

Moksliniuose šaltiniuose akcentuojama, kad refleksijos procesas susijęs su psichikos raida ir kitais psichikos procesų organizacijoje principais (Lastauskienė, 2015). Šio proceso metu asmuo geba valdyti veiklą, taikyti konkrečius sprendimus, planuoti, kontroliuoti tolimesnius veiksmus bei priimti galutinius sprendimus valdant savo atmintį ir mąstymą. Šiame procese išryškėja individo veikimas, sąmoningi veiksmai, nuo kurių priklauso pažinimo procesų valdymas. Toks refleksijos apibrėžimas gali būti taikomas profesinėje veikloje. Brockbank, McGill (1998) refleksijos procese išvelgia pagrindinius akcentus: besimokančiojo patirtį ir šios patirties tyrinėjimą. Tai padeda suprasti skirtingus reiškinius, kurie refleksijos būdu konceptualizuojami atsižvelgus į patirtį, t. y. jausmai, mintys, veiksmai. Apžvelgus šiuos autorių sampratos apibrėžimus galima išskirti pagrindinius aspektus, kurie pabrėžia refleksijos procesą: t. y. žinios, patirtis, mąstymas ir veikla. Gilinantis į refleksijos sampratą galima daryti prielaidą, kad individai turi aktyviai veikti ir ištirti

savo patyrimus pritaikant gautas žinias analitiniame procese, o ne pasyviai priimti gautą patirtį savo neveikimu, nes tai lemia kokybišką tolimesnį veiklos dėsningumą.

Reflektavimas sukaupus įgytą patirtį naudojamas ne tik mokymosi procese, neformaliajame ugdyme, bet ir projektinėse veiklose, todėl ypač organizacijų vadovams yra svarbu pademonstruoti gebėjimus mokantis iš patirties bei įvertinant savo ir kitų kolegų darbo praktiką. Reflektavimas didina individo kompetencijas ir gerina veiklos rezultatus. Tai padeda įgyti naują supratimą bei užpildyti trūkstamas spragas. Žemiau pateikiamos refleksijos sąvokos atskleidžia skirtingus refleksijos sampratos pažinimo aspektus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Refleksijos samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius, metai	SAMPRATA	Refleksijos objektas
Derkač, Zazikin, 2003	<i>Refleksija</i> – individo mąstymo apibūdinimas, kuris charakterizuoja psichologinius ir socialinius aspektus, išreiškiamus per santykius su žmonėmis, veiklą, asmens elgesį.	Veikla
Boud, Keough, Walker, 2005	<i>Refleksija</i> – protinė (angl. <i>intellectual</i>) ir emocinė (angl. <i>affective</i>) veikla, kurioje individas dalyvauja, kad iširtų savo turimą patirtį bei įgytų naują požiūrį ir suvokimą.	Patirtis
Foley, 2007	<i>Refleksija</i> lyg mokymasis, kuris padeda stebėti besimokančiuosius, kuriančius naują suvokimą, žinias, keičiančius išankstines nuostatas.	Pažinimas (turimos žinios)
Rigg ir Trehan, 2008	„ <i>Kritinė refleksija</i> apima dalyvius procese, kuriame vaizduojamos kritinės perspektyvos numatant ryšius tarp mokymosi ir darbo patirties, siekiant suvokti ir pakeisti tarpasmeninę ir organizacinę praktiką. Kritinė refleksija derina mokymąsi per patirtį remiantis teoriniu ir praktiniu mokymusi per naujas žinių konstrukcijas ir nauju elgesiu bei įžvalgomis“.	Mokymosi ir darbo patirtis (pažinimas)

Remiantis aukščiau esančioje lentelėje pateiktų autorių refleksijos sampratomis galima išskirti pagrindinius aspektus, kurie įprasmina refleksijos poveikį ir naudą individo patirčiai. Derkač ir Zazikin (2003) išskiria refleksiją kaip sąmonės charakteristiką, kurios centre išryškinamas asmenybės elgesys, santykiai ir veikla. Boud, Keough ir Walker (2005) refleksiją sieja su protine bei emocine veikla, šioje sąvokoje pabrėžiamas mokymasis iš patirties, kuris formuoja naują požiūrį. Individas mokydamasis iš patirties savo veikloje ir įgydamas naujų žinių motyvuoja save ir tuo pačiu formuoja asmenines lyderio savybes. Foley (2005) refleksiją supranta kaip ir daugelis anksčiau minėtų autorių, akcentuojamas mokymasis ir žinios, kurios sudaro pagrindą formuojant refleksiją. Autoriaus teigimu, individas kuria naujas žinias, o ne naudojami anksčiau sukurtomis, tokiu būdu jis formuoja save kaip savarankišką ir lyderio savybėmis pasižyminčią asmenybę. Individo gebėjimas analizuoti savo patirtį bei integruoti patirtimi grįstas žinias savo asmeninėje ir profesinėje veikloje formuoja kritinę refleksiją, kurią apibrėžia Rigg ir Trehan (2008), kritine

refleksija identifikuojamos veiksmų prielaidos, kurios jungia teorinį ir praktinį mokymąsi, o tai sudaro galimybes veikti skirtinguose specifiniuose veiklos kontekstuose.

Moksliniuose darbuose Schon (1983, 1987) aprašo refleksijos formas ir jų vaidmenį profesinės veiklos efektyvumui. Jis refleksijos sąvokos koncepciją išplėtė identifikuodamas du refleksijos atspindžius: „refleksija veikiant“ (*angl. reflection in action*) ir „veiksmo refleksija“ (*angl. reflection on action*). Refleksija veikiant įvardijama kaip savaiminis suvokimo procesas, naudojant patirtį ir intuiciją. Dewey (2014) pripažino, kad sukaupta patirtis prieš konkretų įvykį leidžia organizacijoje specialistams spontaniškai taikyti įgytas žinias. Veiksmo refleksijos būdu pasitelkiamas retrospektyvinis mąstymas, kai naudojama struktūruota refleksija analizuojant savo praktiką. Tokia struktūrizuota refleksijos sąvoka reiškia, kad kai kuriose strategijose, kurios leidžia individui išeiti iš savo pradinių įsitikinimų ir ieškoti patirčių, gelbsti siekiant patvirtinti arba paneigti prielaidas, kuriomis grindžiamas jų taikymas praktikoje. Schon pabrėžia, kad profesionalas turėtų gebėti reflektuoti tiek veiksmo metu, tiek prieš veiksmą bei po jo.

Didelis dėmesys refleksijos kontekste skiriamas savirefleksijos sąvokai. Reflektavimas yra tapatinamas su savirefleksijos procesu, apibūdinant jį „kaip grįžtamąjį savęs įsisąmoninimo ir suvokimo procesą“ (Atkins ir Murphy, 1993). Pabrėžiama, kad savirefleksija apima individo suvokimą per patirtus išgyvenimus bei mintis, kurioms pasitelkiama kritinė analizė (kritinė refleksija). Tai veda prie naujų perspektyvų numatymo. Šiuo atveju savianalizė padeda ugdyti save tokiose veiklos sferose, kuriose individas išvelgia savo trūkumus (Whitaker, 1995). Kuo giliau vyksta refleksija, tuo labiau yra išanalizuojami jausmai, emocijos ir patirtys. „Emocijų reikšmė ir savo jausmų pažinimas bei jų analizė reflektavimo procese – viena iš pagrindinių sudedamųjų dalių“ (Osborne, Salzberg-Wittenberg, Williams, 1999). Todėl tai tampa tam tikru individo įsivertinimu, savianalize, skatinant dialogą su pačiu savimi.

Apibendrinant galima teigti, kad refleksija – tai procesas, jungiantis individo patirtį, mokymąsi, filosofinį pažinimą, mąstymo turinio įprasminimą ir veiksmus, atliekant savianalizę (savirefleksiją), kurios metu konstruojamos naujos žinios ir sprendimai, lemiantys asmenybės bei vidinių asmens savybių tobulėjimą. Visa tai sudaro individo įsitikinimus, motyvaciją, vertybes ir lūkesčius, kurie kartais kaip patirtis nedera kartu, o veikla ir individo mąstymas skatina nuolat atsigręžti atgal ir iš naujo įvertinti praeities veiksmus. Refleksija kaip procesas tampa profesine patirtimi per mokymąsi, kuri skatina asmeninį individo tobulėjimą, skatinant kokybišką profesinės veiklos atlikimą ir naujų įgūdžių ir žinių suvokimą.

2.2. Refleksijų rūšys ir modeliai

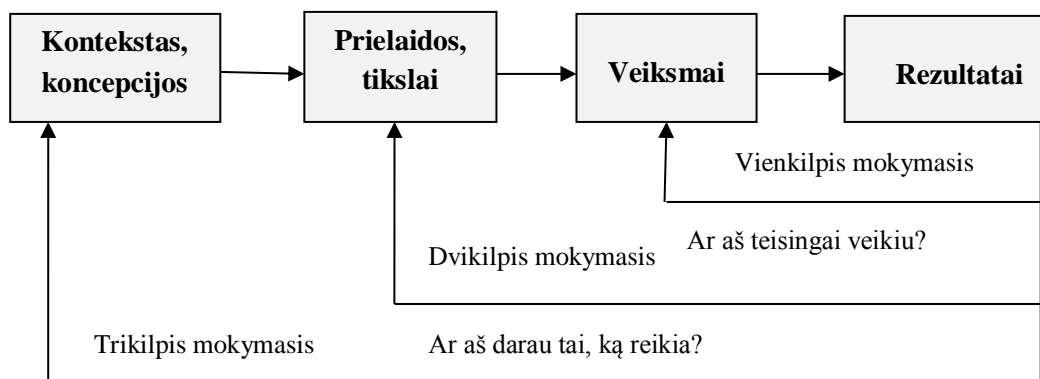
Siekiant prisitaikyti prie pokyčių organizacijos veikloje svarbu nuolat tobulėti ir ugdyti savo kaip lyderio kompetencijas. Vienas iš įrankių lyderystės kompetencijoms ugdyti yra patirtinis mokymasis. Pasak Gudinavičiaus ir Raščiuvienės (2014), patirtinis (refleksyvus) mokymasis stiprina asmens savianalizės rezultatą. Autorių teigimu, patirtinio mokymosi būdu didinamas vidinis potencialas veikti, nubrėžiant savo galimybių ribas ir įvertinant asmenines silpnybes ir stiprybes. Patirtinis mokymasis, pasak Kolb (1984), apima patyrimą, stebėjimą, abstraktų konceptualizavimą bei aktyvų eksperimentavimą. Patirtinio ugdymo(si) procese nėra susiduriama su vieningai pateikiama „viena tiesa“, todėl teigiama, kad nėra ir vienodai priimtinos patirtinio mokymosi sąvokos (Gudinavičius, Raščiuvienė, 2014).

Pasak autorių (Deltuva, Godvadas, 2015), pagrindiniai patirtinio, t. y. refleksyvaus, mokymo metodai yra organizuotas patyrimas, juo remiantis yra teigiama, kad didžiąją dalį dalykų gyvenime individas išmoksta neplanuotai, o esmine šio metodo ašimi tampa patyrimas, kuris sudaro gerai suplanuotą ir įgyvendintą ugdymo ir augimo procesą. Taip pat pabrėžiamas tiesioginis patyrimas, kuris atskleidžia individo mokymąsi iš dabartinių situacijų bei su kuriomis yra susiduriama realiu laiku individualiai. Todėl mokymasis vyksta ne iš galimų situacijų ar kitų patirties, o iš savo patirties. Autoriai taip pat akcentuoja žinių ir įgūdžių konstravimo metodą, kurio metu svarbiu aspektu tampa individo unikalumas, gebėjimas dalytis autentiška patirtimi ir išvalgomis. Teigiama, jog taikant šį metodą atsiveria galimybė pakeisti save, tobulinti savo žinias ir įgūdžius. Galima manyti, kad kiekviena patirtis padeda išmokti skirtingų patirčių, kurios skatina atsirasti skirtingus pokyčius jų gyvenime, o mokymosi iš patirties rezultatai yra sunku prognozuoti.

Toks patirtinis mokymasis formuoja tęstinį veiklos procesą, kuris grįstas refleksija bei vedantis į sąmoningai apgalvotus veiksmus, ugdant vertybines nuostatas, individo kompetencijas bei tobulinant praeities veiksmus. Refleksijos procesas padeda atskleisti įgimtas savybes, kurios reikšmingos formuojant asmenybę per patirtį. Ugdymasis ypač reikalingas profesinėje veikloje, kurioje refleksyvi veikla tampa darbinės veiklos pagrindu. Teigiama, kad asmuo, sėkmingai valdantis savęs reguliavimo įgūdžius, gali priimti tinkamiausius sprendimus, tobulindamas savo veiklą, apmąstydamas veiklos sėkmės kriterijus, kurie lemia geresnius rezultatus, o refleksijos metu įgytos žinios skatins naują prasmės savo veikloje suvokimą (Melnikova, 2015).

Mokslininkų išvalgose refleksija dažnai siejama su mokymosi procesu, pabrėžiama, kad remiantis dvikilpiu mokymosi būdu galima inicijuoti realius pasikeitimus, atsirandančius refleksyviu būdu identifikuojant priežastis, lėmusias problemą, kurios gali būti susijusios su požiūriu, vertybėmis, nuostatomis ir pan. „Taip galima pasiekti naujai formuojamų komandos

tikslų ar strategijos efektyvumo“ (Lipinskienė, 2012). Mokymasis vyksta trimis lygmenimis, vienkilpio mokymosi būdu gerinami jau esami veiklos būdai, dvikilpio mokymosi būdu vyksta „nuolatinis kartojimas“, o trikilpis mokymasis įgalina visus lygmenis tarpusavyje atitinkamai koordinuoti ir suderinti (Argyris, Schon, 1997).



Kaip aš nusprendžiu, kas yra teisinga?

4 pav. Vienkilpis, dvikilpis, trikilpis mokymasis (Jucevičienė, 2007)

Pasak autorių (Rushmer, Kelly, Lough, Wilkinson, Davies, 2004), *vienkilpis mokymasis* – tai adaptyvus mokymosi lygmuo, kurio esminis bruožas – priimami sprendimai bei prielaidos, kurie nesvarstomi ir nesprenžiami. Problema nagrinėjama laikantis taisyklių (Greenwood, 1998). *Dvikilpis mokymasis* šiuo atveju apibrėžiamas kaip generatyvus, jis yra taikomas, kai atsiranda konkreti problema, kuri koreguojama siekiant įgyvendinti tikslą. „Čia iškeliamos alternatyvios idėjos, reflektuojant jų galimą poveikį ir prasmę“ (Jucevičienė, 2007, Mason 2004, Rushmer ir kt., 2004). *Trikilpio mokymosi* lygmeniu kuriamos naujos vertybės ir keičiamos išankstinės nuostatos (Jensen, 2005). Autorius Dewey (2001, p. 150) refleksiją tapatina su mąstymu akcentuodamas, kad tai yra „įžvelgimas santykio tarp to, ką mes stengiamės daryti, ir to, kas atsitinka“. Patirties ir veiklos refleksijos santykio pagrindu pateikiama daug refleksijos rūšių. Yra įvairių refleksijos skirstymų, jie gali būti taikomi ir asmeninei, ir grupės refleksijai.

Refleksijos rūšys pagal pobūdį (Reardon, 2000) gali būti skiriamos į dvi dalis:

1) *metapažintinio pobūdžio*, šios refleksijos pagrindinis tikslas yra atsakyti sau į klausimą „kaip?“. Ypač svarbu apsvarstyti savo patirtis, kaip susiformavo, kokią įtaką tai turėjo tolimesniems veiksams, kaip sprendimą dėl vienokių ar kitokių priežasčių priėmė individas. Pabrėžiama, kad analizuojant savo atliktų veiksmų priežastis galima pakeisti savo sprendimą ateityje, ieškoti efektyvių sprendimų, išspręsti problemas, atrasti naujų būdų išreikšti save ir išvengti kritinių situacijų ateities veiksmuose.

2) *kritinio pobūdžio*, kuri orientuota atsakyti į klausimą „kodėl?“. Tai asmeninė, gilesnė refleksijos rūšis, kuri akcentuoja jausmų, patirčių, asmeninių savybių analizę. Ji skatina atlikti savianalizę, savirefleksiją, kuri, pasak Reardon (2000), yra pagrindinė priemonė tobulinant save profesinėje srityje, pritaikant turimas žinias, patirtis, efektyviai ieškant sprendimų. Jos metu gilinamasi ne tik į jau turimus asmeninius bei socialinius gebėjimus, kurie akivaizdžiai pastebimi, bet ir įvertinant save skirtingose situacijose, analizuojant trūkumus ir privalumus savo veikloje, ką būtų galima tobulinti, kad būtų pasiektas rezultatas.

Laužackas, Teresevičienė ir Stasiūnaitienė (2005) refleksiją skirsto į skirtingus etapus. Autoriai teigia, kad refleksija padeda patirtį paversti į mokymąsi, o šis mokymasis keičiamas į asmeninį ir profesinį tobulėjimą, kuris suformuoja kokybišką veiklos atlikimą. Todėl pagrindiniame etape individui svarbu išanalizuoti įgytą ne tik savo, bet ir kitų patirtį. Tuomet refleksijos rezultatai pereina į mokymąsi, kuriame įvardijama, ko žmogus išmoko ar įgijo savo patirtį. Kitu etapu mokymasis yra transformuojamas į profesinį tobulėjimą, šiame etape svarbiausia apgalvoti, kaip bus taikomos žinios ir gebėjimai, įvertinant savo požiūrį pagal skirtingas situacijas. Paskutiniame etape profesinis vystymas transformuojamas į aukštesnį tobulėjimo lygmenį. Tai pabrėžia, kad profesinis augimas turi įtakos kokybės augimui refleksyviai tyrinėjant save patį.

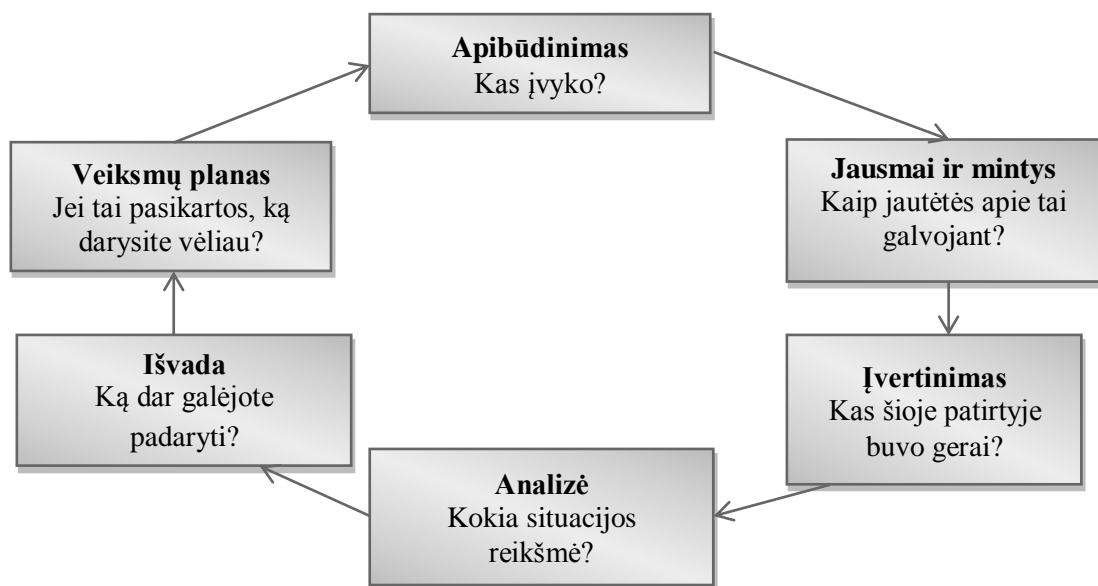
Pasak Teresevičienės, Oldroyd, Gedvilienė (2004), refleksija siejama su profesine patirtimi ir mokymusi, kurie tarpusavyje keičia vienas kitą, t. y. mokymąsi į patirtį ir atvirkščiai. Teigtina, kad tai padeda siekti ne tik asmenybės augimo, ugdymosi ir tobulėjimo, bet ir tobulinti profesines kompetencijas. Todėl refleksija, pasak Kreber ir Castlenden (2009), pagal rūšį dažnai siejama kartu su tokiomis mokymosi formomis kaip turinio, proceso ir prielaidų refleksijomis. Šiuo atveju turinio refleksija suvokiama kaip mokymosi forma, kai asmuo remiasi jau anksčiau įgytomis žiniomis, jų formomis, o mokymasis iš esmės nevyksta. Proceso refleksijos atveju mokymasis tampa instrumentinis. Todėl pasitelkiamas mokymasis iškeliant tam tikras hipotezes, kurios vėliau arba patvirtinamos, arba paneigiamos. Be to, komunikacija proceso refleksijos metu padeda iškeltas hipotezes individui kartu analizuoti su kitais asmenimis, todėl atrandamos bendros konkrečių situacijų prielaidos ir jų sprendimo būdai. Prielaidų refleksijos metu mokymasis tampa gilesnis, individas jos metu analizuoja įgytą patirtį, išankstines nuostatas, įsitikinimus, kuriuos esant tam tikroms situacijoms gali pakeisti, konstruoja naują požiūrį į analizuojamus dalykus, todėl refleksija tampa kritiška. Šiuo atveju turinio refleksijos rūšis yra nukreipta į jausmų ir mąstymo tyrinėjimą, o proceso refleksijai būdingas konkrečių psichinių procesų ir poelgių efektyvumo įvertinimas.

Laužackas ir kt. (2005) pabrėžia, kad bet kuriai išskirtai refleksijų rūšiai būdingas konkretus mokymosi ciklas, kuris apibrėžiamas kaip keturių atskirų pakopų procesas, kurį sudaro veiklos pakopa, atsakanti į klausimą, ką individas jau padarė, apžvalgos pakopa, padedanti suprasti, kur jis yra dabar, mokymosi pakopa, kurioje atsakoma, kaip jis mokosi iš savo įgytos patirties, ir

pritaikymo pakopa, kuri leidžia suvokti, kaip galima savo mokymąsi sustiprinti. Kiekviena pakopa individą verčia koreguoti save patį, iš naujo reflektuoti savo mintis ir ryšį su kitais, o tai skatina asmeninį savęs pažinimą ir profesinės veiklos kokybės tobulinimą, tai ypač svarbu žmonėms, kurių profesijos grįstos žmonių tarpusavio santykiais.

Refleksija, arba refleksyvus mąstymas, yra raktas prognozuojant bet kokią patirtį tiek individualiai, tiek organizacijos veikloje. Pasak Bubnio (2009, p. 6), „skirtingi refleksijos modeliai, kaip priemonė patirčiai analizuoti, turėtų būti integruojami į visą ugdymo(si) procesą“. Teigiama, kad profesinėje veikloje darbuotojas reflektuodamas įgyja tam tikrų „nematomų“ žinių arba įgūdžių, kurios padeda jam taikyti skirtingas strategijas, o jos savo ruožtu gelbsti priimant tinkamus, teisingus sprendimus įvairiose kritinėse situacijose (Mažeikis, 2007). Tokia veikla skatina pažvelgti į problemą iš įvairių perspektyvų, apibendrinant teigiamas ir neigiamas patirtis ir išskiriant stipriąsias ir silpnąsias jos puses. Sėkmingai besimokantieji, įsitraukdami į mokymosi, refleksijos procesą formuoja kritinį mąstymą, kuris pasižymi nuosekliu ciklišku procesu ir apima praeities veiklos tyrinėjimą ir ateities priimtinių sprendimų priėmimą, tikrinant įvairias prielaidas ir analizuojant skirtingus požiūrius ir argumentus. Įvairūs mokslininkai (Grendstad, 1996, Penkauskienė, 2001, Šmitienė, 2005, Visockienė, Šiaučiukėnienė, 2000) teigia, kad kritiškai mąstantis individas mokosi ne tik suvokti problemas, bet ir interpretuoti bei atrasti geriausius jų sprendimo būdus.

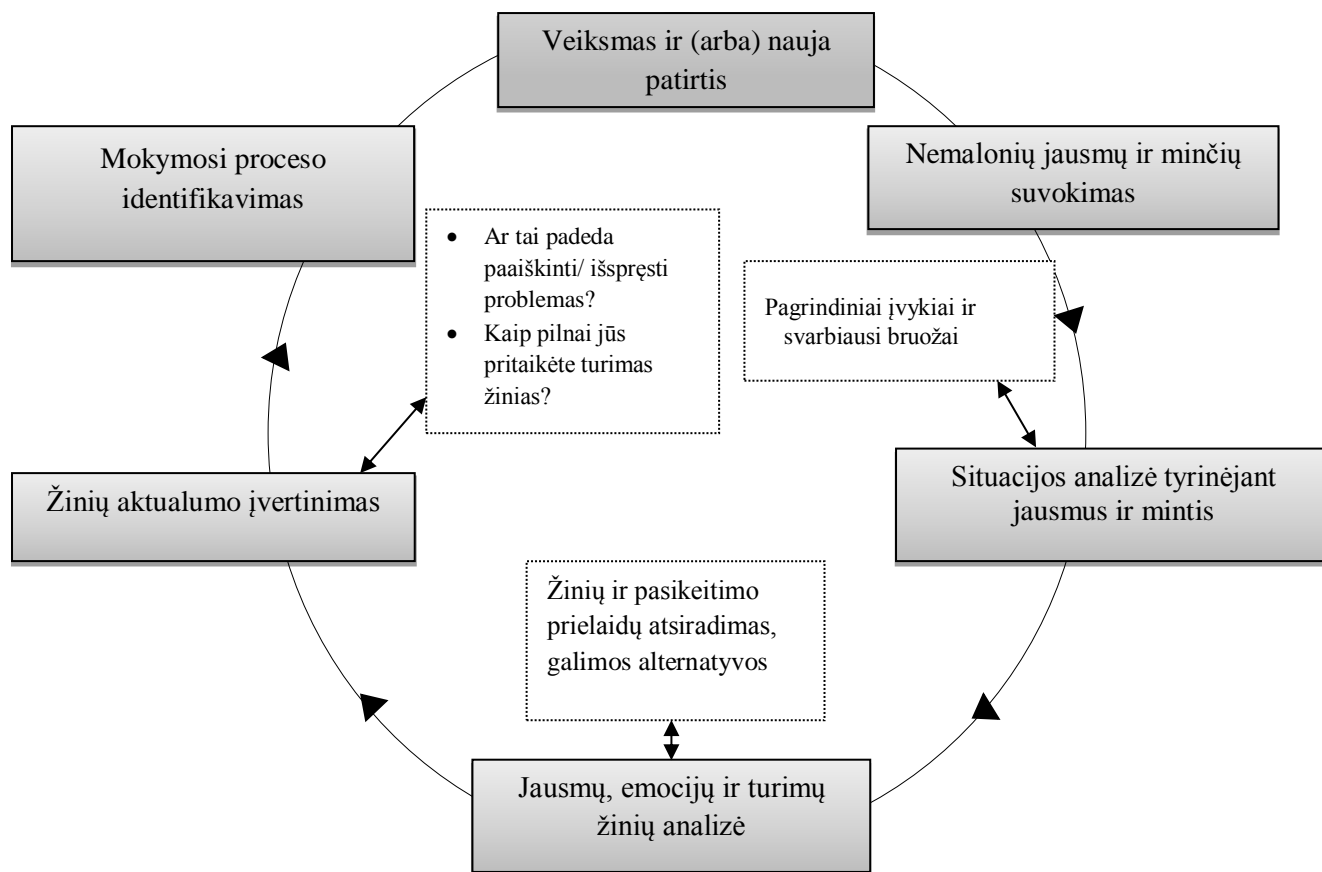
Todėl galima patvirtinti, kad refleksija veikloje yra mokymosi iš patirties sąlyga, o ją apibrėžia konkretus reflektavimo ciklas (žr. 5 pav.):



5 pav. Reflektavimo ciklo modelis (Gibbs, 1988)

Remiantis anksčiau pateiktu paveikslu matoma, kad reflektavimo ciklą sudaro šeši vienas po kito einantys etapai, kurie charakterizuoja konkretaus įvykio ar situacijos analizę bei ugdo individo įgūdžius. Pirmame etape refleksija prasideda nuo situacijos apibūdinimo, čia individui prioritetu tampa detali įvykio analizė. Analizės metu nagrinėjama aplinka, kurioje jis buvo, kokių veiksmų jis ir kiti asmenys ėmėsi, kas įvyko, nustatomos dalyvavimo konkrečioje aplinkoje priežastys, galutinis rezultatas ir pan. Antrame etape siekiama prisiminti ir iširti tuos dalykus, kuriems iškelti klausimai padeda nustatyti, kaip asmuo jautėsi, kai konkretus įvykis prasidėjo, ką jis galvojo tuo metu, kaip jis jautėsi įvykus šiai situacijai bei kaip kiti žmonės privertė jį jaustis, kokie jausmai išryškėjo po galutinio įvykio rezultato. Trečias etapas: įvertinimas, šiuo etapu svarbu išanalizuoti šį įvykį išsamiau, įvertinant, kas buvo šioje patirtyje gerai ar blogai. Analizės etape įvykis išskiriamas į kelias dalis, tai padeda iširti situaciją detalizuojant atskirus aspektus. Nustatoma, kas pasisekė, ką asmuo ar kiti žmonės dalyvavę vyksme darė gerai, įvertinama, koku būdu asmuo ar kiti įvykio dalyviai prie to prisidėjo. Išvados (sintezės) etape individas jau yra sukaupęs daug informacijos savo galutinei nuomonei pagrįsti. Kadangi refleksijos tikslas yra veiksmų ir įvykių apmąstymas turimos patirties kontekste, šiame etape svarbu užduoti sau klausimą, *ką būtume galėję padaryti kitaip?* Paskutiniame veiksmų plano etape planuojama tolimesnė individo veikla, kaip bus elgiamasi ir kokių priemonių bus imtasi susidūrus su tokia pat ar panašia situacija. Šiuo etapu ciklas pasibaigia, o tai pažymi, kad jei toks įvykis vėl atsitiktų, jis atsidurtų kitame tokio ciklo centre.

Refleksijai tampant nuolatinio profesinės ir asmeninės veiklos analizavimo instrumentu skatinamas giluminis mąstymas ir vertinimas. Šis procesas susiformuoja į pasikartojantį ciklą, kuris gali būti pritaikomas skirtingoms patirtims, padedant atskleisti įgytą patirtį ir stiprinant veiklų tarpusavio ryšį ateities perspektyvoje (žr. 6 pav.):

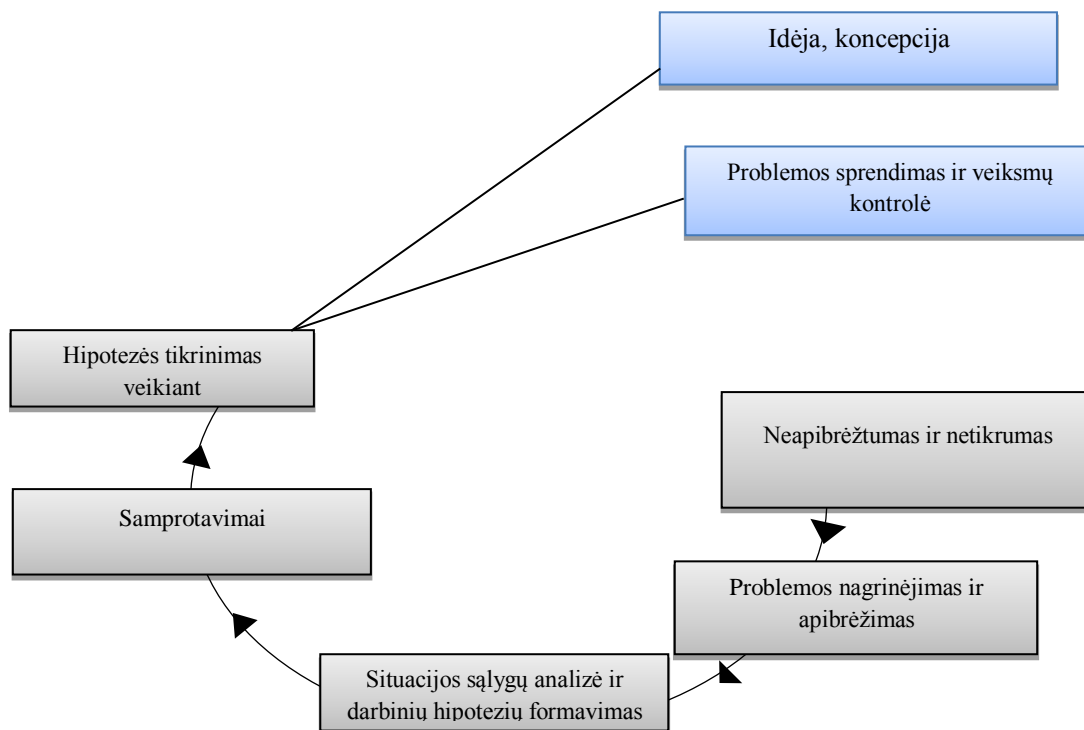


6 pav. Refleksijos ciklas (adaptuota pagal Atkins, Murphy, 1994)

Remiantis Atkins ir Murphy (1994) pateikiamu refleksijos ciklu matoma, kad pagrindinis dėmesys kaip ir anksčiau nagrinėtame refleksijos procese, skiriamas įgytos patirties analizei per individo jausmus ir mintis, nes refleksija skatina ne tik sprendimų priėmimą, bet ir sukelia tam tikras emocijas. Pasak Felten, Gilchrist, Darby (2006), individo teigiamos arba neigiamos emocijos turi įtakos tolimesniam mokymuisi. Būtent neigiamos individo emocijos slopina motyvaciją išbandyti naujus dalykus, priimti neįprastus sprendimus, o tuo tarpu pozityvios emocijos daro priešingą poveikį, skatina išbandyti ką nors nauja. Šio proceso metu skatinama giluminė savianalizė, kurios metu identifikuojami pagrindiniai įvykiai, tų įvykių bruožai bei galutiniame etape atskleidžiami konkrečios situacijos aspektai, padedantys įvertinti reflektavimo rezultatus. Tokie procesų modeliai tampa efektyvia pagalba įgytai patirčiai atskleisti, kuomet įvardijama tai, kas jau buvo išmokta praeities veiklose.

Veiklos refleksija ir patirtinis mokymasis dažnai prasideda nuo konkrečios susijusios idėjos ar gauto impulso, kuris verčia spręsti atsiradusią problemą, skatinančią giluminį mąstymą ir tyrinėjimą. Remiantis Dewey (2014) įžvalgomis, refleksyvi analizė leidžia suformuoti modelį, kuriame mokymasis suprantamas kaip impulsas įgyjant naujas patirtis ir skatina pasiekti geresnių

rezultatų. Todėl autorius Miettinen (2000) pateikė esminius refleksyvaus mąstymo ir veiklos etapų modelį (žr. 7 pav.):



7 pav. Reflektyvaus mąstymo ir veiklos modelis (Miettinen, 2000)

Pirmajame etape pateikiamas situacijos neapibrėžtumas, kuriam būdingi įpročiai neveiksmingi. Tokie įprasti veiksmai kasdieninėje veikloje dažniausiai atliekami be refleksijos. Kai įprasta veiklos eiga sutrikdoma, apima netikrumo ir neaiškumo būseną. Patirtis prasideda ne tuomet, kai patirtis suprantama kaip individo vidinis vaizdas arba prisiminimas, bet tuomet, kai ji suprantama kaip žmogiškosios materialios veiklos arba „asmens aplinkos sistemos sutrikdymas“ (Bubnys, 2012). Todėl susidūrus su kliūtimi arba neapibrėžtumu konkrečioje situacijoje gali būti pasunkinama įprastinė veiklos eiga. Kliūtys šiuo atveju yra svarbi refleksyvaus mąstymo sąlyga, kuri sukelia dvejonę, dėsimą. Tokia refleksyvi mintis padeda nagrinėti veiklos sąlygas ir sunkumus. Antrasis etapas: nagrinėjimas, kuriuo apibrėžiama pati problema, pasak autoriaus, „refleksyvaus mąstymo procesas prasideda nuo pastangų, siekiant apibrėžti, kas situacijoje netenkina“. Todėl individas konstruodamas savo suvokimą apie esamą problemą ją išanalizuoja ir keičia. Suvokus problemą galima nuspręsti, kokių pasiūlymų laikytis, o kurių atsisakyti, kurią gautą informaciją priimti, o kurią atmesti. Trečiasis etapas: „situacijos sąlygų analizė ir darbinės hipotezės formavimas“ (Bubnys, 2012), šiuo etapu nustatomos sąlygos, kurios analizuojamos. Sprendimo spėjimas dažnai apibūdinamas kaip darbinė hipotezė, kuri gali būti preliminarus veiklos planas.

Ketvirtas etapas: samprotavimai, kurie pasak autoriaus, apibūdinami kaip „minčių, prasmų plėtojimas viena kitos atžvilgiu. Todėl šiuo atveju yra atliekami „mąstymo eksperimentai“ (Bubnys, 2012). Čia patikrinamos anksčiau minėtosios darbinės hipotezės asmens žinių ir galimų resursų atžvilgiu. Šiuo etapu atsiranda galimybė atnaujinti ir modifikuoti anksčiau išsikeltas darbinės hipotezes. Penktas etapas: „hipotezės tikrinimas veikiant“: ši hipotezė analizuojama atliekant ją praktinėje veikloje, kuomet rekonstruojama konkreti pateikta situacija arba tam tikri žmogaus arba aplinkos santykiai. Pasak Dewey (2014), toks patikrinimas praktikoje padeda atlikti išvadas dėl hipotezės pagrįstumo. Situacija rekonstruojama, kad būtų galima patikrinti, ar hipotezės pasekmės realizuojasi praktikoje (Bubnys, 2012). Toks refleksijos modelis skatina tirti ir analizuoti gaunamus faktus, patvirtinti arba paneigti galimas išvadas ir priimti pasirinktus sprendimus, į kuriuos kritiškai atsižvelgiant įprasminamos silpnosios ir stipriosios veiklos pusės.

Išanalizavus skirtingų autorių pateiktą refleksijos konceptą galima nustatyti apibendrintą šio reiškinių klasifikaciją:

- **Pagal dalyvavimo pobūdį:** individuali ir grupinė refleksija.
- **Pagal mokymosi lygmenį:** vienkilpis mokymasis, dvikilpis mokymasis, trikilpis mokymasis.
- **Pagal refleksijos objektą:** (t. y., apie ką individas reflektuoja): save, savo elgesį, santykį su kitais, kitų elgesį, savo patirtį, emocijas ir pan.
- **Pagal refleksijos „gylį“:** turinio, proceso, prielaidų.
- **Pagal refleksijos rezultata:** naujos žinios, naujas supratimas, naujos nuostatos, padidėjusi motyvacija, nauji veiklos būdai (naujos veikimo strategijos), naujas savęs tobulinimo planas ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad yra daugybė refleksijos rūšių, kurios padeda išsiaiškinti apie individo tobulėjimą skirtingais aspektais. Pavyzdžiui, metapažinimo refleksija skatina įvertinti patirties atsiradimo priežastis, kurios gali pakeisti ateities sprendimus, o kritinė refleksija asocijuojasi su asmenine individo analize, kuri paremta jausmais, emocijomis ir potyriais. Refleksija mokslinėje literatūroje taip pat tapatinama su mokymosi formomis, kuriose analizuojamos asmens veiklos tyrinėjimas ir klausimų iškėlimas siekiant naujo supratimo ir savo veiklos prasingumo atradimo. Todėl, bendrai tariant, kiekviena refleksijos rūšis yra ne tik nuolatinio mokymosi, bet ir profesinio tobulėjimo bei vadovo kompetentingumo esminė prielaida.

3. LYDERYSTĖS STILIAUS FORMAVIMAS VEIKLOS REFLEKSIJOS POŽIŪRIU

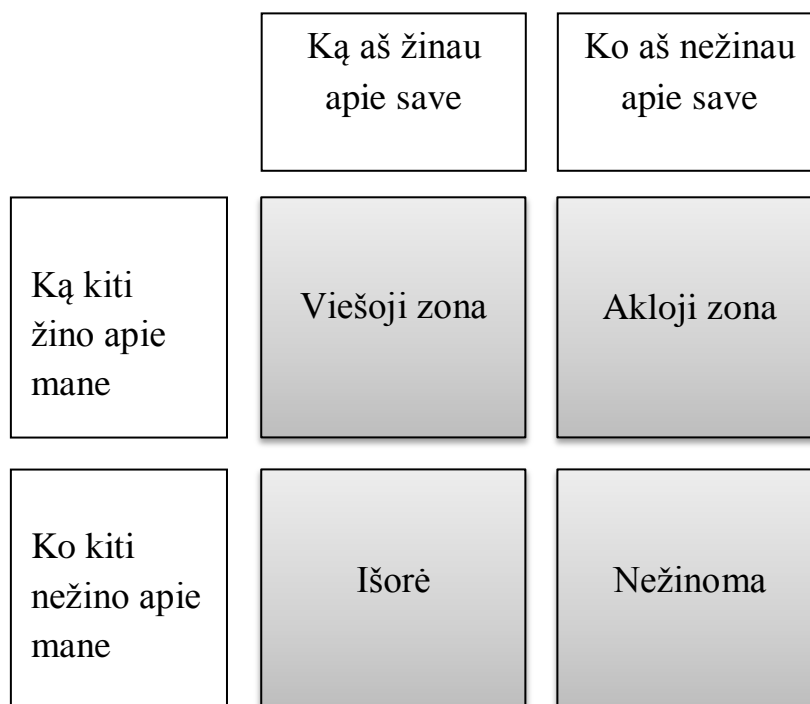
Moksliniame diskurse apie lyderystės fenomeną vis dar ginčijamasi dėl tapimo efektyviu lyderiu prielaidų bei būdų. Vieni mokslininkai laikosi požiūrio, kad lyderis – būtinai tam tikras prigimtines savybes ir talentą nuo gimimo turintis asmuo, kiti teigia, kad lyderio gebėjimai gali būti išugdomi tiek formaliu būdu, tiek veikloje. Šiame darbe laikomasi pozicijos, kad tam tikrą lyderystės potencialą, t. y. asmenybės savybes, nuostatas ir gebėjimus turintis žmogus savo veikloje gali sąmoningai tobulinti asmeninį lyderystės stilių.

Lyderių refleksyvi veikla yra susijusi ne tik su vidiniais procesais, bei ir su išoriniais, kurie skatina kritinio mąstymo gebėjimus, savimonę ir progreso varomąją jėgą. Tokio tipo mąstymas, pasak mokslininkų Göker ir Bozkus (2017), reikalingas norint suprasti, ką reiškia būti reikšmingam sau ir savo organizacijai. Tai ypač svarbu kai priimami atsakingi sprendimai ir dirbama su savo pasekėjais. Refleksyvūs lyderiai tiki, kad mokymasis yra procesas, trunkantis visą gyvenimą, kadangi verslo aplinka tapo sudėtingesnė ir spartesnė, lyderiai vis labiau linkę imtis veiksmų šališkumo, tačiau veiksmingi lyderiai (Göker, Bozkus, 2017), apmąsto savo ankstesnę patirtį ir ieško svarbių, skirtingų įžvalgų prieš priimdami reikšmingus sprendimus. Teigiama, kad jie iškelia sau tokius klausimus:

1. Ką sužinojau?
2. Kokie buvo mano jausmai ir mintys, kai tai buvo?
3. Kaip galėčiau apibūdinti savo patirtį?
4. Kaip galėčiau panaudoti išmoktą patirtį būsimiems veiksams?
5. Kokia asmeninė nuomonė apie tai, kaip buvo jaučiamasi ir elgiamasi?
6. Kaip aš reagavau ir elgiausi?

Remiantis pateiktais atsakymais į šiuos klausimus galima priartėti prie lyderio vaidmens ir formuojant asmeninį meistriškumą. Savianalizė ir patirtinis mokymasis yra atspirties taškas lyderystės procese. Be to, pabrėžiama, kad lyderis, kuris save supranta ir nebijo dalytis savo stiprybėmis ir silpnybėmis, trūkumais ir įgūdžiais su savo pasekėjais, yra lankstesnis tampant refleksyviu lyderiu. Toks asmuo supranta ir vertina žmogaus aspektą lyderystėje. Visa tai lemia sudėtingą lyderystės laikymosi proceso discipliną. Knygos, seminarai ir t. t. akcentuojamos kaip priemonės siekiant tapti efektyviu lyderiu. Tačiau lyderystei reikia organizacijos mokymosi, kuris negali būti nusiperkamas, todėl tai ne apie metodus ir tam tikras technikas. Kai suvokiama, kad visa tai lemia asmens augimą, atliekamas svarbus žingsnis refleksyvaus tobulėjimo procese (Taggart, 2016).

Todėl kai kurie autoriai, siekdami ištirti refleksyvų lyderį, taiko Johari lango modelį, kuris padeda pažinti save kaip lyderį remiantis nurodytais aspektais (žr. 8 pav.).



8 pav. Johari langas (adaptuota pagal Yalom, 2005)

Pasak Yalom (2005), kiekvienas kvadratas yra skirtingo dydžio, nei matoma pateiktame paveikslėlyje. Pabrėžiama, kad kvadratų dydis priklauso nuo kiekvieno asmens turimų savybių, charakterio bruožų, veiklos metodikos. Asmenys, kurie užsiima savivokos ugdymu, dalyvauja įvairiose asmenybės ugdymo programose, psichologiniuose mokymuose turi įtakos šių kvadratų dydžių pasikeitimams. Akcentuojama, kad užsiimant grupine ir individualia analize labiausiai keičiama *akloji zona*, dar kitaip vadinama pritemdyta, kuri padeda atsižvelgti į tai, kaip asmenį mato kiti, tačiau apie tai jam tiesiogiai nepasakoma. Visgi, individas gaudamas grįžtamąjį ryšį netiesioginiu būdu iš kitų apie save gali sumažinti šio kvadrato dydį. Išorė, arba kitaip apibrėžiamas kaip fasadas, tai kvadratas, atskleidžiantis individo žinomą informaciją, tačiau apie kurią nežino kiti asmenys, tai gali būti bet kokia asmens informacija, kurios jis nenori kitiems atskleisti. Teigiama, kad tai gali būti ne tik išgyvenami jausmai, įgytos patirtys, bet ir saugomos paslaptys, baimės bei kita patirtis, kurią žino tik jis pats. Kuomet veiklos vyksta organizuojant grupinius pasitarimus ir kitas veiklas, į kurias įsijungia kiti komandos nariai, didėja viešoji arba kitur vadinama *atviroji zona*. Teigiama, kad individas, atskleisdamas save ir dirbdamas komandoje, geba gauti iš kitų grįžtamąjį ryšį, padedantį suprasti, ką reikia tobulinti ne tik savo, bet ir kitų komandos narių veikloje, išanalizuoti esmines tobulintinas veiklos sritis ir išgirsti kitų požiūrį į reikšmingus dalykus

(Deltuva, Godvanas, 2011). Viešoji zona paaikrina esminę tarpasmeninę refleksyvos lyderystės tikslą su kitais aspektais, kurioje nustatomos pagrindinės užduotys, kurias reikia pasiekti. Viešojoje zonoje dalijamasi supratimu apie kitus, kuris padeda atrasti realų kontaktą su savo pasekėjais intelektualiai, emocionaliai, dvasiškai ir suteikiami gebėjimai kurti bendrą viziją drauge. Turint tokį kontaktą mūsų prielaidos apie kitus ir save, sistemoje, kurioje mes dirbame, padeda refleksyviai pažinti visą aplinką. Individualus ir bendras savęs pažinimas tampa bendra lyderio galia (Yalom, 2005). Refleksyvūs lyderiai intuityviai suvokia šį tikslą ir intensyviai supranta tą lygį, kuris jungia vienus su kitais.

Remiantis antrame darbo skyriuje pagrįstais veiklos refleksijos bruožais bei išskirtomis lyderystės stilių kategorijomis, teoriškai modeliuojami lyderystės stiliaus formavimo taikant veiklos refleksiją tyrimo kriterijai (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Lyderystės stiliaus formavimo taikant veiklos refleksiją tyrimo kriterijai (sudaryta autoriaus)

Lyderystės stiliai Refleksija	Autokratinė, liberali, biurokratinė, narciziška, transakcinė	Bendradarbiavimo, kooperatyvi, transformacinė, dalyvaujanti, veiklos, įtraukianti, besidalinanti, tarnaujanti	Mentorystės, autentiška, ugdomoji, įgalinanti, tvarioji
Pagal dalyvavimo pobūdį	Individuali	Grupinė	Grupinė arba individuali (individualizuotas dėmesys)
Pagal refleksijos gylį	Turinio	Procesų arba prielaidų	Proceso arba prielaidų
Pagal refleksijos objektą	<ul style="list-style-type: none"> • Taisyklės; • Dominavimas; • Paklusnumas. • Efektyvus išteklių naudojimas • Veiklos kaštai • Užsibrėžtų organizacijos (padalinio) tikslų pasiekimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Darnūs tarpusavio ryšiai; • Pasekėjų potencialo raiška; • Savianalizė; • Pasekėjų įtraukimas į veiklos procesą; (komandinio/grupinio darbo procesai, grupių formavimo ypatumai); • Asmeninių ir grupinių gebėjimų tobulinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasekėjų profesionalumas; • Atvira problemų analizė; • Individuali karjera; • Asmeniniai tikslai; • Žmogaus vertybės, požiūriai; • Socialinė atsakomybė; • Mokymasis kaip refleksijos objektas; • Mokymosi motyvacija; • Tobulėjimo rezultatas; • Mokymosi aplinka organizacijoje; • Mokymosi kultūra;

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Pagal mokymosi lygmenį	Vienkilpis	Dvikilpis	Dvikilpis arba trikilpis
Pagal refleksijos rezultata (lyderystės stiliaus pokyčiai)	<ul style="list-style-type: none"> • Įvedamos naujos darbo taisyklės arba instrukcijos; • Koreguojami pavaldinių veiklos vertinimo kriterijai; • Diegiami nauji darbo metodai/priemonės; • Gerinamos pavaldinių materialiosios darbo sąlygos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrai suformuota organizacijos vizija; • Motyvuoti pasekėjai; • Kuriamos grupinių diskusijų tradicijos; • Lyderis perleidžia moderatoriaus vaidmenį kitiems; • Skatinamas projektinis darbas; • Skatinamas keitimasis žiniomis (angl. <i>knowledge sharing</i>); • Kuriamos neformalaus bendravimo tradicijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesinės kompetencijos, savivoka, kritinis mąstymas, ilgalaikis organizacijos vystymas; • Savo kaip ugdytojo vaidmens suvokimas; • Mokymosi stilių pažinimas; • Nauji žinių perdavimo tikslai ir būdai; • Tvarumą bei darbuotojų etišką, socialiai atsakingą elgseną skatinančių veiklų vykdymas.

Pateiktoje lentelėje matoma, kad svarbus vaidmuo tenka dviem aspektams: *lyderystės stiliaus išskirtoms grupėms ir refleksijos veiksniams*, kuriuos derinant tarpusavyje galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Kritiškai refleksyviai įvertinęs save ir savo vidinius jausmus ir emocijas individas geba įvertinti naujas perspektyvias veiklos kryptis, planuoti bei nustatyti refleksyvios veiklos galimybes. Pasak Peltier, Hay, Drago (2005), besimokantieji iš savo įgytos patirties, geba kritiškai įvertinti ir keisti „išankstines nuostatas, požiūrį, įsitikimus“, o naujai įgytą patirtį pritaikyti dabartyje bei analizuoti esamą situaciją, „savo praktikuojamus sprendimo būdus ir galimas pasekmes“. Aukščiau pateiktoje lentelėje kriterijai suskirstyti į dvi sritis: lyderystę ir refleksiją, kurios buvo nagrinėjamos šiame darbe. Refleksijos klasifikacijų skirstymą sudaro: *refleksijos tipas, refleksijos gylis, refleksijos objektas, refleksijos mokymosi lygmuo ir pokytis kaip refleksijos rezultatas*, t. y. lyderystės stiliaus pokytis, kuris suvokiamas kaip vadovo stilius, ką jis savo veikloje keičia ir pan. Horizontaliai išskiriami lyderystės stiliai į tris grupes pagal anksčiau nagrinėtą lyderystės stilių klasifikaciją.

Analizuojant *refleksiją pagal dalyvavimo pobūdį* išskiriami du bruožai: grupinis arba individualus. Lyderiai savo veikloje, remiantis pateiktais lyderystės stiliais, yra linkę skirtingai veikti. Pirmosios grupės lyderystės stiliaus atstovai dirba individualiai, sprendimai priimami tik lyderio, nebendradarbiaujant su pasekėjais, o grįžtamasis ryšys neegzistuoja, kadangi tik lyderis kontroliuoja visą veiklos procesą. Visai priešingai veikia antrosios grupės atstovai, nes jie yra linkę

bendradarbiauti su pasekėjais, kolegialiai priimant svarbius sprendimus. Trečiosios grupės lyderystės stiliai pasižymi tiek grupine, tiek individualia refleksija. Pavyzdžiui, įgalinančios lyderystės atveju, organizacijos komanda tampa vieningu lyderiu, kai dirbama išvien. Kiekvienas trečiosios grupės stilių atstovų skiria individualizuotą dėmesį savo komandos nariams, o tai skatina augimą ir tobulėjimą, tuo tarpu autentiškas lyderis, nors ir bendradarbiauja kartu su savo komanda, tačiau didesnę dėmesį skiria asmeniniam tobulėjimui, kritinei savirefleksijai.

Refleksijos gylis požiūriu pirmoji lyderystės stiliaus grupė taiko turinio refleksiją, kuomet mokymasis nevyksta, o lyderiai remiasi jau turimomis žiniomis, nustatytomis darbo procedūromis, visas dėmesys sutelkiamas tik į parsirenkamas priemones ir rezultatus, nesigilinant į priežastinius situacijos veiksnius. Antroji lyderystės stilių grupė taiko proceso ir prielaidų refleksiją, pavyzdžiui, remiantis proceso refleksija ir lyderystės stiliais, taikomas instrumentinis mokymasis, mokomasi taikant bendradarbiavimą, komunikavimą, palaikant komandoje darnius ryšius, įvertinant pasekėjų pastabas, išsakytus teiginius, kurie vėliau gali būti priimami arba atmetami. Tokia komunikacija leidžia ne tik atsiskleisti kiekvienam individui, bet ir reikšti savo jausmus ir požiūrį. Prielaidų refleksijos būdą taikydamas transformacinis lyderis ne tik bendradarbiauja su pasekėjais ir įvertina galimybes, bet ir analizuoja problemas, įvertina praktinius sprendimo būdus, analizuoja savo veiksmus. Pasak mokslinės literatūros (Grigaliūnaitė, 2013, p. 66), prielaidų refleksijos būdu individas pats stebi savo atliekamus veiksmus, keičia užsibrėžtus veiklos tikslus, analizuoja trūkumus, transformuoja tikslus ir vertybes. Tokį pat refleksijos gylį taiko ir trečioji lyderystės stilių grupė, kuri akcentuoja, kad generuojant savo jausmus, emocijas ir mintis galima atlikti įvertinimą ir naujų vertybių bei požiūrių konstravimą. Tačiau šiai grupei būdinga gilesnė prielaidų refleksija, užsiimama nuolatine kritine savianalize, savęs pažinimu ir jausmų bei požiūrių tyrinėjimu.

Pagal refleksijos objektą pirmosios grupės lyderiams svarbiausiu objektu išlieka taisyklių laikymasis, lyderio dominavimas komandos veiklose bei pasekėjų paklusnumas, taip pat efektyvus turimų išteklių naudojimas, orientacija į veiklos kaštus bei tikslo siekimas, gili refleksija šioje lyderių grupėje neatliekama. Antrosios grupės lyderių svarbiausias refleksijos objektas yra darnių tarpusavio ryšių palaikymas, pasekėjų potencialo skatinimas, jų įtraukimas į veiklos procesą bei komandinio darbo ir komunikacinių gebėjimų tobulinimas. Trečiosios grupės lyderiai refleksijos objektu laiko profesionalumą, tobulėjimą, atvirą problemų analizę, šiai grupei svarbiausiu refleksijos objektu taip pat tampa asmeniniai tikslai, žmogaus vertybės, požiūriai, socialinės atsakomybė (individualus darbuotojo, lyderio organizacijos), mokymasis (kaip aš mokausi kaip lyderis kai vyksta mokymasis mūsų organizacijoje?), mokymasis motyvacija (kodėl turime tobulėti?), tobulėjimo rezultatas (kaip lyderio tobulėjimas veikia kitus ir pačią organizaciją?), mokymosi aplinka organizacijoje (ar aš kaip lyderis sukuriu tinkamą aplinką kitų tobulėjimui?),

mokymosi kultūra (ką aš kaip lyderis dar galiu padaryti, kad kurčiau darbuotojų mokymąsi palaikančią kultūrą?).

Remiantis Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith ir Dutton (2000, p. 26), mokymasis padeda ne tik pakeisti suvokimą, žinias, požiūrį bei išankstines nuostatas, jis taip pat prisideda prie besikeičiančių įstaigoje dirbančių asmenų veiksmų. Autorės teigimu, „nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas tampa organizacijos veiklos pagrindu“. Nagrinėjant *mokymosi lygmenį* kiekvieno lyderystės stiliaus požiūriu pastebima, kad pirmosios grupės lyderiai neabejotinai taiko vienkilpį mokymąsi, kuomet priimami sprendimai yra nesvarstomi, o problemos analizuojamos remiantis taisyklėmis. Antrosios grupės lyderiai taiko dvikilpį mokymąsi, toks mokymasis vyksta per įvairias veiklas ir praktikas, jas apmąstant ir tobulinant įgijus naują patirtį, keičiant vertybinį pagrindą. Refleksija remiantis šia lyderių grupe vyksta veikiant kartu su savo pasekėjais, keičiant strategiją, politiką ir užsibrėžtus tikslus. Trečiosios grupės lyderiai taiko dvikilpį ir trikilpį mokymąsi, pastarojo atveju mokymasis formuoja naują suvokimą, naujas vertybes, iš esmės naują požiūrį į daugelį veiksnių, kadangi mokymasis vyksta kritinės refleksijos lygmeniu. Pasak Tubutienės ir Morkūnaitės (2008, p. 201) „tokio mokymosi eigoje gilinamasi į veiklos prasmę, kvestionuojami ir keičiami veiklos principai, jei reikia, – ir organizacijos veiklos tikslai“.

Kaip teigia Bubnys (2012), asmens patirtis susiformuoja atliekant refleksiją. Refleksijos metu susikoncentruojama į patirtis, kurios susijusios su išgyventais jausmais, mintimis ir atliktais veiksmais. Todėl jų metu reflektuojama patirtis padeda atrasti „naujas prasmes“, kurios veda link saviugdų. Todėl analizuojant lyderystės stilių refleksijos rezultata aptinkamos skirtingos lyderių veiklos reikšmės. Griežtai besilaikantiems taisyklių pirmosios grupės lyderiams refleksijos rezultatu tampa naujų taisyklių bei darbo instrukcijų įvedimas, pavaldinių vertinimo kriterijų formavimas. Kadangi šios grupės lyderių pagrindinis refleksijos objektas yra tikslo siekimas, pokyčiu tampa naujų darbo metodų diegimas, o įvertinus veiklos kaštus gerinamos pavaldinių materialiosios darbo sąlygos. Antrosios grupės lyderiams refleksijos rezultatas yra bendra lyderio ir pasekėjų suformuota organizacijos vizija, motyvuoti pasekėjai, grupinių diskusijų tradicijos, kuomet įtraukiami visi organizacijos nariai, šiuo atveju toks lyderis perleidžia moderatoriaus vaidmenį kitiems organizacijos nariams, o tai skatina projektinį darbą, keitimąsi žiniomis, neformalų pasekėjų ir lyderio bendravimą. Pavyzdžiui, dalyvaujančio lyderio refleksijos rezultatas ir siekiamybė yra bendradarbiavimas su savo pasekėjais, kooperatyvaus lyderio – mokymosi kultūros kūrimas, o transformacinis lyderis savo refleksyvia veikla formuoja naują organizacijos viziją ir siekia pasekėjų įkvėpimo ir motyvacijos. Trečiosios grupės lyderių refleksijos rezultatas akcentuoja profesinių kompetencijų raišką, savivoką, kritinį mąstymą, ilgalaikį organizacijos vystymą. Be to, lyderis, atlikdamas tokio tipo refleksiją, padeda suvokti, kad jam yra svarbi ugdytojo misija, nes jis moko savo pasekėjus, perduoda jiems savo patirtį, tam svarbu ir mokymosi stilių pažinimas.

Refleksijos pokyčiu tampa ir nauji žinių perdavimo tikslai ir būdai, nes lyderis reflektuodamas iškelia sau naujus žinių perdavimo tikslus bei taiko skirtingus patirties perdavimo būdus. Pokyčiai atsispindi ir socialiai atsakingoje veikloje. Mentorystės lyderystės stiliaus refleksijos rezultatas yra profesinės kompetencijos, toks lyderis savo refleksyvia veikla siekia pasekėjų kompetencijų ugdymo, jų tobulėjimo. Autentiškas lyderis atsigręžia į save, siekdamas vidinės brandos, kritinės refleksyvos elgsenos ugdymo, tvarusis lyderis siekia ilgalaikio organizacijos vystymosi.

Taigi, apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad veiklos refleksija grįstas lyderystės stiliaus formavimas yra savęs tobulinimo priemonė, padedanti įgyti lyderystės meistriškumą, savarankiškai ir efektyviai tobulinant savo veiklą per nuolatinį reflektavimą, mokymąsi, ugdymąsi ir darbą su savo pasekėjais. Kiekvienas lyderystės stilius skiriasi savo refleksyvos elgsenos bruožais, tačiau gebant tinkamai jas valdyti galima pasiekti efektyvių veiklos rezultatų per nuolatinį tobulėjimą ir augimą. Sudaryta lyderystės stiliaus formavimo taikant veiklos refleksiją tyrimo kriterijų lentelė atskleidžia, kad kiekvienai lyderystės stilių kategorijai yra būdingi tam tikri refleksyvos veiklos bruožai pagal dalyvavimo pobūdį, refleksijos gylį, refleksijos objektą, mokymosi lygmenį ir refleksijos rezultatą, atsiskleidžiantys individo veikloje dirbant su žmonėmis ir individualiai.

4. VEIKLOS REFLEKSIJA GRĮSTO LYDERYSTĖS STILIAUS FORMAVIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Lyderystės stiliaus formavimas refleksyvios veiklos kontekste mažai tyrinėtas reiškinys, nors refleksija dažnai siejama su lyderystės plėtra ir individo augimu. Todėl atliktas tyrimas leis patvirtinti, kad lyderystė ir refleksija yra du neatsiejami elementai, turintys įtakos lyderystės formavimui ir efektyvių organizacijos veiklos rezultatų siekimui. Išanalizavus mokslinę literatūrą, sukurta ir pateikta lyderystės stiliaus formavimo veiklos refleksijos požiūriu matricinė lentelė, kurios celėse pagrįstais tyrimo indikatoriais vadovautasi atliekant empirinį tyrimą. Tyrimu bus siekiama ištirti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių.

Tyrimo tikslas. Atskleisti lyderio veiklos refleksijos taikymo ypatumus formuojant savo asmeninį lyderystės stilių.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos vadovų požiūrį į lyderystės stiliaus formavimą;
2. Įvertinti skirtingus lyderystės stilius naudojančių vadovų refleksyvios elgsenos, reikalingos lyderystės stiliaus formavimui, raišką.

Tyrimo problema. Kokia lyderio veiklos patirtis tampa jo refleksijos objektu formuojant savo asmeninį lyderystės stilių? Kokio tipo refleksija naudojasi lyderis formuodamas savo lyderystės stilių?

Siekiant tyrimo tikslo, parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedas). Tyrimo instrumentarijus kuriamas atsižvelgiant į sukonstruotą lyderystės stiliaus formavimo veiklos refleksijos aspektu lentelę. Pagrindiniai lentelės elementai tampa tyrimo kriterijais, kurių kiekvienas išskleidžiamas į atskirus klausimų (indikatorių) blokus:

1. *Organizacijos vadovų požiūris į lyderystės stiliaus formavimą;*
2. *Vadovo lyderystės stilius;*
3. *Lyderio refleksijos objektas;*
4. *Lyderio refleksijos rezultatas;*
5. *Lyderio refleksijos „gylis“ ir mokymosi lygmuo;*
6. *Respondentų demografinės charakteristikos.*

Pirmuoju klausimų bloku bus siekiama išsiaiškinti vadovų požiūrį į lyderystės stiliaus formavimą. Teorinėje dalyje pabrėžiama, kad sėkminga lyderio patirtis prigimtinai skiriasi nuo vadovavimo, tačiau efektyvi vadovų veikla jau dabar sunkiai įsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių. Todėl atliekant tyrimą svarbu išsiaiškinti, koks vadovo požiūriu yra lyderis, kuris jam yra autoritetas, ar lyderiu tampama ar gimstama, kokiomis savybėmis, informanto atžvilgiu, turėtų pasižymėti tikras lyderis ir kokiam lyderystės stiliui informantas linkęs save asmeniškai priskirti.

Antruoju klausimų bloku bus siekiama ištirti vadovo lyderystės stilių. Kiekvienas lyderystės stilius išsiskiria skirtingais veiklos ypatumais, todėl remiantis lyderystės stilių bruožais bus klausiama, kaip pats vadovas apibūdina savo vadovavimo (lyderystės) stilių dirbant su organizacijos darbuotojais, kas jam yra svarbiau: ar pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų, ar ugdyti ir auginti savo darbuotojus. Taip pat bus aiškinamasi, ar susidūrus su problemomis lyderis pats sprendžia problemas, ar patiki jas spręsti savo pavaldiniams, ar taiko individualizuotus pasitarimus, kaip reaguoja į teikiamus pavaldinių pasiūlymus. Lyderiui, kuris siekia visos organizacijos gerovės, labai svarbu prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir efektyviai į jas reaguoti, todėl bus klausiama, kaip jis pats auga kaip lyderis, ar, jo nuomone, lyderystė, kurią jis taiko, keičiasi, ar lyderis padeda pavaldiniams apmąstyti jų veiklą, įvertinti sėkmes ir nesėkmes.

Trečiuoju klausimų bloku bus siekiama išanalizuoti pagrindinį lyderio refleksijos objektą. Todėl bus klausiama, ar skiriama laiko vidiniams apmąstymams dėl įvairių situacijų, ar pasitariama su kitais bei koks jo požiūris į savo komandą, ar leidžiama jiems parodyti iniciatyvą, kaip ši iniciatyva skatinama, kaip reaguojama į iniciatyvius organizacijos narius.

Ketvirtuoju klausimų bloku bus siekiama sužinoti lyderio refleksijos „gylį“ ir mokymosi lygmenį. Aiškinamasi, kaip lyderis supranta patį mokymąsi, kaip jis pats mokosi, ar taikomos tik specifinės jo darbui reikalingos žinios, ar daugiau išmokstama iš patirties. Taip pat domimasi, ar lyderis formuoja tinkamą mokymosi aplinką, kaip ugdo savo komandą, kaip ugdo save patį.

Penktuoju klausimų bloku bus tiriamas lyderio refleksyvus mokymosi lygmuo. Todėl bus klausiama, ar susidūrus su konkrečia situacija, kai reikia priimti sprendimus, jis keičia savo taktiką, ar pavaldiniai yra pakeitę jo požiūrį į tam tikrus dalykus ir ar jam pačiam pavyko pakeisti savo pavaldinių požiūrį.

Šeštuoju klausimų bloku bus siekiama išsiaiškinti tiriamųjų demografines charakteristikas.

Duomenų rinkimo metodas. Tyrimas pradėtas 2018 m. balandžio 12 d. ir baigtas gegužės 5 d. Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti naudojamas *pusiau struktūrizuoto interviu* metodas. Pasak Telešienės (2012), „pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti

plane neįrašytų klausimų“. Todėl tai leis geriau pažinti informantą ir suprasti jo požiūrį į analizuojamus dalykus.

Siekiant, kad visiems interviu dalyviams būtų pateikti vienodi klausimai, parengti preliminarūs interviu klausimai (žr. 2 priedas), pasiliekant galimybę užduoti papildomus klausimus pokalbio metu, leidžiančius išsiaiškinti informanto požiūrį analizuojama tema.

Naudojamas individualusis interviu, kai vienos sesijos metu apklausiamas vienas informantas. Prieš pradėdant tyrimą su informantais buvo aptariami šie klausimai:

- tyrimo tikslas ir tema;
- savanoriškas dalyvavimas;
- surinktų duomenų paskirtis.

Interviu metu buvo naudojamosi rašytinėmis fiksavimo priemonėmis ir diktofonu, vėliau interviu buvo transkribuojami. Interviu organizuotas vadovų darbo vietose, susitarus su kiekvienu iš jų jiems patogiu laiku.

Tyrimo imtis. Tyrimo populiacija: tikslinė, patogi, esanti tyrimui aktualiame kontekste. Tyrimo imčiai sudaryti pasirenkama tikslinė atranka, ieškant organizacijų, kuriose apklausiami skirtingo lygmens vadovai: įmonės direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas ir pan., todėl *tyrimo informantai* – aukščiausios, vidurinės ir žemiausios lygmens vadovai, siekiant įvertinti skirtingas lyderystės stiliaus apraiškas refleksyvios veiklos kontekste. Tyrimo imtį sudaro 9 informantai, leidžiantys pagrįsti nagrinėjamo reiškinio bruožus, gilinantis į skirtingus patirties aspektus ir siekiant visapusiško tyrimo. Pagal metodologinius reikalavimus, „naudojant individualų giluminį interviu rekomenduojamas imties dydis nuo 5 iki 30 asmenų“ (Rupšienė, 2007). Pagrindinės tyrimo išvados siejasi su tyrimui pasirenkamų atvejų informatyvumu.

Tyrimo etika. Empirinis tyrimas atliktas siekiant nepažeisti tyrimo etikos principų ir informantų teisių (Žydžiūnaitė, 2006). Informantams nebuvo pateikiami klausimai, kurie galėtų turėti neigiamos įtakos jų veiklai. Visi tyrime dalyvavę informantai sutiko dalyvauti savanoriškai. Kiekvienas tiriamasis informuotas apie konfidencialumą ir anonimiškumą, apklaustieji buvo iš anksto supažindinti su tyrimo tikslu ir turiniu.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo metu gauti duomenys analizuojami remiantis aprašomosios *kokybinės turinio* analizės metodu ir išskiriant esmines kategorijas pagal pagrindinius reikšminius aspektus, identifikuojant prasminius elementus bei interpretuojant turinio duomenis. Lentelėse pateikiamos pagal respondentų atsakymus suformuotos kategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.

4.2. Tyrimo rezultatai, analizė, interpretacija

Siekiant atskleisti lyderių veiklos refleksijos raišką formuojant asmeninį lyderystės stilių tyrime dalyvavo 9 aukščiausios, vidurinės ir žemiausios grandies vadovai, kurių amžiaus vidurkis 49 metai, o darbo stažo vidurkis einant vadovo pareigas 19 metų. Tyrime dalyvavo informantai, užimantys vadovaujamas pareigas tokiose veiklos sferose kaip socialinės paslaugos, sveikatos apsauga, administracinės paslaugos, kultūra, turizmas, apgyvendinimas ir maitinimas bei logistika.

Interviu protokoluose pateikta informantų nuomonė, kuri išsakyta individualaus, „akis į akį“ pokalbio metu. Interviu duomenys buvo fiksuojami raštu. Informantai interviu skirdavo vidutiniškai 45 min. laiko. Turinio (angl. *content*) analizės metu interviu gauti duomenys pagal atskiras grupes buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, kurios leido interpretuoti interviu metu gautą informantų informaciją. Informantų demografinės charakteristikos pateikiamos 5 lentelėje:

5 lentelė

Informantų charakteristikos (sudaryta autoriaus)

Charakteristika	Duomenys
Imties dydis	N=9
Lytis	5 vyrai, 4 moterys
Amžiaus vidurkis	49 metai
Pareigos	Administracijos direktorius, skyriaus vedėjas, direktorius, vadovas, padalinio darbų vadovas.

Atlikta turinio analizė leido išskirti 21 kategoriją, kurios sugrupuotos į 67 subkategorijas. Analizuojant tekstus, kokybinės (angl. *content*) analizės metodu išskirti tam tikri prasminiai vienetai (teiginiai), atspindintys tiriamųjų patirtį ir požiūrius, kurie susiję su tyrimo klausimais, todėl buvo koduojami ir kategorizuojami, suskaičiuotas jų vartojimo dažnis.

Analizuojant organizacijos vadovų požiūrį į lyderystės stiliaus formavimą išryškėjo lyderystės samprata ir lyderystės stiliaus formavimo prielaidos, kurios apibūdinamos tokiomis kategorijomis: *lyderis autoritetas*, *lyderystės prigimtis*, *lyderio savybės*, *vadovo (informanto) lyderystės stilius* (žr. 6 lentelę).

Lyderystės samprata ir lyderystės stiliaus formavimas (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Lyderis autoritetas</i>	Savybių rinkinys	„iš kiekvieno vis kitokios savybės žavi“, „žaviuosi žmonėmis, kurie moka dirbti su savo komanda ir jeigu jie veda juos, jie turi suvokti kur eina“, „daug turiu, žiūrint koku klausimu“, „aš atsirengu skirtinguose lyderiuose skirtingus bruožus“, „savikritiškas, pripažįstantis savo klaidas, gerbiantis kitus bei gebantis išklaudyti“, „iš kiekvieno žmogaus man patinka skirtingos savybės“, „autoritetas yra žmogaus savybės: teisingumas, gebėjimas vadovauti ir atsidavimas savo darbui“	7
	Konkretus lyderis	„tai mano tiesioginis vadovas“, „turėjau tokį asmenį, kurio jau nebėra“	2
<i>Lyderystės prigimtis</i>	Lyderiais tampama	„lyderiais tampama iš įvairių darbų“, „ne talentas yra lyderystė, kuris kartais atsiranda gimstant“, „svarbi ir aplinka, visuomenė, šeima, kurioje gyvename“, „užsiauginama, be to, pats žmogus turi norėti auginti save kaip asmenybę, jam turi padėti ir jį supanti aplinka“	4
	Lyderiais gimstama	„žmogui turi būti kažkas duota iš gamtos, tėvų ir jo namų“	2
	Lyderiais ir gimstama ir tampama	„kitas reikalingas savybes kaip lyderis tu gali laikui bėgant tobulinti“, „tai priklauso nuo žmogaus, vieni jais gimsta, o kiti tampa“, „jeigu jis tik gims lyderiu ir neugdys savo kompetencijų, savo galių, neplės savo akiračio, netobulės visomis prasmėmis“, „labiau gimstama, tačiau išsiugdyti galima daug dalykų“	3
<i>Lyderio savybės</i>	Įkvėpiantis strategas	„nebijoti imtis strategiškų sprendimų, įkvėpti kitus, suvokti, kad užduotys nėra neįkandamos, būti tas, kuris kitus įtikina ir pats kažką padaryti“, „rodyti pavyzdį visiems, būti komunikabilus, mokėti priimti sprendimus, juos apmastyti, pateikti savo požiūrį taip, kad suprastų visa tai kolektyvas, žinoma, būti supratingu“, „turi ryžtingai siekti užsirežto tikslo, nedvejoti“	3
	Komandos vedlys	„diplomatiškas, tolerantiškas, išgirsti kitą ir turėti savo veiklai reikalingų žinių“, „ryžtingas, diplomatiškas, empatiškas“, „dėmesingas, empatiškas, komunikabilus, atsakingas prieš save ir prieš komandą“, „ieškoti kompromiso su kolektyvu“	4
	Užslėptasis lyderis	„aš labiau vertinu tyliai dirbantį žmogaus tipą, kai darbai kalba patys už save“	1
	Griežtas autokratas	„vadovauti taip, kad jo klausytų pavaldiniai <...> mokėti paskirstyti darbus, ir juos kontroliuoti“, „turi būti teisingas, nesavanaudis, bet ir griežtas, kitaip nebus tvarkos“	2

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Vadovo lyderystės stilius</i>	I grupė: į veiklos rezultatus orientuoti lyderiai	„esu teisingas lyderis <...> kiekvienas turime gerai dirbti savo darbą, o jeigu jo nemoki tai gali nedirbti, o jeigu dirbi, tai turi tai atlikti gerai“, „esu linkęs, kad manęs klausytų mano darbuotojai, išklaustų darbo instrukcijų“, „iš mano pusės nėra 100 procentų pasitikėjimo kitais <...> be abejo svarbu užsibrėžtų organizacijos tikslų siekimas, savianalizė svarbu, galbūt, taisyklės“	3
	II grupė: į santykius orientuoti lyderiai	„labiau esu linkęs komunikuoti kartu su pavaldiniais, kartu randame sprendimus, siekiu, kad mes dirbtume drauge, darniai, vienas kitą suprasdami“, „esu labiau linkusi į darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, todėl tuo ir vadovaujuosi, stengiuosi jiems suteikti daugiau atsakomybės“, „bendradarbiaujantis stilius“	3
	III grupė: į tobulėjimą orientuoti lyderiai	„galiu individualiai pasikalbėti, pasitarti, be abejo, svarbu ir bendri pasitarimai“, „man labai svarbu socialinė atsakomybė, darnūs tarpusavio ryšiai, pavaldinių įtraukimas į veiklos procesą, tobulėjimo rezultatas <...> pavaldinių profesionalumas <...> man labai svarbi savianalizė“, „svarbu žmogaus vertybės ir požiūriai, gebėjimų tobulinimas, tobulėjimo rezultatas, įsitraukimas į veiklos procesą ir socialinė atsakomybė“, „darbuotojai nuolat įvertinami už gerą darbą, skatinami“	4

Kategorija „**Lyderis autoritetas**“ atskleidžia, kad daugelis interviu dalyvavusių vadovų neturi vieno konkretaus autoriteto lyderio, kuriuo jie žavėtusi ir gerbtų. Dauguma sutinka, kad lyderystės autoritetą sudaro tam tikrų *savybių rinkinys* (7 prasminiai kontekstai). Mokslinėje literatūroje tai įvardijama kaip *asmeninis vadovo autoritetas* ir pripažįstama, kad būtent šis autoriteto tipas, o ne valdžios (statuso) ar ekspertinis autoritetai, būdingas lyderiui ir turi didžiausią įtaką pasekėjams. Šios savybės kiekvienam informantui skirtingos, atsižvelgiant į veiklos specifiką bei darbo metodus. Remiantis vadovų pateiktais atsakymais galima išskirti esmines lyderio autoriteto savybes: empatiškas, įkvepiantis, tolerantiškas ir tobulėjantis. Minimas ir vadovo gebėjimas dirbti su žmonėmis, jiems vadovauti ir vesti. Tik keletas informantų apibūdino *konkretų lyderį*, kuris jiems yra autoritetas. Pavyzdžiui, skyriaus vedėjas įvardija savo tiesioginį vadovą, iš kurio jis vis dar mokosi gebėjimo greitai reaguoti į sudėtingas situacijas.

Kategorija „**Lyderystės prigimtis**“ parodo, kad informantų nuomonės šiuo aspektu pasiskirstė nevienareikšmiškai. Vieni vadovai akcentuoja, kad *lyderiais yra tampama* per patirtį, kuri susiformuoja, atliekant įvairius darbus, ugdant neformalų bendravimą ir siekiant užsibrėžto tikslo. Visgi, nors kita dalis vadovų teigia, kad *lyderystė yra ir iš dalies įgimta ir įgaunama per patirtį*, ji turi būti nuolat tobulinama, užsiimant savianalize, empatija, ugdant savo kompetencijas, plečiant akiratį, keliant kvalifikaciją ir nuolat tobulėjant. Pastebima, kad lyderystės formavimuisi didelę įtaką turi aplinka, kurioje žmogus auga ankstyvame amžiuje. Matydamas kitus jis greitai išmoka tų pačių dalykų ir taiko tokius pat arba panašius veiklos metodus vėlesniame amžiuje.

Kategorija „**Lyderio savybės**“ atskleidžia, kad savybės, kuriomis turi pasižymėti tikras lyderis, gali būti suvokiamos skirtingai. Tikri lyderiai, informantų nuomone, gali būti *įkvepiantys*

strategai. Jie ryžtingi, siekdami užsibrėžtų tikslų ir gebėdami įkvėpti kitus, įvertina savo ir kitų požiūrį. Taip pat tikras lyderis, daugumos informantų požiūriu, turi būti *komandos vedlys* (4 prasminiai kontekstai), sugebantis suprasti kitą, bendraujantis ir teikiantis išskirtinį individualų dėmesį kiekvienam komandos nariui. Išskiriamas *užslėptasis lyderis* pabrėžia, kad tikras lyderis pasižymi savo atliekamo darbo rezultatu. *Griežtas autokratas* charakterizuoja lyderio tipą, kuris remiasi griežtu vadovavimu ir kontrole.

Pirmuoju klausimų bloku išsiaiškinus informantų požiūrį į lyderystę ir lyderystės stiliaus formavimą kitais klausimais siekiama identifikuoti, kuriai lyderystės stiliaus grupei, remiantis sudaryta lentelė (žr. 6 lentelę), informantą galima priskirti. Vadovų buvo klausama, kaip jie patys apibūdintų savo lyderystės stilių dirbdami su žmonėmis, ar jiems svarbiau pasiekti tikslą, ar auginti savo darbuotoją. Taip pat domėtasi, kaip elgiamasi susidūrus su problemomis, kaip vadovas pats save kaip lyderį tobulina ir ugdo, kas tampa refleksijos objektu bendraujant su pavaldiniais, ar yra taikomi individualizuoti pokalbiai su darbuotojais bei koks vadovo požiūris į savo komandą. Todėl kategorijoje „**Vadovo lyderystės stilius**“ atsispindi, kad skirtingų sričių, skirtingos patirties ir amžiaus vadovai savo darbe taiko ir skirtingą lyderystės stilių. Pavyzdžiui, vadovai, kurie yra linkę save priskirti *lyderiams, orientuotiems į veiklos rezultatą*, yra griežti ir teisingi, laikosi nustatytų taisyklių. Informantai, priskiriami *į santykius orientuotų lyderių subkategorijai*, linkę bendradarbiauti kartu su savo pavaldiniais, ieškoti bendro sprendimo, diskutuoti grupiniuose susirinkimuose įvairiais klausimais, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą ir siekiant tarpusavio darnos bei supratimo. Vadovai tapatinami su trečia lyderystės stiliaus grupe, kuri charakterizuoja *į tobulėjimą orientuotus lyderius*, skiria didelį dėmesį savianalizei, ne tik grupiniams, bet ir individualizuotiems pokalbiams su pavaldiniais, skatina jų profesionalumą ir tobulėjimo rezultatą.

Išanalizavus vadovų požiūrį į lyderystės stiliaus formavimą, antruoju klausimų bloku aiškinamasi, koks lyderystės stilius jiems asmeniškai būdingas, vertinant veiklos ypatumus. Vadovo lyderystės stilius išskiriamas tokiais kategorijomis: *darbas su komanda, lyderystės objektas, problemų sprendimas, lyderystės tobulinimas, komunikacija su pasekėjais ir komandinis darbas* (žr. 7 lentelę).

Vadovo lyderystės stilius (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Darbas su komanda</i>	Grupinė komunikacija	„visada bandau telkti visus bendriems darbams, bendrų idėjų dalijimuisi“, „dažniausiai bendradarbiauju su savo pavaldiniais, bendrai pasitariame, išdiskutuojame problemas“	2
	Palankaus mikroklimato kūrimas	„vadovas turi būti geriausias, kad įstaiga turėtų gerą vidinę kultūrą“, „stengiuosi išlaikyti gerą atmosferą darbe, žmonių motyvaciją“, „mano kaip vadovo durys visuomet atviros, o darbuotojai pas mane tikrai neateina su baime“	4
	Žinių perdavimas	„stengiuosi juos išmokyti daugelio dalykų, esu atsakingas už juos“	1
<i>Lyderystės objektas</i>	Darbuotojų augimas	„man svarbu darbuotojų auginimas“, „noriu, kad mano pavaldiniai augtų ir laikiu, kad augtų tiek, kad vėliau galėtų pakeisti ir mane <...> kad įgytų daugiau kompetencijos“	2
	Tikslo siekimas	„darbuotojais turi rūpintis profsąjungos, o aš esu atsakinga už įstaigos veiklą, ir teikiamas paslaugas klientams“, „man prioritetas visgi yra tikslas, nors žinau, kad gal tai ir nėra gerai“	2
	Darbuotojų augimas ir tikslo siekimas	„vienas be kito tai nėra įmanoma, bet kaip tu tikslą pasieksi, jei neturi tam reikalingų žinių, kompetencijų“, „tikslas visada yra pirmoje vietoje, tačiau darbuotojas visuomet ugdomas paraleliai“, „abu dalykai vienodai svarbūs“, „tiek įvykdyti užduotis, tiek ir išmokyti jaunas žmones tą darbą gerai atlikti“	4
<i>Problemų sprendimas</i>	Individualus	„problemas aš pats sprendžiu, nelinkęs laukti kitų pasiūlymų“ „išklausau visų nuomonių, tačiau vis tiek pasakau paskutinį žodį pati“, „dažniausiai pats“	3
	Kolegialus veikimas	„kiekvienas padalinys turi savo vadovą, ir specialistus, jie sprendžia dalykus, todėl aš nespėndžiu, o kai jie nenusprendžia tada ateina čia pas mane ir aš jiems padedu spręsti problemas“	2
	Individualus ir grupinis	„nelaukiu kitų pasiūlymų, dažniausiai imuosi veiksmų pats, tačiau darau tai su pavaldinių pagalba“, „niekada nelaukiu, tačiau kartais būna situacijų probleminių, kažkokie išoriniai veiksniai, keičiantys mano būseną, tuomet pavaldiniai mato, kad reikia man palaikymo“, „priklauso nuo problemos pobūdžio“, „būna sričių, kuriose spėndžia dalykus ir kiti specialistai“	4

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Lyderystės tobulinimas</i>	Patirtinis mokymasis	„kiekvienoje situacijoje keitiesi ir matai ką blogai darei“, „tobulėju ir darau išvadas iš patirties, iš savo kolegų“, „išmokstu išklausti kitą, suprasti, nors pasikeisti buvo sunku“, „augu kartu su komanda“, „kiekvieną kartą mokausi iš skirtingų situacijų“	5
	Neformalus mokymasis	„dažnai vykstu, ne tik į profesinės kompetencijos kursus, bet dalyvauju ir etiketo, personalo kursuose“, „vykstu į specifinius mokymus“, „vis dar studijuoju, mokausi lyderystės studijų“	3
	Nevyksta	„dabar nebetobulėju kaip lyderis“	1
<i>Komunikacija su pasekėjais</i>	Išklausymas, individualizuotas dėmesys	„kartais išsikalbi, matai, kad žmogui kartais būna bloga nuotaika“, „atsižvelgiant į pavaldinių gabumus“, „jie patys nuolat ateina pasikalbėti su manimi“, „jei būna kažkas negerai, aš pasakau tai vienam žmogui, o ne prieš visą kolektyvą“, „aš nelinkusi kritikuoti pavaldinių prieš kitus, bet yra su kuriais kalbuosi atskirai, yra jautrių žmonių, yra asmenų, kurie nepriima kito nuomonės, jų išsakytos kritikos“	7
	Grupinės diskusijos	„pasikalbame atskirai, tačiau labai daug bendraujame per susirinkimus, bendraujame bendrai ir su kitais organizacijos nariais“, „pabendraujame, kuomet būna kokios sukaktys“	2
	Nevyksta	„nėra tam laiko“	1
<i>Komandinis darbas</i>	Aktyvus ir bendradarbiaujantis	„tie kas dirba tikrai tai daro nuoširdžiai“, „turiu gerą komandą, manau ir jie čia gerai jaučiasi“, „komandą turiu gerą, bet dar reikią ją patobulinti“, „manau, kad tikrai turiu gerą komandą“, „leidžiu jiems pasireikšti tam tikrose srityse“, „bendrą nutarimą priimame kartu, o tai ir skatina darbuotojų norą pasireikšti“, „skatiname gerą atmosferą, tarpusavio ryšį, atvirą kalbėjimą“	7
	Priešiškas ir griežtas	„yra žmonių, kurių interesai nesutampa, ir tu lyderis daryk bet ką, bet jie nesikeis“, „dirbu su jaunu kolektyvu, todėl jie manęs klauso, nes aš turiu daugiau patirties“	2

Kategorijoje „**Darbas su komanda**“ siekiama atskleisti vadovo kaip lyderio veiklos ypatumus aiškinantis stiliaus bruožus. Pagal pateiktus atsakymus šią kategoriją galima suskirstyti į tris subkategorijas. Taikoma *grupinė komunikacija* būdinga vadovams, priskiriantiems save antrai lyderystės stiliaus grupei, taikančiai aktyvų bendradarbiavimą su pavaldiniais. Vadovai ne tik skatina susitelkti visus organizacijos narius bendriems darbams, bet jų metu įgalinamos ir grupinės diskusijos, siekiant išspręsti įvairias atsiradusias sudėtingas situacijas. *Palankus mikroklimatas* organizacijoje didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, vadovai teigia, kad „*mano tikslas, kaip globėjo, kad mano pavaldiniai jaustųsi saugūs*“, todėl galima teigti, kad organizacijos mikroklimato kūrimas ir palaikymas su bendru darbu komandoje padeda ir palaikymas su bendru darbu komandoje padeda kurti psichologiškai komfortišką, be baimės, atvirumu grįstą atmosferą.

Akcentuojamas *žinių perdavimo* aspektas, kurio tikslas ugdyti savo komandą, perduodant jiems savo patirtį ir žinias.

Kategorija „**Lyderystės objektas**“ atskleidžia, kad kiekvienam lyderiui savo veikloje svarbūs skirtingi dalykai. Pavyzdžiui, lyderiams, orientuotiems į tobulėjimą, ugdymą ir mentorystę, labai svarbu ir *darbuotojų ugdymas*, ir *tikslo siekimas*: „*aš noriu ne tik tobulinti juos, aš noriu, kad jie patys taip pat norėtų tobulėti, siekiu įkvėpti juos*“, su tuo sutinka ir lyderiai, kurie susitelkę į santykių kūrimą, bendradarbiavimą, lygiateisiškumą komandoje. Tačiau dažniausiai tie, kurie remiasi griežto vadovavimo metodu, nėra orientuoti į pavaldinių tobulėjimą ir jų augimą, šiems lyderiams svarbu organizacijos *nustatyti tikslai*.

Tokie informantų pamąstymai skatina gilintis į probleminių situacijų analizę jų veikloje. Kategorija „**Problemų sprendimas**“ leidžia teigti, kad kiekvienas lyderis problemas sprendžia taikydamas skirtingus metodus, atsižvelgdamas į jam būdingą lyderystės stilių. Pasitelkdami *individualų* problemų sprendimą vadovai nėra linkę laukti pasiūlymų iš savo pavaldinių, sprendimas priimamas individualiai. *Kolegialaus veikimo* atžvilgiu sprendimai perduodami kitiems organizacijos padaliniais: „*kiekvienas padalinys turi savo vadovą ir specialistus, jie sprendžia dalykus, aš nesprenžiu*“, arba taikomi abu metodai lygiagrečiai, kuomet atsižvelgiama į problemos pobūdį ir situaciją. Vadovai išklauso pavaldinių požiūrį, jį įvertina ir priima galutinį sprendimą. Išryškėjo, kad lyderiai, orientuoti į santykius ir bendradarbiavimą, bei lyderiai, orientuoti į tobulėjimą ir ugdymą, dažniausiai savo veikloje taiko individualų ir grupinį problemų sprendimą, o lyderiai, kurie susitelkę į rezultatą, taiko kolegialaus veikimo problemų sprendimo metodą.

Kategorija „**Lyderystės tobulinimas**“ parodo, kad lyderystė, pasak vadovų, yra tobulinama tiek *patirtiniu mokymusi* (5 prasminiai kontekstai), kuomet mokomasi atsižvelgus į įvairias situacijas, įvertinus pavaldinių įgytas patirtis: „*viskas keičiasi nuolat, ir kiekvieną kartą mokaisi iš skirtingų situacijų*“, bei *neformaliu mokymusi*, kai lyderystė tobulinama dalyvaujant konkrečiuose *neformaliuose* įstaigos veiklai reikalinguose mokymuose: „*studijuojau, mokausi lyderystės studijų*“, „*vykstu ne tik į profesinės kompetencijos kursus, bet aš dalyvauju ir etiketo kursuose, personalo kursuose, dalyvauju kartu ir su buhalterė*“. Visgi, lyderiai, susitelkiantys į griežtesnį lyderystės stilių, kuris nukreiptas į užduočių vykdymą ir kontrolę, akcentuoja, kad kaip lyderiai asmeniškai jau netobulėja, o visas dėmesys sutelkiamas į darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimą.

Kategorijoje „**Komunikacija su pasekėjais**“ išryškėja, kad vadovų bendravimas su pavaldiniais vyksta skirtingais būdais. Vadovai taiko tiek *individualią*, tiek ir *grupinę* komunikaciją. Šiuo atveju išsamiausias yra subkategorijos *išklausymas ir individualizuotas dėmesys* turinys (7 prasminiai kontekstai). Be to, pastebima, kad vadovai, kurie orientuoti į augimą ir tobulėjimą, pasižymi empatija, tolerancija, jų įstaigoje bendravimas tiesioginis ir artimas, darbuotojai

organizacijose jaučiasi išklausomi ir palaikomi sudėtingose situacijose, todėl skatinamas individualus pokalbis su kiekvienu organizacijos nariu, o grupinės diskusijos telkiamos, siekiant išklausti kiekvieno nario nuomonę ir pasiūlymus. Lyderiai, kurie orientuoti į santykius, darnius ryšius ir bendradarbiavimą, taip pat taiko individualius pokalbius, tačiau didesnę dėmesį skiria grupinėms diskusijoms. Lyderiai, kurie susitelkę į rezultatą, akcentuoja, kad atsiradus konkrečiai problemai, pokalbis vyksta individualiai arba priešingai komunikacijai nėra skiriama laiko.

Efektyvus darbas komandoje padeda įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus. Todėl kategorija „**Komandinis darbas**“ charakterizuoja lyderio veiklos bruožus dirbant su savo pasekėjais, t. y. darbuotojais. Taikant *aktyvaus ir bendradarbiaujančio* komandinio darbo metodą (7 prasminiai kontekstai) lyderis jau iš anksto turi suformavęs teigiamą požiūrį į darbuotojus, skatindamas jų iniciatyvumą. Galima teigti, kad aktyvi veikla, į kurią įsitraukia lyderis, padeda žmonėms veikti vieningai, o tai skatina greičiau pasiekti rezultatus, panaudojant kiekvieno komandos nario gebėjimus, įvertinant stipriąsias ir silpnąsias puses. Priešingai apibūdinantys komandinį darbą akcentuoja priešišku ir griežtu grįstą veiklą. Remiantis tokiu vadovų požiūriu, veikla sunkiai suderinama komandinio darbo lygmeniu, užduotys pavidamos paties vadovo, o požiūris į darbuotojus apibūdinamas neigiamai: „komandoje yra 25 procentai darbuotojų, kurių aš nenorėčiau turėti“.

Išanalizavus vadovo lyderystės stilių, buvo tiriama, koks lyderio refleksijos procesas pasireiškia veikloje. Kokybinės kategorijos „**Pagal dalyvavimo pobūdį**“ turinys atsiskleidžia per dvi subkategorijas: *individualią bei individualią ir grupinę* (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Lyderio refleksijos procesas (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Pagal dalyvavimo pobūdį</i>	Individuali	„mintis rašausi darbo knygoje <...> daugiausia tenka apmastyti vienam“, „susidėlioja mintys, kurias įgijau studijuojant ir taikant jas praktiškai“, „apmąstau tai, ko man nereikėjo daryti“, „kartais skaitau knygą ir pagalvoju, o kodėl pats to negalėjau padaryti“	4
	Individuali ir grupinė	„skiriu laiko vidiniams apmastyti ir dažnai pasitariu su broliu“, „taip būna nuolat <...> dažnai sulaukiu ir iš kitų prašymų patarti“, „labai daug, tačiau tai blogai ir to daryti nereikia. Pasitariu kartais ir su vyru“, „dažniausiai apmąstau vienas dienos pabaigoje. Kartais pasitariu su žmonėmis, kuriais pasitikiu“, „dažnai apgalvoju nuo ko ši diena prasidėjo, taip pat darome bendrus pasitarimus, susirinkimus“, „visuomet galvoju vakare jau apie kitą dieną <...> pasitariu su kitų padalinių savo lygmens vadovais“	7

Vadovų buvo klausama, ar skiriamas dėmesys vidiniams apmąstymams dėl įvairių situacijų ir ar yra žmogus, su kuriuo pasitariama. Tyrimo rezultatai parodė, kad remiantis kategorija „Pagal dalyvavimo pobūdį“ lyderio reflektavimas vyksta dviem būdais. *Individualios* refleksijos atveju vadovai skiria didelį dėmesį vidiniams apmąstymams, įvertindami situacijas, savo ir kitų atliekamus veiksmus, taip pat gilindami žinias, kurios vėliau pritaikomos organizacijos veiklos procesuose. Didžioji dalis informantų akcentuoja *individualios ir grupinės* refleksijos naudą (7 prasminiai kontekstai). Vidiniai apmąstymai derinami su grupinėmis diskusijomis, kurios įgalina atrasti naujus sprendimo būdus, idėjas, požiūrius. Galima teigti, kad šis refleksijos būdas taip pat gerina tarpasmeninį bendravimą, supratimą ir individo ugdymąsi, kai dalyvaujama bendrose veiklose. Tokie informantų teiginiai skatina gilintis į kiekvienos lyderystės stiliaus kategorijos refleksijos procesą. Tyrimas atskleidžia, kad lyderiai, kurie orientuoti į rezultatą ir į tobulėjimą, labiau linkę taikyti individualią refleksiją: „*aš viską apgalvoju, susidėliuju mintis, kur kažkas galėjo būti kitaip <...> išgyvenu jei kažkas man nepasisėkė*“, o lyderiai, kuriems svarbus bendradarbiavimas ir darnūs ryšiai, daugiausia linkę reflektuoti kartu su pavaldiniais: „*diskutuojame su kitais skyrių vedėjais*“.

Išsiaiškinus, kokio tipo refleksiją pagal dalyvavimo pobūdį naudoja lyderis, svarbu ištirti, kokių požiūrių lyderis vadovaujasi reflektuodamas su pavaldiniais. Todėl siekiama išsamiau išanalizuoti grupinės refleksijos principus. Kategoriją „**Požiūris į refleksiją su pasekėjais**“ sudaro šios subkategorijos: *tolerancija, asmeninis dėmesys ir kontrolė* (žr. 9 lentelę.)

9 lentelė

Požiūris į refleksiją su pasekėjais (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Požiūris į refleksiją su pasekėjais</i>	Tolerancija	„nesu linkęs kritikuoti, pasišnekame kas nepavyko, bet nesikišu į žmogaus asmeninius dalykus“, „nelinkusi kritikuoti pavaldinių prieš kitus, bet yra su kuriais kalbuosi atskirai“, „esu linkusi padėkoti už gerus darbus nei kritikuoti dėl neatliktų darbų, nebent apie tai pasikalbame „akis į akį“, „stengiuosi nekritikuoti, o geriau patarti, ką galėtų daryti kitaip“	4
	Asmeninis dėmesys	„mes bendraujame, dalijamės patirtimi, vieni kitiems padedame“, „taip, jeigu jiems tokios pagalbos reikia“, „stengiuosi jų visko išmokyti“	3
	Kontrolė	„visada juos kontroliuoju <...> čia klaidų būti negali“, „neneigsiu, visada tariau paskutinį žodį“	3

Kategorija „**Požiūris į refleksiją su pasekėjais**“ atskleidžia tris aspektus: *toleranciją, asmeninį dėmesį ir kontrolę*. Subkategorijos turinys *tolerancija* atskleidžia, kad šiuo požiūriu refleksija atliekama vadovaujantis atsargumu ir supratingumu. Darbuotojai išklausomi, įvertinami, susidūrus su nesėkmėmis nekritikuojami, vadovas stengiasi patarti, kaip darbus atlikti geriau. Be to, prasminiai *asmeninio dėmesio* subkategorijos kontekstai atskleidžia, kad patirties dalijimasis tampa aktyvus ir atviras, vadovas, perduodantis žinias ir patirtis savo darbuotojams, gerina sistemingą organizacijos veiklos progresą. Galima teigti, kad toks požiūris formuoja palankią organizacijos kultūrą ir refleksyvią elgseną tik ne vadovo, bet ir visos organizacijos lygmeniu. Susiduriama ir su priešingu požiūriu į refleksiją su pasekėjais, t. y. darbuotojais. Dalis vadovų akcentuoja požiūrį į refleksiją remdamiesi *taisyklėmis*, argumentuodami, kad veiklos sfera reikalauja išlikti griežtu vadovu, kuris atsakingas už atliekamų užduočių vykdymą: „*čia klaidų būti negali*“.

Tyrimo analizės pagrindu, analizuojant visus informantų pateiktus atsakymus, išskirtas lyderio „**Refleksijos objektas**“ į atskiras grupes: *vertybės ir požiūris, užsibrėžtų organizacijos tikslų pasiekimas, efektyvus išteklių naudojimas, problemos, darnūs tarpusavio ryšiai ir savianalizė* (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Lyderio refleksijos objektas (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Refleksijos objektas</i>	Vertybės, požiūris	„turi reikšmės bendrai nuotaikai darbe“, „aplinka dažnai jį skatina prisitaikyti prie įstaigos bendrų vertybių“, „mes suprantame ir gerbiame šeimas, jaunas mamas“, „jeigu žmogus yra sąžiningas, jeigu jis gerbia savo šeimą, vaikus, jis ir kaip specialistas dirbs nuoširdžiai, ir nebus abejingas kitam žmogui“	4
	Užsibrėžtų organizacijos tikslų pasiekimas	„dažniausiai kalbamės apie reikalus apie tikslus, rezultata“, „kalbamės apie reikalus“, „darbo tikslai ir rezultatai bei efektyvūs jų siekimo būdai“, „dažniausiai kalbamės kaip įgyvendinti užsibrėžtus mūsų organizacijos tikslus“, „dažniausiai darbo metu ir kalbamės darbiniais klausimais“	5
	Efektyvus išteklių naudojimas	„įstaiga išsiplėtė tris kartus“	2
	Problemos	„visada kalbamės apie jų problemas, stengiuosi jiems patarti“	1

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Refleksijos objektas</i>	Darnūs tarpusavio ryšiai	„aš noriu, kad mes dirbtume drauge, darniai, vienas kitą suprasdami“, „stengiuosi išgirsti kiekvieno nuomonę“, „aš visuomet pateikiu minčių savo komandai, ir leidžiu jiems apie tai pagalvoti, o savaitės pabaigoje mes priimame sprendimus, tai tapo tradicija“	3
	Savianalizė	„aš labai ruošiuosi darbui, aš gyvenime nuolat mėgstu strategiškai mastyti, iš anksto apgalvoti“, „dažnai apgalvoju, nebūtinai apie tai, kas nutiko darbe“	2
	Pasekėjų profesionalumas	„svarbu pavaldinių profesionalumas, tu turi kalbėtis su sau lygiaverčiais“	1

Kategorija „**Lyderio refleksijos objektas**“ atskleidžia, kad yra daug aspektų, į kuriuos daugiausia susitelkia lyderiai. Refleksijos objektas reiškia, apie ką vadovas nuolat galvoja ir analizuoja (individuali refleksija), tiek kartu su pavaldiniais. Išsamiausias yra subkategorijos *užsibrėžtų organizacijos tikslų pasiekimas* turinys (5 prasminiai kontekstai), išryškinantis, kad nepaisant, kuris lyderystės stilius būdingas vadovui, didžiausias dėmesys tiek individualiai, tiek ir grupinėse diskusijose skiriamas reflektuojant su pavaldiniais apie *užsibrėžtų organizacijos tikslų pasiekimą*. Antra pagal reikšmingumą ir svarbą subkategorija *vertybės ir požiūris*, kuri detalizuoja, kad kiekvieno darbuotojo požiūris į konkrečius dalykus ir turimas vertybes yra neatsiejami nuo jo atliekamų veiksmų, formuojančių organizacijos vidaus mikroklimatą. Be to, pastebima, kad bendros organizacijos vertybės formuoja naujų darbuotojų požiūrį ne tik į darbo procesą, bet ir iš esmės keičia individualias vertybines nuostatas: „žmogus atėjęs į darbą matė tik save ir kiti jam nerūpėjo <...> ji pasikeitė iš esmės ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime“. Kiti esminiai kiekvieno lyderio refleksijos objektai pasiskirstė tolygiai, pavyzdžiui, lyderiai, kurie orientuoti į rezultatą, akcentuoja efektyvų išteklių naudojimą: „mūsų įstaiga lyginant su kitomis esame labiausiai pasiekę ir išsiskiriame“. Lyderiai, orientuoti į tobulėjimą, daugiausia dėmesio skiria *problemų* analizei, kurių metu padeda įvertinti ir spręsti darbuotojų nesėkmės dalijantis asmenine patirtimi. Taip pat užsiima *savianalize*, kurios metu įvertinamos sėkmės ir nesėkmės, ieškomas optimalus sprendimas. Be to, didelis dėmesys reflektuojant sutelkiamas į pavaldinių tobulėjimą, įvertinant jų turimas kompetencijas ir ieškant naujų ugdymo galimybių ugdyti darbuotojus. Lyderiams, kurie orientuoti į santykius ir bendradarbiavimą, labai svarbu reflektuojant palaikyti darnius ryšius tarp lyderio ir pavaldinių: „aš noriu, kad mes dirbtume drauge, darniai ir vienas kitą suprasdami, o jeigu brėžčiau griežtus reikalavimus pavaldiniams tai asmeninės lyderystės geros nebus“.

Įvertinus lyderio pagrindinį refleksijos objektą, kitais klausimais nagrinėjama, kas tobulinama ir keičiama atlikus veiklos refleksiją. Todėl šį kontekstą sudaro šios kategorijos: *pokytis kaip refleksijos rezultatas, mokymosi procesas, motyvacija ir patirties perdavimas* (žr. 11 lentelę).

Lyderio refleksijos rezultatas (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Pokytis kaip refleksijos rezultatas</i>	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	„skatinu kad žmonės laisviau kurtų ir laisviau dirbtų bei reikštų mintis ir idėjas“ „įtraukiame specialistus į problemų analizę“, „komandą papildėme naujais, kompetentingais darbuotojais“, „keletas darbuotojų pakilo pareigose“	4
	Savivoka, kritinis mąstymas	„dažniau leidžiu patiems mokytis iš savo patirties“, „pakeičiau kai kurių darbuotojų požiūrį į patį darbą“, „kai kurie darbuotojai atsisakė žalingų įpročių, todėl jie tapo atsakingesni savo darbui“	3
	Nauji darbo metodai ir mikroklimatas	„pakeičiau vidinį mikroklimatą, atskaitomybę“, „pasikeitė bendravimas“, „užaugome ir atsirinkome tai, kas mums darbe reikalinga“	3
<i>Mokymosi procesas</i>	Neformalus	„nedraudėme niekam dalyvauti įvairiuose mokymuose“, „aš noriu, kad mano darbuotojai tobulėtų, ir pats tobulėju, daug skaitau, domiuosi pagal savo galimybes ir laiką“, „skatiname kelti kvalifikaciją, tai yra mūsų prioritetas“, „stengiuosi išsiųsti į įvairias konferencijas ar mokymus“	5
	Iš patirties	„skatinu mokytis iš kitų, vertinti ne tik gerus, bet ir blogus pavyzdžius, iš kurių mokomasi“, „siūlome važiuoti į ekskursijas užsienyje, kuriose jie gali išmokti daug naujų dalykų“	2
	Nekuriama	„čia ne tokia įstaiga, kurioje būtų laiko tam, čia yra dideli krūviai, viskas griežtai reglamentuota“	1
<i>Motyvacija</i>	Žodinė parama	„svarbu ir pagirti ir kavos su juo kartu išgerti, pasikalbėti, pasidžiaugti jo pasiektais rezultatais, kitą kartą ir galbūt viešai asmenį paminėti, padėkoti“, „geru žodžiu, pabendrauju, atsižvelgiu į kiekvieno problemas, suprantu juos“, „dažnai pagiriu, bet manau kad galėčiau kartais ir dažniau tai daryti. Skatinu nuolat tobulėti, atsiskleisti“, „padėkoju už gerai atliktą darbą, pagiriu“, „žodiniu pagyrimu už gerus rezultatus“	5
	Siūlomos tobulėjimo galimybės	„sudarome tinkamas sąlygas tobulėti, mokytis“, skatiname tobulėti, mokytis ir dalyvauti projektuose“	2
	Materialinė	„priemoka prie atlyginimo už pasiektus rezultatus“, „finansiška“, „organizuojame ekskursijas“	4
	Pripažinimas	„įteikiame padėkas“	1
	Nemotyvuojami	„ne aš juos motyvuju, ne nuo manęs tai priklauso“	1

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Patirties perdavimas</i>	Nevyksta	„ne, negalvoju tikrai, nerengiu sau pamainos“, „mažai laiko dirbu šiose pareigose, bet atvirai pasakius mintyse jau pagalvoju apie tai“, „ankščiau rengiau, tačiau dabar tikrai ne, negalvoju, jeigu kažką rinks kitą žmogų, aš galėsiu patarti“, „ateityje svarstau tokią galimybę“ „nerengiu <...> patarčiau, išmokyčiau to, ką pats žinau“, „deja, nėra tokio žmogaus“, „ateityje svarstau tokią galimybę“	7
	Auginama pamaina	„aš matau vieną žmogų, kuris tikrai galėtų būti mano vietoje <...> dalijuosi savo patirtimi, kas man veikloje dirbant pasiteisino arba ne“, „pateikiu užduotis, kurias jos turi atlikti ir kurios yra nenurodytos jų pareigybės aprašymuose“	2
	Individualus augimas	„kiekvienoje įstaigoje darbuotojai, kurie tobulėja nuolat jie užauga kaip lyderiai, tampa patrauklūs darbo rinkoje“	1

Kategorija „**Pokytis kaip refleksijos rezultatas**“ išryškina atskiro individo, t. y. vadovo, formuojamos refleksijos rezultata, kuris išskiriamas į tris grupes: *kompetencijų tobulinimą*, ugdant darbuotojų gebėjimus, skatinant saviraišką, įsitraukimą į veiklos procesą, kuri labiausiai akcentuoja lyderiai, orientuoti į santykius, bendradarbiavimą ir darnius ryšius. Taip pat skatinama *savivoka ir kritinis mąstymas*, įgalinant pavaldinius mokyti iš savo asmeninės patirties: „*noriu, kad jie mokytųsi ne tik iš kitų, bet ir iš savo klaidų*“, formuojant jų naują požiūrį į savo atliekamą veiklą. Ši refleksijos rezultata pabrėžia lyderiai, orientuoti į santykius ir bendradarbiavimą, bei lyderiai, orientuoti į tobulėjimą, ugdymą ir mentorystę. *Nauji darbo metodai ir mikroklimatas* kaip refleksijos rezultatas, pasak vadovų, kurie susitelkę į bendradarbiavimą, ir lyderiai, kuriems svarbus tobulėjimas ir ugdymas, padėjo ne tik pakeisti pavaldinių požiūrį į darbą: „*anksčiau nebuvo tokio atsakomybės jausmo, kad reikia viską derinti su manimi*“, „*neturėjome taip pat tam tikrų dokumentų bylų, kurios buvo labai svarbios mūsų darbe*“, bet ir skatinti glaudesnę bendravimą „*jei yra gerai ir viskas sekasi tai džiaugiamės kartu, jeigu yra blogai kalbamės ir diskutuojame, ir nekalbame tai už nugaros, jiems tai buvo akibrokštas*“. Vadovai, kurie orientuoti į rezultata ir tikslo siekimą, pabrėžia, kad veiklos sferoje, kurioje jie dirba, negalimi pokyčiai, todėl laikomasi nustatytų taisyklių: „*viskas pagal nustatytą reglamentą, todėl nieko tu čia nepakeisi*“.

Kategorija „**Mokymosi procesas**“ parodo kiekvieno lyderio taikomus mokymosi metodus. Tinkamai suformuotas mokymosi procesas skatina kryptingą organizacijos augimo perspektyvą. Didžioji dalis vadovų mokymosi aplinką suvokia kaip darbuotojų mokymą siunčiant juos į specifinius arba, kitaip tariant, *neformalius* mokymus jų profesinėms žinioms tobulinti: seminarai, konferencijos, išvažiuojamieji mokymai ir pan. Kiti vadovai didesnę dėmesį skiria mokymuisi iš *patirties*, įvertinant įvairias teigiamas arba neigiamas situacijas, iš kurių jie gali mokytis ir vėliau tai pritaikyti savo veikloje. Tačiau yra ir tokių, kurie neskiria daug dėmesio darbuotojų mokymuisi,

pasak jų, įstaigos veikla griežtai reglamentuota, o pagrindinis uždavinys yra pasiekti įstaigos nustatytus tikslus: „*koks dar mokymasis čia gali vykti, čia ne tokia įstaiga, kurioje būtų laiko tam*“.

Darbuotojų motyvacija yra viena iš esminių prielaidų siekiant organizacijos sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl lentelėje pateikiama kategorija „**Motyvacija**“ pagrindžia, kad skirtingose veiklos srityse dirbantys vadovai taiko atitinkamas darbuotojų skatinimo priemones. Didžioji dalis vadovų sutinka, kad *žodinė parama* (5 prasminiai kontekstai) motyvuoja jų organizacijos narius, pagyrimas už gerai atliktą darbą gali būti suvokiamas kaip darbuotojų emocinis stiprinimas, kuris įkvepia dirbti našiau ir efektyviau. Motyvavimo aspekto išvengiamos *siūlomos tobulėjimo galimybės*, koncentruotos į darbuotojų ugdymą ir profesinį tobulėjimą. *Materialinė* motyvacijos forma, pasak vadovų, organizacijose yra neišvengiama „*visų pirma finansinė paskata, be abejo pavaldiniai to tikisi*“, o dalis vadovų siekia motyvuoti savo darbuotojus oficialiu *pripažinimu* atsižvelgiant į pasiektus rezultatus. Tačiau yra ir vienas apklausoje dalyvavęs žemesnio lygmens vadovas, kuris teigia, kad *nemotyvuoja* savo darbuotojų, akcentuodamas aukštesnio lygmens vadovų atsakomybę už motyvacijos priemonių įgyvendinimą.

Vadovų buvo teiraujama, ar jie rengia savo pamainą ir ar turi potencialų žmogų, kurį augina kaip vadovą ir lyderį. Kategorija „**Patirties perdavimas**“ parodo, kad nors didžioji dalis vadovų apie tai dar negalvoja (7 prasminiai kontekstai), tačiau dažnai apmąsto galimas alternatyvas, kaip tą patirtį perduoti, pabrėždami, jog viskas priklauso nuo individo poreikio tą patirtį išgirsti ir į tai atsižvelgti. Vadovai, kurie jau dabar įsivaizduoja savo pamainą, šį darbuotoją ugdo ir dalijasi savo turima patirtimi: „*aš su juo kalbu įvairiomis temomis, net politikos, kaip su jais bendrauti, kaip laviruoti, kur geriau nerizikuoti*“, „*esu linkusi pasakyti jei kažką negerai atliko, tuomet patariu jam*“, taip pat skatina atlikti užduotis, kurios nenurodytos jų pareigybės aprašymuose ir pan. suteikiant galimybę atsiskleisti jų lyderystės talentui. Analizuojant vadovų teiginius matyti, kad jaunesnio amžiaus ir mažiau vadovavimo patirties turintys vadovai naujo lyderio ir vadovo atsiradimą suvokia priešingai. Jų teigimu, darbuotojai, dirbantys organizacijoje, tobulėja savarankiškai ir patys save užsiaugina kaip potencialų lyderį.

Išanalizavus vadovų kaip lyderių refleksijos rezultatais kitais klausimais siekiama iširti atliekamos refleksijos gylį ir mokymosi lygmenį, todėl ši kategorija išskiriama į tokias grupes: *lyderio mokymasis, pasekėjų tobulėjimas, lyderio tobulėjimo rezultatas ir mokymosi lygmuo* (žr. 12 lentelę).

Lyderio refleksijos „gylis“ ir mokymosi lygmuo (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	Teiginių sk. (n)
<i>Lyderio mokymasis</i>	Patirtinis ir neformalus	„dažnai važiuoju į lyderystės mokymus, asmeninio bendravimo, vadovavimo <...> dažniau mokausi iš savo patirties ir savo organizacijos darbuotojų“, „reikia daug specifinių žinių, o iš patirties mokymasis padeda būti stipresniu“, „reikalingos ir specifinės žinios <...> jau dirbdami mokomės patirtiniu būdu“	3
	Patirtinis	„daugiau mokausi iš patirties, iš tiesioginio vadovo“, „labai svarbu mokytis iš patirties, iš kitų patirties, iš įvairių situacijų“, „atsižvelgiant į varias situacijas, tu nuolat tobulėji ir keitiesi“	3
	Neformalus	„dalyvauju specifiniuose mokymuose, esu baigusi tris aukštąsias mokyklas“, „mūsų darbe mokomasi keliant kvalifikaciją“, „mokomės administravimo, koordinavimo, klientų aptarnavimo aspektų“	3
<i>Pasekėjų tobulėjimas</i>	Neformalusis	„skatinu atsakingus skyrius teikti siūlymus pavaldiniams tobulėti“, „dažniausia siunčiu į specifinius mokymus“, „skatinu dalyvauti įvairiuose renginiuose, seminaruose, mokymuose, projektuose“, „stengiuosi išsiųsti darbuotojus į įvairius mokymus, konferencijas“, „jei pasitaiko galimybė išvažiuoja į ekskursijas“	5
	Patirtinis ir Neformalus	„labai noriu, kad skirtingose srityse kolegės būtų patys stipriausi“, „jie užauga ne tik kartu bendraudami ir dalindamiesi patirtimi, bet ir išklaUSDami mano patarimų <...> skatinu tobulėti vykstant į įvairius mokymus, dalyvaujant projektuose“	2
	Netobulinami	„tobulėti jie turi patys, tačiau jei klausia patarimo tikrai padedu“, „aš tik patariu, jei matau, kad kažką daro blogai. Juos siunčia į mokymus aukštesnio lygio vadovai“	2
<i>Lyderio tobulėjimo rezultatas</i>	Įkvepianti motyvacija	„siekiu, kad mes būtume patys geriausi, pastebimi“, „turi svajoti garsiai, nes ir aš svajoju garsiai“	2
	Saviugda	„dirbant daugiau apsvairstau, apgalvoju situacijas, pamatau savo klaidas“, „išmokau suprasti kitą, išklaudyti“, „mano paties darbo išmanymą“, „daug bendraujant su kitais įgauni patirties, ypač dalijantis patirtimi su kitais vadovais“, „kiekvienoje situacijoje keitiesi ir matai, ką blogai darei“, „daug išmokau dirbdama tokį darbą, keisdama ne tik savo, bet ir savo darbuotojų požiūrį į žmogų“	6
	Darbo metodai	„keičia patį darbą, tam tikrų situacijų sprendimą, darbo efektyvumą“	1

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Mokymosi lygmuo	Vienkilpis mokymasis	„kiekvieną atvejį apsvairstau ir pasitarus su pavaldiniais bei įvertinęs jų požiūrį, pasiūlymus, pakeičiu taktiką“, „nusprendėme sukeisti darbuotojus ir viskas pasikeitė“ „būna situacijų, kai apgalvoju, kad galėjau geriau padaryti, į ką neatkreipiau dėmesio“, „tikrai apgalvoju ir jei reikia atsiprašau, jeigu pati suklydau“, „labai dažnai tu turi priimti tokius dalykus, kurie yra jau nustatyti pagal įstatymus, nors galvoji visai kitaip“, „pagalvoju, ką galėjau padaryti geriau“, „įvertinus darbuotojų norus, vyksta ekskursijos, pasidalijimas su kitų įstaigų darbuotojais darbo patirtimi“.	7
	Dvikilpis mokymasis	„tikrai nesu griežtai nusiteikęs, išklausu darbuotojų nuomonę“, „būna kad kalbamės apie kokį projektą ir pasikalbėjus visai kitaip pradėdavo galvoti, pakeičiu savo nuomonę“, „aš esu tikrai pasakiusi ne kartą, kad mano sprendimas netiko ir pavaldinys buvo teisus“, „buvo situacijų, kai tikrai išklausi kolegų pastabų, apsvairstai, apgalvoji, apskaičiuoji aš pakeičiau savo nuomonę“, „man nėra sunku pripažinti, kad aš suklydau, išklausti kritika“, „atsižvelgiu į savo sritį išmanančius darbuotojus, kurie tam tikrus dalykus geriau supranta nei aš“, „įkalbinu darbuotojas organizuoti projektą vaikams, ir po kiek laiko pačios darbuotojos mane įtikino, kad šį projektą dar reikia tobulinti ir keisti“, „darbuotojai man leido suprasti, jog ne visos problemos sprendžiamos kartu (komandoje), reikalingi ir individualizuoti pokalbiai“	9
	Trikilpis mokymasis	„įtikinau savo pavaldinį rizikuoti ir nieko neatsisakyti ir ši rizika pasiteisino, nes mums pavyko“, „kai kurių taip, ypač darbo procese“ „aš manau, kad dar per šiuos metus man pavyks tą požiūrį pakeisti iš esmės“, „yra pavykę pakeisti požiūrį, tačiau esame skirtingi ir dažnai mes suprantame vieną dalyką vis skirtingai“, „vadovui keisti pavaldinių požiūrį labai lengva“, „būna situacijų, kai pasikalbame ir kolegą pasitarę su manimi pakeičia savo požiūrį“, „anksčiau darbuotojai jausdavo mažiau atsakomybės už savo darbą“, „keičiu jų požiūrį į darbą, kaip užduotys turi būti atliekamos“, „jeigu ir pakeičiau tai tik todėl, kad taip reikia padaryti“	9

Kategorija „**Lyderio mokymasis**“ atskleidžia skirtingai taikomus vadovų individualius mokymosi metodus. Didžioji dalis vadovų, kurie orientuoti į tobulėjimą, ugdymą ir mentorystę bei orientuoti į darnius ryšius ir bendradarbiavimą, sutinka, kad mokymasis vyksta ne tik dalyvaujant neformaliuose, profesiniuose mokymuose, bet mokomasi iš savo ir kitų patirties, iš įvairių situacijų: *„mokydamasis iš savo klaidų, pasisemdamas patirties iš savo srities partnerių su kuriais bendradarbiauju, bei iš savo kompetentingų darbuotojų – augu ir tobulėju“*. Akcentuojamas mokymasis iš patirties, pasak vadovų, gali būti apibūdinamas kaip susidūrimas su įvairiomis situacijomis, mokymosi šaltiniais gali tapti kitų vadovų asmeninės savybės ir veiklos ypatumai, kolegų patirtis. Tačiau, vadovų požiūriu, susitelkusių į rezultato siekimą, pabrėžiama neformaliojo mokymosi svarba, nukreipta į tos veiklos sričiai reikalingų žinių įgijimą, siekiant efektyviai atlikti pavestas užduotis.

Kategorija „**Pasekėjų tobulėjimas**“ parodo, kaip skirtingose organizacijose remiantis skirtingais vadovų lyderystės stiliais yra ugdomi ir tobulinami pavaldiniai. Kaip matoma, tobulėjimas vyksta tokiais pat metodais kaip ir vadovo, darbuotojų kompetencija vystoma siunčiant juos į neformalius, konkrečiai veiklos sričiai reikalingus mokymus, konferencijas ir pan. Arba taikomas toks pat metodas, kai skatinama mokytis tiek iš vienas kito įgyjamos patirties, tiek ir dalyvaujant neformaliuose mokymuose ir projektuose. Susiduriama ir su požiūriu, kad darbuotojai vadovo iniciatyva nėra ugdomi, ši nuostata būdinga lyderiams, orientuotiems į veiklos rezultatą, „čia ir dabar“ užduočių atlikimą.

Kategorija „**Lyderio tobulėjimo rezultatas**“ išryškina vadovo refleksyvios tobulėjimo elgsenos elementus, formuojančius naujus pokyčius veiklos procesuose. Lyderio tobulėjimas skatina *įkvepiančią motyvaciją*, kuri įgalima darbuotojus siekti geresnio rezultato ir pasitikėti komandos vedliu, turinčiu viziją: „*aš tikiu, kad mano komanda žiūri į mane kaip į vedlį*“. Pastebima, kad *saviugdys* elementas skatina vadovus refleksyviai tyrinėjant patirtį, veikti naujais darbo metodais, ieškoti naujų sprendimų, diskutuoti su pavaldiniais, reaguoti į skirtingas situacijas ir keisti darbuotojų požiūrį. Galima teigti, kad lyderis, kryptingai analizuojantis naujas žinias ir patirtis, geba jas pritaikyti praktinėje veikloje siekdamas atrasti naujas galimybes. *Darbo metodai* šioje kategorijoje apibūdina dalies lyderių tobulėjimo rezultatą, orientuotą į konkrečių veiklos procesų pasikeitimą, užduočių vykdymą.

Kategorija „**Mokymosi lygmuo**“ apibūdina vienkilpio, dvikilpio ir trikilpio mokymosi procesus, būdingus skirtingiems lyderiams. Vadovų buvo klausama, ar apmąščius situaciją jie keičia savo veiksmus (vienkilpis mokymasis), ar darbuotojai yra pakeitę vadovo požiūrį (dvikilpis mokymasis) ir ar pačiam vadovui pavyko pakeisti darbuotojų požiūrį į tam tikrus dalykus (trikilpis mokymasis). Įvertinus vadovų teiginius, galima daryti išvadą, kad skirtingais lyderystės stiliais pasižymintys interviu dalyviai savo veikloje taiko ir vienkilpį, ir dvikilpį mokymąsi, o trikilpio mokymosi procesas labiausiai dominuoja į santykius ir į bendradarbiavimą orientuotiems lyderystės stiliams.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovų požiūris į lyderystės stiliaus formavimą suvokiamas nevienareikšmiškai. Didžioji dalis vadovų sutinka, kad tikras lyderis turi tam tikras savybes, kurios priklauso nuo veiklos specifikos ir darbo metodų. Lyderystės prigimtis taip pat suprantama skirtingai. Lyderiai, kurie orientuoti į darbuotojų ugdymą ir tobulėjimą, pabrėžia, kad lyderiais tampama per patirtį ir kompetencijų ugdymą, lyderiai, kurie orientuoti į santykius ir bendradarbiavimą, pabrėžia, kad lyderiais ir gimstama, ir tampama, o lyderiai, kurie orientuoti į rezultatą ir tikslo siekimą, pateikia nevienareikšmiškus požiūrius dėl lyderystės prigimties. Vadovai išskiria šias esminės tikro lyderio savybes: įkvepiantis strategas, komandos vedlys, užslėptasis lyderis ir griežtas autokratas.

*Atlikus lyderių veiklos refleksijos raiškos tyrimą išryškėjo, kad skirtingų lyderystės stilių vadovai taiko skirtingo lygmens veiklos refleksiją ir pasižymi skirtingomis demografinėmis charakteristikomis. Pastebima, kad vadovų, patekusių į pirmosios grupės lyderystės stiliaus, **orientuoto į užduočių atlikimą ir rezultato siekimą**, grupę, amžiaus vidurkis 58 metai. Šie vadovai savo lyderystės stilių formuoja taikydami individualią refleksiją, tačiau refleksijos gylis, priešingai nei pagrindžiama teorinėje dalyje, remiasi prielaidų taikymu, o refleksijos objektu tampa ne tik užsibrėžtų organizacijos tikslų siekimas ir veiklos kaštai, bet ir vertybės bei požiūris. Šie lyderiai labiausiai taiko dvikilpio mokymosi metodą, o refleksijos rezultatu tampa savivoka, kritinis mąstymas bei efektyvus išteklių naudojimas.*

*Vadovų, **orientuotų į bendradarbiavimą, santykius ir darnius ryšius**, amžiaus vidurkis 36 metai. Šios kategorijos lyderiai asmeninį lyderystės stilių formuoja taikydami grupinį refleksijos tipą. Refleksijos objektu šiuo atveju tampa darnūs tarpusavio ryšiai, žmogaus vertybės ir požiūris bei pavaldinių įtraukimas į veiklos procesą. Mokymasis vyksta taikant dvikilpį ir trikilpį mokymąsi, o refleksijos rezultatas siejamas su naujais darbo metodais, mikroklimatu, savivoka ir kritiniu mąstymu.*

*Vadovų, **orientuotų į pavaldinių tobulinimą ir ugdymą**, amžiaus vidurkis 54 metai. Šios kategorijos vadovų lyderystės stilius labiausiai formuojamas taikant individualią refleksiją. Svarbiausi refleksijos objektai: savianalizė, pasekėjų profesionalumas bei žmogaus vertybės ir požiūris. Mokymasis sutelkiamas ne tik į dvikilpį, bet ir trikilpį mokymąsi, o esminis refleksijos rezultatas charakterizuoja du aspektus: savivoką bei kritinį mąstymą ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą.*

Apibendrinant galima teigti, kad teoriškai klasifikuoti lyderystės stiliai iš dalies atitiko empirinio tyrimo metu išgrynintus lyderių veiklos bruožus. Lyderiai, atitinkantys nustatytas lyderystės stilių kategorijas, savo veikloje taiko skirtingus ir ne visada tokius pat refleksijos metodus, kurie buvo nagrinėti teorinėje dalyje.

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti lyderystę kaip procesą, kurio metu komandos vedlys įkvėpdamas kitus ir darydamas įtaką savo pasekėjams geba siekti suformuotos vizijos, pakeičiant išankstinį požiūrį ir įsitikinimus, skatinančius organizacijos augimą. Lyderystės stiliaus raiška priklauso ne tik nuo individo, bet ir nuo organizacijos tikslų, veiklos filosofijos, bendruomenės potencialo, refleksyvios diskusijos, lemiančios integralų potencialą veikti ir atlikti konkrečius veiksmus.

2. Mokslinėje literatūroje pateikiama lyderystės stilių įvairovė leido suskirstyti juos į tris esmines kategorijas. Pirmoji – tai lyderiai, kurie orientuojasi į veiklos rezultatą „čia ir dabar“ užduočių atlikimą. Ši lyderystės stilių kategorija grindžiama autokratinės, liberalios, biurokratinės, narciziškos ir transakcinės lyderystės teorijomis. Antroji – tai lyderiai, orientuoti į santykių kūrimą, bendradarbiavimą, lygiateisiškumą komandoje. Šią lyderystės stilių kategoriją išskiria kooperatyvios, transformacinės, dalyvaujančios, veiklos, įtraukiančios, besidalijančios, tarnaujančios lyderystės teorijos. Trečioji kategorija charakterizuoja lyderius, kurie orientuoti į tobulėjimą, ugdymą, mentorystę, darbuotojų potencialo atskleidimą. Ji grindžiama mentorystės, autentiškos, ugdomosios, įgalinančios ir tvariosios lyderystės teorijomis.

3. Veiklos refleksijos koncepto teorinė analizė leido apibrėžti šį reiškinį kaip procesą, jungiantį individo patirtį, mokymąsi, filosofinį pažinimą, mąstymo turinio įprasminimą ir veiksmus, atliekant savianalizę (savirefleksiją), kurios metu konstruojamos naujos žinios ir sprendimai, lemiantys asmenybės tobulėjimą bei veiklos tobulinimą. Teorinės analizės būdu veiklos refleksija tipologizuota pagal šiuos parametrus: *dalyvavimo pobūdis* (individuali ar grupinė), *refleksijos objektas* (apie ką apmąstoma, kas analizuojama), *refleksijos „gylis“* (atlikta veikla ar ir ją grindžiančios prielaidos), *refleksijos rezultatas* (kas tobulinama arba keičiama atlikus refleksiją), *reflektyvaus mokymosi tipas* (vienkilpis, dvikilpis ir trikilpis mokymasis).

4. Mokslinės literatūros analizė leido pagrįsti lyderystės stiliaus formavimą refleksyvios veiklos procese. Patirtinio mokymosi teorijos požiūriu lyderystės stilius formuojamas refleksyvios veiklos analizės būdu, kai individas įvertina konkrečią savo veiklos su pasekėjais situaciją, ją interpretuoja, kvestionuoja savo ir savo pasekėjų turimą patirtį, žinias, požiūrius ir vertybes, planuoja savo lyderystės stiliaus pokyčius ir juos įgyvendina. Taikydamas giluminę, kritinę veiklos refleksiją vadovas ugdo savimone, asmeninę išmintį, yra orientuotas į savo pasekėjų veiksmų strategijų bei požiūrių kaitą.

5. Atlikus teorinę veiklos refleksijos lygių analizę, sumodeliuoti skirtingų lyderystės stilių kategorijų refleksyvios elgsenos bruožai, identifikuojantys lyderystės stiliaus formavimo

skirtumus. Lyderiai, orientuoti į veiklos rezultatą „čia ir dabar“ užduočių atlikimą, yra linkę apmąstyti ir analizuoti situacijas ir veiksmus individualiu lygmeniu, mokymasis vyksta remiantis jau turimomis žiniomis, todėl taikomas vienkilpio mokymosi metodas. Šio lyderio esminis refleksijos rezultatas nukreiptas į tikslo siekimą laikantis taisyklių. Lyderiai, orientuoti į santykių kūrimą, bendradarbiavimą, lygiateisiškumą komandoje, veikia kolegialiai, taikant grupinį refleksijos metodą. Šios kategorijos lyderiams svarbiausias refleksijos rezultatas yra dalijimasis žiniomis, naujos grupės tradicijos, pasekėjų įtraukimas į veiklos procesus ir jų motyvacija. Lyderiai, kurie orientuoti į tobulėjimą, ugdymą, mentorystę, darbuotojų potencialo atskleidimą, linkę apmąstyti ir analizuoti save tiek grupiniu, tiek ir individualiu lygmeniu, o kaip pokytį savo veikloje fiksuoja savivoką, kritinį mąstymą, ilgalaikį organizacijos vystymą ir vidinę brandą.

6. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad lyderių refleksijos raiška, formuojant asmeninį lyderystės stilių, iš dalies skiriasi nuo teoriškai pagrįstų dimensijų. Vadovai, orientuoti į užduočių atlikimą ir rezultato siekimą, savo veikloje taiko ne tik turinio, bet ir prielaidų refleksiją. Pagrindinis refleksijos objektas tampa vertybės ir požiūris. Šios kategorijos vadovų mokymasis vyksta taikant dvikilpį mokymąsi, kurio rezultatas ne tik efektyvus išteklių panaudojimas, bet ir savivoka bei kritinis mąstymas. Vadovai, orientuoti į bendradarbiavimą, santykius ir darnius ryšius, taiko grupinį refleksijos tipą, tačiau mokymasis vyksta dvikilpio ir trikilpio mokymosi lygmeniu, o refleksijos rezultatas apima kritinį mąstymą, naujus darbo metodus ir mikroklimato kūrimą. Vadovai, orientuoti į pavaldinių tobulinimą ir ugdymą, lyderystės stilių formuoja taikydami individualų refleksijos tipą. Šios lyderystės stilių kategorijos vadovai mokosi dvikilpiu ir trikilpiu lygmeniu, o esminiu refleksijos rezultatu išlieka kritinis mąstymas, savivoka ir darbuotojų ugdymas.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2012). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 6.
2. Amit, K., Popper, M., Gal, R., Mamane-Levy, T., & Lisak, A. (2009). Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 302-318.
3. AoH Human Resources. (2016). *Kas yra "Art of Hosting"?* [žiūrėta 2017-05-15]. Prieiga per internetą <http://aoh.lt/art-of-hosting/>.
4. Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). *Organizational learning: A theory of action perspective*. *Reis*, (77/78), 345-348.
5. Arispe, D. (2006). *Request for Technical Assistance Regarding a Qualitative Assessment of the Community Leadership Development Collaborative (CLDC)*. [žiūrėta 2017-05-02]. Prieiga per internetą <http://www.scribd.com/doc/29025228/Knowledge-Management-for-Agricultural-Innovation>.
6. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Atkins, S., & Murphy, K. (1993). Reflection: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*, 18(8), 1188-1192.
8. Atkins, S., & Murphy, K. (1994). Reflective Practice. *Nursing Standard*. 8 (39), 49-54.
9. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
10. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
11. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
12. Baranauskienė, R. (2000). Reflektyvaus studijų modelio ypatumai mokymosi kontekste. *Socialiniai mokslai*, 5(26), 60-67.
13. Bateman, T. S., & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Irwin Professional Publishing.
14. Beck, A. T., Rush, A. J., Shaw, B. F., Emery, G. (1979). *Cognitive theory of depression*. New York, NY: Guilford Press.
15. Bhatt, D. (2016). *Dynamic leadership – a quest*. [žiūrėta 2018-05-18]. Prieiga per internetą <https://www.linkedin.com/pulse/dynamic-leadership-quest-divyang-bhatt>.

16. Boyd, E. M., & Fales, A. W. (1983). Reflective learning: Key to learning from experience. *Journal of humanistic psychology*, 23(2), 99-117.
17. Boud, D., Keough, R., Walker, D. (2005). *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Kogan Page.
18. Brockbank, A., McGill I. (1998). *Facilitating reflective learning in higher education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
19. Bubnys, R. (2012). *Reflektyvaus mokymo(si) metodų diegimo aukštojoje mokykloje metodika: refleksija kaip besimokančiųjų asmeninės ir profesinės raidos didaktinis metodas*. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija.
20. Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
21. Burns, R. B. (1980). Relation of aptitudes to learning at different points in time during instruction. *Journal of Educational Psychology*, 72(6), 785.
22. Carnegie, D. (2012). *Kaip tapti sėkmingu ir autoritetingu lyderiu*. Vilnius: Obuolys. ISBN: 9786094033223.
23. Chen, S. S. (2006). *Leadership styles and organization structural configurations*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.hraljournal.com/Page/6%20Sea-Shon%20Chen.pdf>.
24. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija*. Vilnius: Lodvila. ISBN 978-9955-786-57-3.
25. Constantine, J. (n. d.). *Leadership through personal reflection*. [žiūrėta 2017-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/military-transition/leadership-through-personal-reflection.html>.
26. Cole, G. A. (1990). *Management. Theory and Practice*. London: DP Publications Ltd.
27. Covey, S. R. (1992). *Principle - centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
28. Daft, R. L., Marcic, D. (2016). *Understanding Management*. South-Western, Mason, Ohio.
29. Danilevičienė, D. (2014). Dvasinių vertybių raiška ir šeimos institutas. *Socialinis ugdymas*, 39(3).
30. Davies, B. (Ed.). (2005). *The essentials of school leadership*. Paul Chapman Educational Publishing.
31. DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. (2004). Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 67-77.
32. Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection?. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
33. Derkač, A., Zazikin A. (2003). *Akmeologija*. Moskva: Piter.

34. Deltuva, A., Godvanas, P. (2015). *Asmeninės karjeros valdymo patirtinės studijos vadovas studentui*. Vilnius. Vilniaus universitetas.
35. Dewey, J. (2014). *Demokratija ir ugdymas: įvadas į ugdymo filosofiją*. Leidykla: Baltic Printing House.
36. Dewey, J. (2001). *Democracy and education*. The Pennsylvania State University.
37. Drucker, P. F. (1996). The shape of things to come. *Leader to Leader*, 1996(1), 12-18.
38. Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
39. Edge Training Systems Inc. (n. d.). *Leadership development cycle*. [žiūrėta 2017-05-10]. Prieiga per internetą <http://www.edgetrainingsystems.com/Training-Services/Leadership-Development>.
40. Felten, P., Gilchrist, L. Z., & Darby, A. (2006). Emotion and learning: Feeling our way toward a new theory of reflection in service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 12(2).
41. Foley, G. (2007). *Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais*. Vilnius: Kronta.
42. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
43. George, B. ir Sims, P. (2008). *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Smaltijos leidykla. ISBN 9955-707-33-2.
44. Gerulaitienė, E. (2013). Patirtinio mokymosi kitame kultūriniame kontekste ugdymo praktikos, plėtojant tarpkultūrinę kompetenciją, ypatumų analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 25-31.
45. Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A guide to teaching and learning methods*. Oxford: Further Education Unit, Oxford Brookes University.
46. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743-752.
47. Gitsham, M. (2012). *The role of HR in developing leaders fit for a rapidly changing world*, HR Magazine, July.
48. Göker, S. D. ir Bozkus, K. (2017). *Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organizations*. [žiūrėta 2017-12-23]. Prieiga per internetą <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>.
49. Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.

50. Greenwood, J. (1998). The role of reflection in single and double loop learning. *Journal of advanced nursing*, 27(5), 1048-1053.
51. Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
52. Grendstad, N. M. (1996). *Mokytis – tai atrasti: susiliejančiojo ugdymo principai ir praktiniai darbo būdai / Nils Magnar Grendstad ; iš norvegų kalbos vertė Vitalija Lepeškienė*. p. 164-166.
53. Grigaliūnaitė, G. (2013). *Refleksija kaip edukacinis meninio ugdymo(si) būdas*. Šiaulių universitetas. Kūrybos erdvės Nr. 19.
54. Gudiničius, B., & Raščiuvienė, O. (2014). Socialinio darbo studijų programos studentų mokymosi iš patirties procesas: siekiai, įgytos patirtys ir įveikos. *Studies in Modern Society*, 5(1).
55. Gullett, E. ir D'Souza, N. (2008). *Blended Experiential Learning Leading to Quality Integration in the Workplace*. [žiūrėta 2018-01-25]. Prieiga per internetą http://services.eng.uts.edu.au/userpages/brucem/public_html/icel2/1/icel/Papers/7_Paper.pdf.
56. Hargreaves, A., Fink, D. (2008). *Tvarioji lyderystė: ar tam, ką kuriate, lemta išlikti?* Bibliografija: p. 252-270.
57. Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. *School leadership & management*, 23(3), 313-324.
58. Harrison, M. (2006). *Procesai, galintys padėti parengti projektą, kuris paveiktų kelią, kurį eina Lietuvos mokyklų direktoriai*. [žiūrėta 2017-05-01]. Prieiga per internetą <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/iversti-straipsniai/2006/169-harisonas.html>.
59. Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and followership: Some summary propositions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 405-414.
60. Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1988). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
61. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
62. Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 123-140.
63. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
64. Yalom, I. (2005). *Terapijos dovana*. Vilnius: Alma litera. 120-121 p.

65. Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
66. Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
67. Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
68. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007. 2 (9). 102-107.
69. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.
70. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
71. Kouzes, J. M. ir Posner B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas. KTU leidykla Technologija.
72. Kraft, R. J. (1998). *Utilizing self-managing teams: Effective behavior of team leaders*. Taylor & Francis.
73. Kreber, C., & Castleden, H. (2009). Reflection on teaching and epistemological structure: reflective and critically reflective processes in 'pure/soft' and 'pure/hard' fields. *Higher Education*, 57(4), 509-531.
74. Kreitner, R. (1995). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
75. Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
76. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklos pažanga*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo aprūpinimo centras.
77. Lastauskienė, A. (2015). *Apmąstyk ir veik! Refleksijos metodai ir rekomendacijos mokymosi procese*. Ugdymo plėtotės centras.
78. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*. Kaunas.
79. Lietuvių kalbos žodynas., n. d. [žiūrėta 2017-12-23]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Potencialas>.
80. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda. [žiūrėta: 2018-05-06]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf.
81. Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of organizational behavior*, 305-320.

82. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
83. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
84. Mason, H. (2004). *Triple Loop learning: Understanding single, double and triple loop learning*. USA: The Berkana Institute. [žiūrėta 2017-12-23]. Prieiga per internetą http://berkana.tomoye.com/ev_en.php?ID=3846_203&ID2=DO_TOPIC.
85. Mathew, T. P. (2014). *Enabling Leadership*. [žiūrėta 2017-05-10]. Prieiga per internetą <https://www.linkedin.com/pulse/20140530070217-41128173-enabling-leadership>.
86. Mažeikis, G. (2007). *Kompetencijų ugdymo sistema taikant kooperuotų studijų metodą*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
87. Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
88. McCall Jr, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 127-130.
89. Melnikova, J. (2017). *Suaugusiųjų švietėjų lyderystės poreikis pasidalytosios lyderystės paradigmoje*. [žiūrėta 2018-05-20]. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/epale/it/node/32665>.
90. Melnikova, J. (2015). *Refleksija andragogo-praktiko veikloje: profesinės veiklos tobulinimo prielaida*. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/2014-epale-lt-00204.pdf>.
91. Mickevičienė, R. (2015). *Autentiška lyderystė*. [žiūrėta 2017-04-20]. Prieiga per internetą <http://www.psichologijatau.lt/3093-2/>.
92. Miettinen, R. (2000). The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education*, 19(1), 54-72.
93. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2012). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite*. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas [žiūrėta 2018-01-22]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html.
94. Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.
95. Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
96. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

97. Oržekauskas, P., & Šimanauskas, S. (2015). Informacinio psichologinio poveikio atskiriems individams bei jų grupėms metodai ir jų taikymas politikos procesuose.
98. Oracle corporation. (2012). *Seven Steps for Effective Leadership Development*. An Oracle White Paper.
99. Peltier, J. W., Hay, A., & Drago, W. (2005). The reflective learning continuum: Reflecting on reflection. *Journal of marketing education*, 27(3), 250-263.
100. Penkauskienė, D. (2001). *Kritinio mąstymo ugdymas*. Teorija ir praktika. Vilnius.
101. Ponder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
102. Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of organizational behavior*, 523-538.
103. Raudeliūnienė, J. ir Jaskytė, E. (2012). *Žinių identifikavimo proceso efektyvumą veikiančių veiksnių vertinimas informacinių technologijų sektoriuje*. Verslas: teorija ir praktika. ISSN 1648-06274/eISSN 1822-4202.
104. Reardon, J. (2000). *Apmąstymai apie refleksiją*. Permainos, 1, p. 12–17.
105. Rigg, C., & Trehan, K. (2008). Critical reflection in the workplace: is it just too difficult?. *Journal of European Industrial Training*, 32(5), 374-384.
106. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
107. Robinson, G. S., & Wick, C. W. (1992). Executive development that makes a business difference. *People and Strategy*, 15(1), 63.
108. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
109. Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221.
110. Rosser, M. H. (2007). The Magic of Leadership: An Exploration of Harry Potter and the Goblet of Fire. *Advances in Developing Human Resources*, 9(2), 236-250.
111. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla.
112. Ruškus, J. ir Žurauskaitė, R. (2004). *Lyderystės kaip socialinio konstrukto psichoschematinės erdvės identifikavimas*. Socialiniai tyrimai, 4, 59-69.
113. Rushmer, R., Kelly, D., Lough, M., Wilkinson, J. E., & Davies, H. T. (2004). Introducing the learning practice. The characteristics of learning organizations in primary care. *Journal of evaluation in clinical practice*, 10(3), 375-386.

114. Salzberger-Wittenberg, I., Williams, G., Osborne, E. (1999). *The Emotional Experience of Learning and Teaching*. London: Karnac Books.
115. Saulevičienė, A., Žalnerauskienė, I. (2014). *Sėkminga integracija ir savirealizacija besivystančioje visuomenėje – lyderystė ikimokykliniame amžiuje*. Respublikinis seminaras. [žiūrėta 2018-05-02]. Prieiga per internetą http://szelmeneliai.lt/failai/patirtis/2014-04-17_kauno_klevelis_seminaro_loretos_saulevicienes_pranesimas_lyderyste.ppt.
116. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. (2000). *A fifth discipline resource. Schools that learn*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
117. Schon, D. (1987). *Educating the reflective practitioner: towards a new design for teaching and learning in the professions*. San Fransisco: Jossey-Bass.
118. Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Temple Smith, London.
119. Silcock, P. (1994). *The Process of Reflective Thinking. British Journal of Educational Studies*. P. 273-285.
120. Sirota Survey Intelligence. (2006). *High Morale Again Pays Off in Stock Market Gains*. Purchase, NY: Sirota Survey Intelligence.
121. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
122. Stoeckel, P. R., & Davies, T. G. (2007). Reflective leadership by selected community college presidents. *Community College Journal of Research and Practice*, 31(11), 895-912.
123. Smaliukienė, R. (2008). *Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. Public administration*, 18 (2), 34 – 41.
124. Swailes, S., & Roodhouse, S. (2003). Structural barriers to the take-up of higher level NVQs. *Journal of Vocational Education and Training*, 55(1), 85-112.
125. Starr, J. (2009). *Saviugdų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios.
126. Sinkevičius, G. (2010). *Tarnaujanti lyderystė – tai santykių kūrimas*. [žiūrėta 2018-02-01]. Prieiga per internetą <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2010-10-11-tarnaujanti-lyderyste-tai-santykiu-kurimas/51492>.
127. Šmitienė, G. (2005). *Kritinio mąstymo ugdymo aspektas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
128. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Leidykla „Technologija“.
129. Taggart, J. L. C. (2016). *Becoming a Holistic Leader: strategies for successful leadership using a principle-based approach*. Third edition.
130. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001) sudarytojai Bendorienė A., Bogušienė V., Dągytė E. ir kt. – Ats. redaktorius Kinderys A. – Vilnius: Alma littera.

131. Tartėnaitė, M. (2016). *Transformacinės lyderystės raiška N asmens sveikatos priežiūros įstaigoje* (Doctoral dissertation, Lithuanian University of Health Sciences).
132. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė, G. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: VDU leidykla.
133. Tubutienė V. ir Morkūnaitė S. (2008). Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (10). 200-211.
134. Turning Points: Transforming Middle Schools. (2009). *Guide to collaborative culture and shared leadership*. Boston National Turning Points Center, Center for Collaborative Education.
135. Vaitkevičius, V. (2016). *Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė*. Infomacijos mokslai. [žiūrėta 2018-01-06]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10386>.
136. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija*. Šiauliai.
137. Visockienė, O. ir Šiaučiukėnienė, L. (2000). Kritinio mąstymo ugdymo būdų pagrindimas konstruktyvizmo teorijos požiūriu. *Socialiniai mokslai*. Nr. 3(24), p. 147–157.
138. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Stulgienė, V. 2016. Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 38. No. 4: 436–443.
139. Ward, K., Bowman, C., & Kakabadse, A. (2007). *Extraordinary Performance from Ordinary People*. Routledge.
140. Whitaker, P. (1995). *Managing to Learn: Aspects of reflective experiential learning in schools*. New York: Cassell.
141. Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs”—a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193-211.
142. Zeitchik, S. (2012). *10 Ways to Define Leadership*. [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga per internetą <http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>.
143. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga*. Vilnius.

PRIEDAI

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

Tyrimo kriterijai	Klausimai
1. Požiūris į lyderystės stiliaus formavimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koks žmogus Jums yra autoritetas, pripažintas ir gerbiamas? Kodėl? 2. Kaip manote ar lyderiais yra gimstama ar vis dėlto laikui bėgant jais tampama? 3. Kaip manote kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti tikras lyderis? 4. Kokiam lyderystės stiliui Jūs esate linkęs save priskirti?
2. Vadovo lyderystės stilius	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo (lyderystės) stilių dirbant su žmonėmis? Kaip elgiatės su darbuotojais? Kas paliudija, kad esate ne autokratas ir pan.? 6. Kas Jums darbe svarbiau? tikslo siekimas ar darbuotojų augimo skatinimas? Kodėl? 7. Ar atsiradus problemai pats imatės veiksmų ar laukiate iš kitų pastebėjimų? pasiūlymų? patarimų? 8. Kaip jūs pats augate kaip lyderis? Ar manote kad šis stilius statiškas ir nesikeičia ar jūs jį tobulinat? Kaip tobulinate? Kas būna diskusijos ir refleksijos objektas bendraujant su pavaldiniais? 9. Ar taikote individualizuotus pokalbius? Individualius pasitarimus ir pan.? 10. Ar padedate kitiems apmastyti savo veiklą? Įvertinti sėkmes ir nesėkmes?
3. Lyderio refleksijos objektas	<ol style="list-style-type: none"> 11. Ar skiriate laiko vidiniams apmastytams dėl įvairių veiksmų, situacijų, įvykių? Su kuo dažniausiai pasitariate? 12. Ar turite gerą komandą? Ar leidžiate jiems pasireikšti? Ar Jūs esate tas kuris taria paskutinį žodį ir į kurį visi žiūri? Ką jūs darote, kad skatintumėte tokių jų elgesį?
4. Lyderio refleksijos rezultatas	<ol style="list-style-type: none"> 13. Ką Jūs kaip vadovas pakeitėte savo organizacijoje? Kokius pokyčius inicijavote? (Savo darbe su žmonėmis? Savo lyderystės stiliuje?) (naujos tiesyklės, instrukcijos, darbo metodai, o gal tvarumas, etiškas elgesys, projektiniai grupiniai darbai, keitimasis žiniomis, neformalaus bendravimo tradicijos) 14. Kaip kuriama Jūsų mokymosi kultūra? Ar jums svarbu Jūsų darbuotojų tobulėjimas? Ar laikote save tobulėjančia asmenybe? 15. Ar jums rūpi Jūsų žmonių motyvacija? Kaip motyvuojate juos? 16. Kaip manote ar svarbu žmogaus vertybės ir požiūris jo darbui? Socialinės atsakomybės klausimai, etiškas elgesys ir pan.? 17. Ar rengiate savo pamainą? Ar jūs turite potencialų, konkretų žmogų, kurį auginate? Kaip tai darote jei turite tokią asmenį? Ar tariatės su juo? Ar perduodate jam patirtį, išmintį?

<p>5. Lyderio refleksijos „gylis“ ir mokymosi lygmuo</p>	<p>18. Kaip jūs suprantate patį mokymąsi? Kaip jūs mokotės? Jūs mokotės kam? Ar reikia specifinių žinių ar jūs mokotės refleksyviu ir patirtiniu būdu iš kitų?</p> <p>19. Kaip manote ar Jūs kaip lyderis sukuriate tinkamą aplinką kitų tobulėjimui? Kaip auginate, ugdote kitus? Ar taikote neformalų mokymą ar siunčiate į specifinius mokymus?</p> <p>20. Jūsų tobulėjimas keičia kitus? Ar jūsų patobulintos kompetencijos keičia kažką?</p> <p>21. Ar apmastę įvykį (situaciją) Jūs keičiate savo veiksmus, taktiką? (Papasakokite atvejį) O kas pasikeitė? Ar tai buvo vienkartinis pasikeitimas? Ar tai tapo nusistovėjusi tradicija?</p> <p>22. Kokia situacija (darbe su žmonėmis) privertė Jus pakeisti požiūrį? Ar Jūsų pavaldiniai privertė Jus pakeisti požiūrį?</p> <p>23. Ar Jums pavyko pakeisti pavaldinių požiūrį į tam tikrus dalykus? (Pateikite pavyzdį) (Tradicijos? įpročiai?)</p>
<p>6. Demografinės charakteristikos</p>	<p>24. Koks Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose?</p> <p>25. Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?</p> <p>26. Jūsų amžius?</p>

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

1. Koks žmogus Jums yra autoritetas, pripažintas ir gerbiamas? Kodėl?
2. Kaip manote ar lyderiais yra gimstama ar vis dėlto laikui bėgant jais tampama?
3. Kaip manote kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti tikras lyderis?
4. Kokiam lyderystės stiliui Jūs esate linkęs save priskirti?
5. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo (lyderystės) stilių dirbant su žmonėmis?
6. Kas Jums darbe svarbiau? tikslo siekimas ar darbuotojų augimo skatinimas? Kodėl?
7. Ar atsiradus problemai pats imatės veiksmų ar laukiate iš kitų pastebėjimų? pasiūlymų? patarimų?
8. Kaip jūs pats augate kaip lyderis? Ar manote kad šis stilius statiškas ir nesikeičia ar jūs jį tobulinat? Kaip tobulinate? Kas būna diskusijos ir refleksijos objektas bendraujant su pavaldiniais?
9. Ar taikote individualizuotus pokalbius?
10. Ar skiriate laiko vidiniams apmastytams dėl įvairių veiksmų, situacijų, įvykių? Su kuo dažniausiai pasitariate?
11. Ar padedate kitiems apmastyti savo veiklą? Įvertinti sėkmes ir nesėkmes?
12. Ar turite gerą komandą? Ar leidžiate jiems pasireikšti? Ar Jūs esate tas kuris taria paskutinį žodį ir į kurį visi žiūri? Ką jūs darote, kad skatintumėte tokį jų elgesį?
13. Ką Jūs kaip vadovas pakeitėte savo organizacijoje? Kokius pokyčius inicijavote? (Savo darbe su žmonėmis? Savo lyderystės stiliuje?)
14. Kaip kuriama Jūsų mokymosi kultūra? Ar jums svarbu Jūsų darbuotojų tobulėjimas? Ar laikote save tobulėjančia asmenybe?
15. Ar jums rūpi Jūsų žmonių motyvacija? Kaip motyvuojate juos?
16. Kaip manote ar svarbu žmogaus vertybės ir požiūris jo darbui? Socialinės atsakomybės klausimai, etiškas elgesys ir pan.?
17. Ar rengiate savo pamainą? Ar jūs turite potencialų, konkretų žmogų, kurį auginate? Kaip tai darote jei turite tokį asmenį? Ar tariatės su juo? Ar perduodate jam patirtį, išmintį?
18. Kaip jūs suprantate patį mokymąsi? Kaip jūs mokotės? Jūs mokotės kam? Ar reikia specifinių žinių ar jūs mokotės refleksyviu ir patirtiniu būdu iš kitų?
19. Kaip manote ar Jūs kaip lyderis sukuriate tinkamą aplinką kitų tobulėjimui? Kaip auginate, ugdote kitus? Ar taikote neformalų mokymą ar siunčiate į specifinius mokymus?
20. Jūsų tobulėjimas keičia kitus? Ar jūsų patobulintos kompetencijos keičia kažką?

2 PRIEDO TĘSINYS

21. Ar apmastęs įvykį (situaciją) Jūs keičiate savo veiksmus, taktiką? (Papasakokite atvejį) O kas pasikeitė? Ar tai buvo vienkartinis pasikeitimas? Ar tai tapo nusistovėjusi tradicija?
22. Kokia situacija (darbe su žmonėmis) privertė Jus pakeisti požiūrį? Ar Jūsų pavaldiniai privertė Jus pakeisti požiūrį?
23. Ar Jums pavyko pakeisti pavaldinių požiūrį į tam tikrus dalykus? (Pateikite pavyzdį) (Tradicijos? įpročiai?)
24. Koks Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose?
25. Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?
26. Jūsų amžius?

Nuoširdžiai dėkoju už pokalbį!