

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Sociologijos ir socialinio darbo institutas
Socialinio darbo ir socialinės gerovės katedra

Gediminas Grigaliūnas

Socialinio darbo magistro studijų programa

Magistro baigiamasis darbas

Lyderystė socialiniame darbe: socialinių darbuotojų požiūris

Darbo vadovė prof. dr. Laimutė Žalimienė

Vilnius, 2020

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	6
1. LYDERYSTĖS TEORIJS APŽVALGA.....	9
1.1. Lyderystės apibūdinimas, jos rūšys ir vystymosi etapai	9
1.2. Lyderystės modeliai.....	11
1.2.1. Transformacinės lyderystės modelis	11
1.2.2. Pasidalytosios – paskirstytosios lyderystės modelis.....	12
1.2.3. Orientacijos į klientus lyderystės modelis	12
1.2.4. Adaptyviosios lyderystės modelis	13
2. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS TEORIJS SAMPRATA	16
2.1. Adaptyviosios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimų sistema.....	16
2.2. Formalios ir neformalios galios pasireiškimas adaptyviosios lyderystės kontekste.....	18
2.3. Adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema	20
2.4. Adaptyvus darbas, kaip procesas sąsajoje su lyderystės kompetencijomis siekiant pokyčių	27
2.5. Adaptyviosios lyderystės modelio aktualumas socialinio darbo profesijos lauke	29
3. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS „X“ SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODIKA	31
3.1. Tyrimas ir jo dalyviai	31
3.2. Tyrimo metodai	32
3.3. Tyrimo eiga ir organizavimas.....	33
3.4. Duomenų analizės metodika.....	35
3.5. Tyrimo imtis	37
3.6. Tyrimo etika	38
4. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS „X“ SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	40
4.1. Tyrimo rezultatų – kodų sistemos analizė adaptyviosios lyderystės kontekste.....	40
4.2. Socialinių darbuotojų veiklos iššūkių ir jų sprendimo sistema	43
4.3. Socialinių darbuotojų lyderystės apraiškos formalios ir neformalios galios kontekste	49
4.4. Adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema socialinių darbuotojų profesinėje veikloje.....	53
4.5. Adaptyvaus darbo, kaip proceso sąsajos su kompetencijomis socialinių darbuotojų profesinėje veikloje	66

4.6. Socialiniai darbuotojai, kaip iniciatoriai socialiniame darbe.....	72
IŠVADOS.....	74
PASIŪLYMAI	77
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI	82

SANTRAUKA

Lyderystė socialiniame darbe svarbi efektyviai sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų problemas. Vienas iš inovatyviausių šiandienos socialiniame darbe jos modelių – tai adaptyvioji lyderystė. Ją praktikuojant, yra ieškoma būdų, kaip išspręsti socialines problemas, kad žmonės patys siektų aktyviai dalyvauti savo gyvenimo pokyčiuose. Lietuvoje kol kas labai mažai atliktų tyrimų susijusių su lyderystės tematika socialiniame darbe.

Buvo atliktas kokybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti lyderystės raišką socialinių darbuotojų veikloje. Tyrimas prasidėjo nuo dviejų pilotinių (žvalgomųjų) tyrimų. Empirinis tyrimas tyrėjo buvo atliekamas interviu forma tiesiogiai su šešiolika socialinių darbuotojų gilinantis į tai, kaip jie mato lyderystės raišką savo ir savo kolegų veikloje. Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami juos koduojant Maxqda 2020 programa. Gauti kodai buvo interpretuoti remiantis adaptyviosios lyderystės teorijos elementais. Šiuo atveju buvo aptarti socialinių darbuotojų veikloje esantys techniniai, techniniai – adaptyvūs ir adaptyvūs iššūkiai ir jų sprendimo sistema, jų lyderystės apraiškos formalios ir neformalios galios kontekste, septinių kompetencijų sistema ir jų sąsajos su adaptyviu darbu.

Tyrimo rezultatai parodė, kaip socialinių darbuotojų veikloje reiškiasi jų lyderystė adaptyviosios lyderystės sampratos kontekste. Pagrindinės išvados iš tyrimo yra tokios, kad yra aplinkybės per kurias reiškiasi ir kurios kliudo reikštis socialinių darbuotojų iniciatyvoms sprendžiant jiems socialinių paslaugų gavėjų problemas remiantis jų požiūriais. Taip pat dauguma jų ganėtinai mažai imasi adaptyviosios lyderystės, galima stebėti tik atskirų jos elementų apraiškas šios lyderystės modelio kompetencijų ir adaptyvaus darbo atžvilgiais.

Reikšminiai žodžiai ir žodžių junginiai: adaptyvioji lyderystė; adaptyvus darbas; adaptyvus iššūkis; kompetencijos; modelis; socialinis darbuotojas; socialinių paslaugų gavėjai; socialinių problemų sprendimas; techninis – adaptyvus; techninis.

SUMMARY

Leadership is vitally important in social life when trying to solve the problems of social service recipients. One of its most innovative models in today's social work is adaptive leadership. By practicing it, ways of how to solve social problems are found, so that people themselves can actively participate in the changes of their lives. So far, very little research has been conducted in Lithuania related to the topic of leadership in social work.

The qualitative study was conducted to find out about the expression of leadership in the practice of social workers. The study started with two pilot (observation) studies. The empirical study conducted by the researcher was through interviewing sixteen social workers face to face and it aimed at analysing how they see leadership in their practice as well the practice of their colleagues. The obtained research data was analyzed by coding them in the Maxqda 2020 program. The resulting codes were interpreted based on the elements of adaptive leadership theory. In this case the technical, technical – adaptive and adaptive challenges of social workers were analyzed, as well as their solution system, leadership manifestations in the context of formal and informal power, the system of septic competences and their links with adaptive work.

The results of the research showed how social workers express their leadership in the context of adaptive leadership. The main findings of the study are that there are circumstances that arise and hinder the expression of social workers' initiatives when solving the problems of social service recipients based on their views. Also, most of them take relatively little adaptive leadership, only the manifestations of its elements can be observed in terms of competencies and adaptive work model.

Key words and collocations: adaptive leadership; adaptive work; adaptive challenge; competencies; model; social worker; recipients of social services; social problem solving; technical – adaptive; technical.

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje, kaip ir daugumoje pasaulio šalių, įgyvendinant socialines paslaugas teikiančių įstaigų infrastruktūros ir socialinio darbo plėtros veiksmų planus, ypatingas dėmesys buvo skirtas šių įstaigų veiklos įgyvendinimo procesų efektyvumo gerinimui. Atsižvelgiant į užsienio valstybėse socialinio darbo procesų tobulinimo bei jų efektyvumo užtikrinimo gerąją praktiką, Lietuvoje socialinio darbo srityje didelę reikšmę buvo pradėta teikti adaptyviosios lyderystės taikymui socialiniame darbe (Adomaitytė-Subačienė, 2020).

Adaptyviosios lyderystės taikymo svarba socialiniame darbe pradėjo formotis kaip tam tikra koncepcija, kuri nukreipta integruotai nustatyti bei ieškoti iškilusių visuomenėje problemų sprendimo variantų, pasitelkiant kompleksiškus problemų sprendimo būdus. Galimas adaptyviosios lyderystės taikymas tokio pobūdžio darbe būtų aktualus padedant žmonėms prisitaikyti prie pasikeitusios jų nepalankios padėties bei pasitelkiant adaptyvų socialinį darbą, išspręsti jų susiklosčiusią nepalankią situaciją bei padėti jiems atsidūrusiems tokiose situacijoje pasikeisti sprendžiant jų sudėtingas ir kompleksines problemas. Socialinis darbuotojas pasitelkdamas, pavyzdžiui, adaptyviąją lyderystę, įvertina probleminę situaciją, bei atsižvelgiant į ją, padeda ją įveikti kitiems žmonėms, tam jis privalo turėti lyderio savybių ir įgūdžių, kuriuos realizuodamas privalo taikyti adaptyviosios lyderystės modelius (Northouse, 2009).

Adaptyvioji lyderystė socialiniame darbe yra taikoma kaip procesas, kurio metu socialinis darbuotojas daro įtaką žmonių grupei, siekdamas nustatyti šių žmonių poreikius, problemas bei siekia rasti bendrus problemų sprendimo būdus (Nedzinskaitė, 2016). Adaptyviosios lyderystės procesas taip pat nukreiptas žmonių mokymąsi ir tobulėjimą, paremtą atitinkamu elgesiu, priimant adaptyvius sprendimus susidūrus su tam tikra problema (Grille, Schulte, Kauffeld, 2015). Adaptyvi lyderystė iš socialinių darbuotojų reikalauja keisti jų požiūrį į žmones bei formuoti naujas vertybes, atsižvelgiant į iškylančius socialiniame darbe iššūkius. Šiuo atveju mokslininkė M. Šešelgytė teigia, kad socialiniai darbuotojai nustatydami ir sprenddami žmonių problemas, privalo atskirti adaptyvius ir techninius problemų sprendimo iššūkius, nustatyti probleminę situaciją, jos priežastys, dalyvius – suinteresuotus asmenis taip pat priimti efektyvius problemų sprendimus (Žinau viską, 2018).

Darbo praktinis reikšmingumas. Lyderystė įvardijama kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių daugumos socialinį darbą vykdančių įstaigų veiklos procesų įgyvendinimo efektyvumą. Pasauliniu mastu socialinį darbą vykdančiose įstaigose lyderystė pradėta taikyti tik prieš dešimtmetį, pradėjus įgyvendinti naujausius šių įstaigų infrastruktūros ir socialinio darbo plėtros veiksmų planus bei veiklos valdymo metodus, vienas jų – lyderystė. Lietuvoje toks reiškinys iš viso iki šiandienos yra netyrinėtas siekiant socialinių paslaugų teikimo efektyvumo.

Šiuo atveju socialinį darbą vykdančiose įstaigose taikoma lyderystė apima visas valdymo ir veiklos procesų organizavimo grandis, į kurias įtraukiama visa šių įstaigų bendruomenė (Adomaitytė-Subačienė, 2019). Šiuo atveju mokslininkė I. Adomaitytė-Subačienė teigia, kad yra „būtinai socialinio darbo lyderiai, gebantys siūlyti inovatyvius sprendimus“ (Vilniaus universitetas, 2020). Todėl yra labai svarbus socialinių darbuotojų lyderystės kompetencijų atpažinimas ar ugdymas, stiprinimas siekiant adaptyvių pokyčių socialiniame darbe. Taigi lyderystės, pavyzdžiui, adaptyviosios, taikymas yra/ būtų ganėtinai naujas reiškinys Lietuvos socialiniame darbe, nes dauguma šalies socialinį darbą vykdančių įstaigų retai ją įtraukia į savo strateginius planus bei ją įgyvendina. Daugelis socialinio darbo įstaigų vykdo įprastus administracinius procesus, retai į juos įtraukia naujovės bei lyderystę, manydamos, kad ji tik apsunkins jų veiklą.

Taip pat adaptyviosios lyderystės taikymas socialiniame darbe pasauliniu mastu buvo pradėtas tirti neseniai. Taip yra todėl, kad adaptyviosios lyderystės taikymas socialinį darbą taikančiose institucijose buvo pradėtas prieš dešimtmetį, siekiant reformuoti bei gerinti šiuose įstaigose vykdomus veiklos procesus, skatinti šių įstaigų bendruomenę kelti turimų žinių lygį bei veiklos efektyvumą. Taigi jos taikymas tokio pobūdžio darbe nėra plačiai ištyrinėtas pasauliniu mastu, todėl mažai yra mokslinių šaltinių šia tematika, o Lietuvoje iš viso nėra atlikta tokio pobūdžio tyrimų susijusių su socialinių darbuotojų lyderystės raiška profesinėje veikloje remiantis jų požiūriais. Tokiu atveju tokia tyrinėjimų kryptis įgyja praktinį naujumą ir skatina tirti socialinį darbą vykdančiose įstaigose dirbančių socialinių darbuotojų lyderystės, pavyzdžiui, adaptyviosios reiškimąsi siekiant efektyvių pokyčių.

Darbo problema. Socialinės globos institucijose dirbančių socialinių darbuotojų lyderystės pasireiškimas jų profesinėje veikloje.

Darbo probleminis klausimas. Kaip reiškiiasi socialinių darbuotojų lyderystė jų profesinėje veikloje?

Darbo objektas. Socialinių darbuotojų dirbančių socialinės globos įstaigose lyderystės raiška jų profesinėje veikloje teikiant pagalbą socialinių paslaugų gavėjams.

Darbo tikslas. Ištirti adaptyviosios lyderystės socialiniame darbe raišką, pasitelkiant socialinių darbuotojų požiūrį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti ir apibūdinti lyderystės sąvoką, jos rūšis, vystymosi etapus ir modelius;
2. Išnagrinėti ir apibūdinti adaptyviosios lyderystės teorijos sampratą;
3. Ištirti ir išanalizuoti adaptyviosios lyderystės socialinės globos įstaigose raišką remiantis socialinių darbuotojų požiūriais;
4. Pateikti adaptyviosios lyderystės raiškos socialinių darbuotojų profesinėje veikloje atlikto socialinės globos įstaigose tyrimo rezultatus ir interpretaciją.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros apžvalga taikant teorinės sintezės metodą;
2. I, II ir pagrindinio kokybinių (interviu) tyrimai, jų rezultatų analizė ir aptarimas (interpretavimas).

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro tokios keturios dalys:

1. Pirmojoje dalyje pateikiamas apskritai lyderystės sąvokos apibūdinimas, jos rūšys, vystymosi etapai ir modeliai, kurie yra reikšmingesni socialinio darbo atžvilgiu;
2. Antrojoje darbo dalyje pateikiama adaptyviosios lyderystės samprata, apžvelgiant adaptyviosios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimo sistemą, formalios ir neformalios galios pasireiškimą adaptyviosios lyderystės kontekste, septinių kompetencijų sistemą, adaptyvaus darbo, kaip proceso sąsajas su lyderystės kompetencijomis siekiant pokyčių, o taip pat jo modelio aktualumą socialinio darbo profesijos lauke;
3. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma adaptyviosios lyderystės raiškos „X“ socialinės globos įstaigose tyrimas, kuriame pristatomas tyrimas, jo dalyviai, tyrimo metodai, eiga ir organizavimas, duomenų analizės metodika, tyrimo imtis ir etika;
4. Ketvirtojoje darbo dalyje pristatoma adaptyviosios lyderystės raiškos „X“ socialinės globos įstaigose tyrimo rezultatai ir jų aptarimas, kurį sudaro tyrimo rezultatų – kodų sistemos analizė adaptyviosios lyderystės kontekste, socialinių darbuotojų veiklos iššūkių ir jų sprendimo sistema, jų lyderystės apraiškos formalios ir neformalios galios kontekste, adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema ir jos sąsajos su adaptyviu darbu jų profesinėje veikloje, o taip pat pateikiamas socialinių darbuotojų, kaip iniciatorių vaidmens socialiniame darbe.

Šias keturias darbo dalis įrėmina tokios struktūrinės dalys: turinys, santrauka, įvadas, išvados, rekomendacijos, literatūra ir priedai, plačiau žr. 1 priedą – *Priedai*, p. 82.

Taip pat pačiame darbe ir jo prieduose yra pateikiamos konceptualizuotos metaduomenų lentelės ir schemos.

1. LYDERYSTĖS TEORIJS APŽVALGA

Šiame skyriuje aptariamas lyderystės apibūdinimas, jos rūšys, vystymosi etapai ir transformacinės, pasidalytosios – paskirstytosios orientacijos į klientus bei adaptyviosios lyderystės modeliai.

1.1. Lyderystės apibūdinimas, jos rūšys ir vystymosi etapai

Mokslinėje literatūroje lyderystės apibūdinimų yra labai įvairių, tačiau jos kaip toki fenomenas ištakos siekia Antikos laikotarpį. Apie jį yra užsiminta, pavyzdžiui, Platono, Cezario ar kitų to meto filosofų veikaluose. Todėl galima teigti, „[...] kad lyderystė mūsų laikus pasiekia kaip, visų pirma, Antikos visuomenėje pripažintas ir pažintas reiškinys“ (Valuckienė et al., 2015, p. 19).

Jis kaip teigia Otilija Rugienė pradėtas tyrinėti nuo XX a. antros pusės, kai visuomenės nariai pradeda domėtis jo reiškinio apraiškomis „[...] įvairiose srityse: ekonomikoje, politikoje, edukologijoje, sociologijoje“ (Rugienė, 2019, p. 11).

Apskritai sąvoka „lyderystė“ (angl. leadership) yra ganėtinai nauja, nes pasak O. Rugienės ji anglų kalboje atsirado prie porą šimtmečių, o vėliau ir kitose kalbose. Pasak jos šiandien egzistuoja sukurtos 65 įvairios lyderystės klasifikavimo sistemos apibūdinant lyderystę (Rugienė, 2019). Ši sąvoka yra į techninį žodyną įtraukta iš bendrojo žodyno tiksliai neapibrėžiant jos (Yukl, 2012).

Tai sudaro tam tikrų sunkumų, nagrinėjant ir apibūdinant lyderystės koncepcijas, nes jos yra skirtingos, kada remiasi įvairiais, pavyzdžiui, žmogaus elgsenos, galios, situacijų ar kitais aspektais. Šį faktą patvirtina mokslininkės: V. Barvydienė ir R. Katilienė: „vėliau išplėtos sudėtinės teorijos, kurių dėmesio centre buvo asmenybės ir situacijos, psichoanalizė, vaidmenų įgijimas, pokyčiai, tikslai ir atsitiktinumas“ (Barvydienė, Katilienė, 2009, p. 7).

Lyderystės fenomenas yra tiriamas remiantis asmeniniu, tarpusavio santykių ir organizacijos strategijos požiūriais (Valuckienė et al., 2015). Tokių tyrimų išdavos generuoja tokias lyderystės sampratos ir jos rūšių evoliucionavimo tendencijas:

1. Holistinio aspekto į lyderystę. Tai reiškia, kad „mokslininkai, tirdami lyderystę, neapsiriboja lyderio ir jo pasekėjų santykiais, bet vertina veikimo kontekstą, dinaminę sąveiką skirtingais organizaciniais lygmenimis“ (Valuckienė et al., 2015, 23);

2. Lyderystės kaip proceso, t.y. integruojant į jį kognityvinės psichologijos elementus ir strateginę lyderystę. Šiuo atveju lyderystės darbuose yra pastebimas poreikis suprasti, kaip lyderis ištransliuoja ir kaip pasekėjai priima informaciją ir kaip pats lyderystės fenomenas paveikia asmenį, grupę ir pačią organizaciją (Valuckienė et al., 2015);

3. Alternatyvių lyderystės prieigų. Tai reiškia, kad anksčiau „[...] lyderystės tyrimuose dominavusias kiekybinės tyrimo strategijas keičia atvejo studijos ir kokybiniai tyrimai, padedantys lyderystę pažinti kaip individo mąstymo ir gyvenimo būdą“ (Valuckienė et al., 2015, 23).

Remiantis šiomis lyderystės sampratos tendencijomis galima konstatuoti, kad daugelis lyderystės koncepcijų priklauso nuo laikmečio kaip žmonės visuomenės yra identifikuojami lyderiais pagal tam tikrus požymius, kurie juos išskiria nuo jų pasekėjų. Šie požymiai atsispindi pačiose lyderystės apibrėžimo elementuose, kuriuos pagal O. Rugienę sudaro:

1. Procesas – tai įvykiai, kuriuose dalyvauja lyderis, jo pasekėjai ir jie veikia vienas kitą, todėl atsiranda tarp jų tarpusavio abipusė sąveika;
2. Įtaka – tai lyderio elgesys, t.y, kaip ir kokiais būdais jis veikia ir paveikia savo pasekėjus;
3. Grupė – tai aplinka, kurioje reiškiasi lyderystė ir daro įtaką toje grupėje esantiems suinteresuotiems žmonėms, kurie siekia bendro tikslo;
4. Tikslas – tai lyderio gebėjimas sutelkti suinteresuotų žmonių grupę veikti siekiant jiems žinimo tikslo – rezultatų.

Taigi šiuo atveju, kaip teigia mokslininkas P. G. Northouse: „lyderystė yra kaip procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“ (Northouse, 2009, 15) arba pagal mokslininką J. Kotter, tai „[...] nuolatinis tinkamų ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas“ (Kurtkutė, 2015, 17).

XX a. viduryje kaip buvo minėta vystėsi lyderystės sampratos tyrimai. Remiantis jais galima išskirti tris jos vystymosi etapus, kurie yra svarbūs norint suvokti lyderystės sampratą ir jos modelius:

1. Lyderio kaip „Didžiojo žmogaus“ arba bruožų teorijos. Pasak O. Rugienės: „šiam etape buvo siekiama nustatyti asmenybės bruožus, kuriais pasitelkus, įvardijus ir išryškinus, būtų galima atskirti lyderį nuo jo sekėjų. Šios teorijos atstovai teigia, kad lyderystė yra įgimta: lyderiais gimstama, o ne tampama“ (Rugienė, 2019, p. 11);

2. Lyderio elgsenos analizės rezultatų teorija. Šiame etape tyrėjai aiškinasi kaip ir kodėl lyderis taip elgiasi atmetant jo prigimtį. Tai šiuo atveju lyderiais yra tampama, o ne gimstama, nes kryptingai formuojamas žmogus gali tapti lyderiu. Šios teorijos „[...] pagrindas yra biheviorizmas, todėl tyrėjų dėmesys skiriamas lyderių veiksams ir sprendimams, o ne mąstymo ypatumams ar vidinėms būsenoms [...]“ (Valuckienė et al., 2015, 20);

3. Lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio santykių teorija. Lyderio ir jo pasekėjų abipusiai tarpusavio santykiai „[...] dažniausiai kuriami konkrečioje organizacijoje, vykstant socialinei sąveikai tarp vadovo ir pavaldinių. Tyrėjai (Bass, Daft, Harris ir kt.) teigia, kad lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgesys, lemia lyderystės sėkmę“ (Rugienė, 2019, p. 12).

Taigi galima išskirti dvi lyderystės dimensijas, tai orientacijos į užduoties atlikimą ar į komandos narių santykių gerinimą siekiant efektyvių pokyčių (Sudnickas, 2020).

Galima daryti išvadą, kad vienareikšmiškai įvardyti lyderystę ir tiksliai ją apibrėžti sudėtinga, nes vienareikšmiško požiūrio į lyderystę nėra. Nagrinėjant mokslinius šaltinius pastebėta, kad lyderystės apibrėžimų ir rūšių yra labai daug, nes daug yra požiūrių į ją. Galima atpažinti, kad daugumai lyderystės rūšių yra būdingi keturi elementai: procesas, įtaka, grupė ir tikslas.

Taigi taip pat galima teigti, kad lyderystė yra neatsiejama nuo įtakos: be įtakos lyderystė negalima. Lyderis turi turėti savo pasekėjus, kad galėtų jiems daryti tam tikrą įtaką. Tai reiškia, jog lyderystė yra lyderio kaip poveikis bendrą tikslą jiems turinčių žmonių grupei. Tik grupės kontekste atsiranda lyderystė. Lyderystei atsirasti reikalinga aplinka, kurioje žmonės siekia kokio nors bendro tikslo. Lyderis suvienija bendro tikslo siekiančius sekėjus ir veda juos tinkamu keliu.

Išnagrinėjus lyderystės apibrėžimą ir jo vystymosi etapus galima atpažinti juos vienijančius elementus tokius kaip procesas, įtaka, grupė ir tikslas. Šie lyderystės komponentai yra labai reikšmingi socialiniame darbe, kuriam labiausiai aktualiausi yra transformacinės, pasidalytosios – paskirstytosios, orientacijos į klientus ir ypatingai adaptyviosios lyderystės modeliai.

1.2. Lyderystės modeliai

Lyderystės sampratų pagal kurias yra sukurti lyderystės modeliai yra labai daug, bet aktualiausi socialiniame darbe yra šie lyderystės modeliai: 1. Transformacinis; 2. Pasidalytasis – paskirstytasis; 3. Orientacijos į klientus ir 4. Adaptyvusis. Šiems modeliams ypatingai būdingos proceso, įtakos, grupės ir tikslo savybės, o šios savybės yra aktualios socialinio darbo lauke.

1.2.1. Transformacinės lyderystės modelis

Transformacinė lyderystė, tai jai būdingas procesas, kuriame aktyviai dalyvauja ir veikia lyderis ir suinteresuotos šalys, palaikydami tarpusavio santykius, siekiant pokyčių, kaip teigia mokslininkai: J. Valuckienė, S. Balčiūnas, E. Katiliūtė, B. Simonaitienė ir B. Stanikūnienė, „[...] tai procesas, kuriantis vadovo lyderio ir pasekėjų ryšį, palaikantį visų augimą ir tobulėjimą, kaip būtina lyderystės sąlygą ir prielaidą“ (Valuckienė et al., 2015, p. 21). Taigi šiam lyderystės modeliui būdingos lyderio vertybės, jo gebėjimas inspiruoti – įkvėpti ir motyvuoti suinteresuotas šalis, rodyti jiems pavyzdį, pastebėti jų asmenines savybes siekiant tokiu būdu juos įtraukti į bendrą darbą, siekiant pokyčių.

Pasak mokslininkų: S. Haworth, R. Miller ir J. Schaub transformacinei lyderystei būdingos pokyčių ir inovacijų idėjos, lyderio asmeninė charizma, intelektualumas ir jo gebėjimas pastebėti, išklausti ir vertinti savo pasekėjus. Todėl galima teigti, kad šiam modeliui būdingi charizmatiniai ir jausminiai lyderystės elementai, kurie yra svarbūs socialiniame darbe. Jį dirbdamas lyderis siekia pokyčių veikdamas per kitų asmenybių vertinimus, jų motyvavimą – įkvėpimą, sudaro galimybes

būti prieinamu ir galimybę patiems asmenims veikiant pasireikšti, t.y. siekia juos įgalinti (Haworth, Miller, Schaub, 2018).

Taip pat minėti mokslininkai teigia, kad transformacinės lyderystės tipas yra asocijuojamas su besikeičiančiu lyderio komandos narių mąstymu, jų kolektyviniais veiksmais, atsidavimu ir motyvacija, siekiant individualių ir organizacinių tikslų (Haworth, Miller, Schaub, 2018). Taigi šiam lyderystei modeliui itin svarbus lyderio gebėjimas skatinti individus, vystyti tarpusavio pasitikėjimą, skatinti kūrybiškumą ir individų, kaip asmenybių augimą siekiant pokyčių. Tai yra „[...] į pokyčius orientuota lyderystė“ (Northouse, 2009, p. 161), tačiau lyderio vaidmuo siekiant jų yra reikšmingesnis, nei jo aplinkos asmenų, kurie taip pat siekia tokių pačių pokyčių.

1.2.2. Pasidalytosios – paskirstytosios lyderystės modelis

Pasidalytajai – paskirstytajai lyderystei būdinga, tai kad lyderis dalinasi savo vaidmeniu ir atsakomybe su savo aplinkos žmonėmis, kuriuos siekia įtraukti į bendrą veiklą, todėl tokia lyderystė peržengia formalias ribas ir apima įvairių organizacijoje dirbančių žmonių veiksmus (Haworth, Miller, Schaub, 2018). Šiuo atveju mokslininkas A. Harris teigia, kad „pasidalytoji lyderystė pasireiškia lyderio pasidalijama veikla su kitais nariais ir ji gali būti atliekama bet kurio organizacijos nario“ (Harris, 2010, p. 48). Taip pat mokslininkės: Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė ir I. Girnienė teigia, kad tokio pobūdžio lyderystei būdinga tai, kad „lyderis nebėra didysis žmogus, t.y. turintis išskirtinių savybių ir įgūdžių žmogus. Lyderis yra tas, kuris geba sutelkti komandas ir surasti didįjį žmogų kiekviename komandos naryje [...]“ (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019, p. 76).

Šiuo atveju lyderis suteikia galimybę savo aplinkos narių lyderystei reikštis rodydamas jiems savo pavyzdį įvairiuose situacijose. Todėl ši lyderystė „[...] suvokiama kaip laiku pastebėtas gebėjimas ir galėjimas imtis lyderio vaidmens. Pasidalytoji lyderystė leidžia išvelgti lyderį kiekviename, kuris siekia veikti [...]“ (Valuckienė et al., 2015, p. 37). Taigi galima teigti, kad tokio pobūdžio lyderio veiksmuose būdingas atsakomybės suteikimas suinteresuotoms šalims, jų motyvavimas mokymosi principu, pasitikėjimo savimi stiprinimas ir skatinimas bendradarbiavimo principu, siekiant pokyčių. Jis pasidalydamas savo lyderyste suteikia galios veikti, tokiu būdu juos įtraukia į veiklas, kuriose jie skirtingai atlieka savo funkcijas, siekdami naujovių. Taigi „pasidalytoji lyderystė įpareigoja mokyti veikti kartu, pasidalyjant savąja ir įgalinant kitų lyderystę, padedančią efektyviau kurti besimokančios organizacijos aplinkas“ (Valuckienė et al., 2015, p. 39).

1.2.3. Orientacijos į klientus lyderystės modelis

Orientacijos į klientus lyderystei būdinga tai, kad lyderio dėmesys yra sutelktas į klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimą (socialinio darbo kontekste, tai socialinių paslaugų gavėjų, toliau –

socialinių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimas siekiant jų gerovės), todėl tarp jų yra labai svarbus santykis (Strong, Harris, 2004). Šiuo atveju yra labai svarbi lyderio vertybių sistema ir humaniškas požiūris į klientą, nes, kaip teigia D. Karčiauskienė, tik „stipri orientacija į klientą padeda suprasti jo poreikius ir numatyti jų tenkinimo būdus“ (Karčiauskienė, 2014, p. 51).

Šis, lyderystės modelis, kaip teigia mokslininkai: S. Haworth, R. Miller ir J. Schau, skiriasi nuo pasidalytojo, nes nėra tokio galios disbalanso tarp lyderio ir kliento mąstysenų. Minėti autoriai teigia: „šis modelis daugiausia dėmesio skiria klientui ar paslaugos vartotojui, atsižvelgiant į jo motyvaciją o praktika yra vien tik priemonė link norimo tikslo siekiant patenkinti paslaugų vartotojų poreikius ir pagerinti jų gyvenimo aplinkybes“ (Haworth, Miller, Schau, 2018, p. 7). Taigi distancija tarp lyderio ir suinteresuotų šalių yra minimali, nes yra intensyvi sąveika – santykiai tarp jų.

1.2.4. Adaptyviosios lyderystės modelis

Adaptyviosios lyderystės modelis vystomas nuo 1980 m., kurio pradininkai yra mokslininkai: R. A. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky.

Šis modelis pasak R. A. Heifetz yra kompleksiškas, kurį sudaro sisteminiai, psichoterapiniai, tarnystės ir biologiniai konceptualizuoti aspektai (Heifetz, 1994). Jis juos taip apibūdina:

1. Sisteminis aspektas, tai žmonių socialinės problemos, jos kompleksiškos, turinčios įvairių aspektų, kintančios – joms iš prigimties būdinga keistis ir vienos su kitomis tarpusavyje susijusios, įvairios ir painios;

2. Psichoterapiniam aspektui būdinga, tai, kad žmonės nagrinėja, aiškinasi problemas ir jų sprendimo būdus, remiantis adaptyviu darbu. Šiuo atveju į jas žvelgiama tiesiai, įgyjamas įgūdis atskirti realumą nuo nerealaus, spręsti vidinius konfliktus ir mokytis inovatyviai elgtis ir žvelgti į jas. Be to, tam, kad vyktų adaptyvus darbas, reikalingas tinkamos aplinkos kūrimas ir palaikymas;

3. Tarnystės aspektas – lyderis imdamasis pastebėti, aiškintis ir ieškoti problemų, kaip iššūkių sprendimo, siekdamas, kad kompetencijos ir autoritetas tarnautų žmogui, bendruomenei ir/ ar visuomenei. Šiuo atveju jis tarnaudamas siekia visuomenės bendrosios gerovės, todėl adaptyviai lyderystei yra būdinga humanistinė vertybių;

4. Biologinis aspektas – iš gamtinės prigimties žmonės nuolat keičiasi prisitaikydami prie savo kintančių poreikių ir būsenų, prie išorinės aplinkos pokyčių. Taigi gebėjimas prisitaikyti esant naujoms sąlygoms ir aplinkybėms padeda jiems suklestėti.

Pastarasis aspektas yra labai svarbus adaptyvios lyderystės modeliui, nes pagal jį sukurta modelio sistema, atsižvelgiant ir pritaikant DNR evoliucijos požymius ir paradigmas. Tuo remiantis, minėti mokslininkai išskiria tokius adaptyvios lyderystės požymius:

1. Pokyčių, kurie suteikia galimybę klestėti, tačiau „lyderystė tokiu atveju susiduria su

normatyviniais vertės, tikslo ir proceso klausimais“ (Paulauskas, 2017, p. 12);

2. Pokyčių, kurie yra paremti praeitimi, kurios neatsisakoma: „[...] sėkminga adaptacija yra kartu ir konservatyvi, ir progresyvi. Jose geriausiai panaudojama ankščiau įgyta išmintis ir praktinės žinios“ (Paulauskas, 2017, p. 13);

3. Eksperimentavimų, vykstant adaptacijos procesui, lyderiams: „siekiant įnešti adaptyvių pokyčių reikalinga eksperimentinė mąstysena. Jie turi išmokti improvizuoti darbo eigoje, laimėti laiko ir rasti išteklių kitam eksperimentų etapui“ (Paulauskas, 2017, p. 13);

4. Įvairovės, kuri yra adaptacijos procese – labiausiai vertinama lyderio, suinteresuotų šalių požiūrių įvairovė ir mažiau yra remiamasi centralizuotu planavimu ar formalios valdžios, vadovų autoritetu (Paulauskas, 2017);

5. Naujos adaptacijos įtaka senajai tvarkai, reikšmingai ją pakeičiant, atnaujinant ir pertvarkant, todėl pasak R. A. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky tokios įtakos poveikis tvarkai yra rizikingas, nes gali atnešti nuostolių, o pats mokymosi procesas gali būti skausmingas. „Vieno individo inovacijos gali versti kitą individą jaustis nekompetingu, išduotu ar nereikšmingu“ (Paulauskas, 2017, 13), todėl gali kilti nepasitikėjimas ir nepasitenkinimas lyderio iniciatyvomis;

6. Laiko, kuris yra reikalingas adaptacijos procesui. Jis vyksta cikliška ir palaiptai, nes pokyčiai įvyksta lėtai klaidų ir bandymų (eksperimentavimų) būdais. „Reikšmingas pokytis yra laikui bėgant laipsniškai vykstančių eksperimentų rezultatas“ (Paulauskas, 2017, p. 14). Šiuo atveju yra labai svarbus lyderio atkaklumas eksperimentavimo aspektu.

Remiantis šios lyderystės požymiais jos pradininkai taip apibrėžia jos modelį – „adaptyvioji lyderystė yra praktika, kurios dėka žmonės mobilizuojami imtis spręsti sunkius iššūkius ir klestėti“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009) arba „[...] tai praktinis žmonių mobilizavimas siekiant sudėtingų problemų sprendimo ir klestėjimo“ (Paulauskas, 2017, p. 12). Pasak minėtų autorių, klestėjimas, tai yra procesas, kurio metu išskiriama, kas yra svarbu ir kas ne – pastarojo atsisakant, taikant inovatyvias priemones. Tai reiškia, kad visuomenės nariai iš praeities pasiima, tai kas geriausia ir tai pritaiko ateityje, todėl šiuo atveju yra labai svarbi vertybių sistema.

Taigi klestėjimas įmanomas tik procese, vykstant pokyčiams, t.y. kai keičiasi situacijos ir patys žmonės. Šiuo atveju, kaip teigia R. A. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky labai svarbu lyderiui atpažinti kokie yra iššūkiai – techniniai, techniniai – adaptyvūs ar grynai adaptyvūs ir analogiškai jiems taikyti sprendimo būdus, plačiau žr. 2.1. *Adaptyviosios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimų sistema*, p. 16.

Iššūkius išspręsti lyderiui pagal adaptyviosios lyderystės koncepciją įmanoma, kai jis rizikuoja savo padėtimi ir peržengia jam suteiktas formalias galios ribas, plačiau žr. 2.2. *Formalios ir neformalios galios pasireiškimas adaptyviosios lyderystės kontekste*, p. 18. Tokiu būdu jis įgalina

patį save kartu su komandos nariais keičiantis savo, jų asmeninei ir kolektyvinei savimonei spręsti adaptyvius iššūkius. Jie, tame tarpe, ir techniniai iššūkiai yra sprendžiami remiantis adaptyvosios lyderystės septyniomis kompetencijomis, plačiau žr. 2.3. *Adaptyvosios lyderystės kompetencijų sistema*, p. 20.

Tos kompetencijos kartu su adaptyvaus darbo procesu – stebėjimu, aiškinimusi ir intervencija sudaro adaptyvosios lyderystės modelį, plačiau žr. 2.4. *Adaptyvus darbas, kaip procesas sąsajoje su lyderystės kompetencijomis siekiant pokyčių*, p. 27.

Taigi galima teigti, kad šis lyderystės modelis yra kompleksiškas procesas, apimantis iššūkių, kompetencijų ir adaptyvaus darbo dimensijas. Jis skiriasi nuo daugelio kitų modelių, kuriose yra akcentuojama paties lyderio galia, jo savybių sistema ir elgsena arba lyderio dalinimasis savo galiomis su interesuotomis šalimis.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad lyderystės modelių yra labai daug ir jie skirtingi, bet jiems itin reikšmingas procesas, įtaka, grupė ir tikslas. Šie elementai yra ypač būdingi transformacinės, pasidalytosios – paskirstytosios, orientacijos į klientus, o taip pat ir adaptyvosios lyderystės modeliams:

1. *Transformacinis – lyderis nustato, nurodo kryptį ir veda suinteresuotas šalis, jas įkvėpdamas, t.y. motyvuodamas ir įgalindamas juo pačius veikti siekiant pokyčių;*

2. *Pasidalytoji – paskirstytoji, tai lyderis savo galia ir atsakomybe dalinasi su suinteresuotomis šalimis, t.y. jas įgalina ir veikia kartu su jomis sudarant komandą, kad galėtų įvykti pokyčiai;*

3. *Orientacijos į klientus – lyderio dėmesys yra nukreiptas į suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, siekiant jų gerovės, todėl yra labai svarbus tarp jų santykis ir lyderio humanistinė vertybių sistema;*

4. *Adaptyvusis – lyderio praktinė veikla, kurios metu sutelkiamos suinteresuotos šalys sprendžiant techninius – adaptyvius ir grynai adaptyvius iššūkius, remiantis adaptyvosios lyderystės kompetencijomis ir adaptyviu darbu.*

Pastarosios lyderystės modelio samprata turi keturias perspektyvas: 1. Sisteminė – kompleksinis problemų suvokimas; 2. Psichologinė – problemų pažinimas ir nustatymas kaip jas spręsti; 3. Tarnystės – būdinga humanistinė vertybių sistema ir 4. Biologinė – pagrįsta eksperimentavimu.

Remiantis pastarąja perspektyva yra sukurtas adaptyvosios lyderystės modelis, kurį sudaro iššūkių, kompetencijų sistemos ir adaptyvus darbas. Jis yra kompleksiškas, kartotinis procesas, prisitaikant prie kintančių asmeninių ir aplinkos pokyčių, tokiu būdu išsprendžiant adaptyvius iššūkius, todėl jis svarbus socialinio darbo profesijos lauke.

2. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS TEORIJOS SAMPRATA

Šiame skyriuje aptariamas adaptyviosios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimų sistema, formalios ir neformalios galios pasireiškimas adaptyvios lyderystės kontekste, septynių kompetencijų sistema, adaptyvus darbas, kaip procesas sąsajoje su lyderystės kompetencijomis, siekiant pokyčių. Taip pat aptariamas lyderystės modelio aktualumas socialinio darbo profesijos lauke.

2.1. Adaptyviosios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimų sistema

Pagal adaptyvios lyderystės koncepciją mokslininkas R. Heifetz išskiria konkrečių situacijų technines, technines ir adaptyvias, ir grynai adaptyvias problemas, toliau iššūkius, kurie savo prigimtimi skiriasi vieni nuo kitų (Heifetz, 1994).

Techniniai iššūkiai ir jų sprendimai

Techniniai iššūkiai, tai yra aiškiai žmonių apibrėžiamos problemos, kurių sprendimo būdai jiems yra iš anksto žinomi. Šiuo atveju mokslininkai: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky taip apibrėžia technines problemas, kurias „galima diagnozuoti ir išspręsti (paprastai – per trumpą laiko tarpą), taikant įtvirtintas praktines žinias ir procedūras. „Techninės problemos gali būti sprendžiamos pasitelkiant autoritetinę kompetenciją ir įprastus procesus“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 33).

Taip pat ir P. Avižinis teigia, kad „kasdien mes susiduriame su problemomis, kurioms sprendimus mes žinome, arba turime know-how kaip juos spręsti. Tokios problemos yra vadinamos techninėmis“ (Avižinis, 2019).

Taigi probleminiai iššūkiai sprendžiami kreipiantis į specialistus ir vadovus, kuriais yra pasitikima, kaip autoritetais ir savo srities žinovais, įgaliojant juos tuos iššūkius spręsti. Specialistai sprenddami iššūkius remiasi tik savo kompetencijomis ir žinomomis jiems procedūromis. Jos iš anksto yra suinteresuotų šalių žinomos ir naudojamos techninių iššūkių sprendimo procese.

Toks procesas, pasak minėtų mokslininkų, yra techninis darbas, tai: „[...] problemos apibrėžimas ir sprendimas, kuris padeda efektyviai sutelkti, koordinuoti ir taikyti tuo momentu kompetenciją, procesus ir kultūrinės normas“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 33). Taip pat ir P. Avižinis teigia, kad „[...] techninės problemos gali būti sprendžiamos turimų žinių ir procedūrų pagalba“ (Avižinis, 2019).

Techniniai – adaptyvūs iššūkiai ir jų sprendimai

Techniniai – adaptyvūs iššūkiai, pasak R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky turi technines ir adaptyvias dimensijas, nes „problemas ne visada galima lengvai priskirti prie „techninių“ ar „adaptacinių“, kadangi dauguma „[...] jų yra mišrios, jose persipina ir techniniai, ir su adaptacija susiję elementai“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 7).

Pirmu atveju, tai iššūkius – problemas galima aiškiai nustatyti ir apibrėžti pasitelkiant žinomas technines – vadybines kompetencijas, tačiau jų sprendimams reikia pasitelkti adaptyvios lyderystės kompetencijas ir adaptyvų darbą, kaip vientisą procesą.

Anot minėtų mokslininkų, šiame procese atsakomybė sprendžiant technines problemas yra pasidalijama tarp vadovų ir darbuotojų, specialistų ekspertų ir kitų suinteresuotų žmonių. Vadovai šiuo atveju gali parūpinti išteklių ir duoti reikiamą palaikymą, tačiau patį adaptavimosi darbą reikia padaryti patiems žmonėms (Heifetz, 1994), todėl jis susijęs su žmonių mokymosi procesu ir naujų pokyčių įgyvendinimu.

Adaptyvūs iššūkiai ir jų sprendimai

Adaptyvūs iššūkiai, anot R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky reiškia „[...] atotrūkį tarp žmonių puoselėjimų vertybių (kurios leidžia klestėti) ir realybės, su kuria jos susiduria (esamas gebėjimo realizuoti tas vertybes savo aplinkoje trūkumas)“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 29). Tai reiškia, kad problemas sunku tiksliai ir aiškiai apibrėžti, nes jos skirtingai daro įtaką žmonėms. Pasak minėtų mokslininkų, jų neįmanoma išspręsti autoritetingiems vadovams, specialistams ar pasitelkiant įprastas – iš anksto žinomas procedūras.

Taip pat ir P. Avižinis teigia, kad tai „problemos, kurios negali būti išsprendžiamos kam nors duodant nurodymus ir atsakymus. Tokias problemas lyderystės autoriai vadina adaptyviais iššūkais“ (Avižinis, 2019). Į tokių problemų sprendimą lyderis telkia suinteresuotas šalis, kad jos pačios imtųsi veiksmų jas sprendžiant, peržengiant formalius ir neformalius lūkesčius.

Jie yra sudėtingi ne tik dėl realybės ir nerealybės atotrūkio, bet ir dėl to, kad jiems yra pasipriešinimas kylantis iš aplinkos. To priežastis yra adaptyvūs iššūkiai, kurie priverčia žmones keisti įprastą mąstyseną, vertybes, įsitikinimus ir įpročius. Jie „reikalauja pokyčio „širdyje ir galvoje“ ir taip pat „keistis įsitvirtinusiems įpročiams ir giluminiams įsitikinimams“ (Avižinis, 2019).

Labai daug jų yra socialiniame darbe, nes socialinių paslaugų gavėjai asmeniškai susiduria su skirtingomis problemomis, kurias sąlygoja jų esamas požiūris į problemas ir gyvenimo stilius, o įvykus staigiam sąlygų pasikeitimui iš naujo suvokti kas įvyko ir kaip reikia prisitaikyti prie naujos realybės (įvyko atotrūkis) yra sudėtingas iššūkis.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad adaptyvių iššūkių sprendimai yra įmanomi „[...] tik keičiant žmonių prioritetus, įsitikinimus, įpročius ir lojalumą“ (Paulauskas, 2017, p. 16). Taigi

įgyvendinti tokius pokyčius galima remiantis adaptyvios lyderystės modeliu, naudojant lyderystės kompetencijas, kurios sudaro adaptyvų darbą, bet jis įmanomas esant poreikiui, tik lyderiui peržengus formalias ribas.

2.2. Formalios ir neformalios galios pasireiškimas adaptyviosios lyderystės kontekste

Adaptyvus darbas pagal jo koncepciją prasideda tada, kai lyderis turėdamas formalią ir neformalią galią veikia peržengdamas formalias ribas, taip pereina į adaptyvios lyderystės lauką.

Šias dvi galias, kurias turi lyderis, apibrėžia mokslininkai: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky taip: „[...] formali valdžia – aiški galia, suteikta tam, kad būtų patenkinti aiškūs lūkesčiai dėl paslaugos, pavyzdžiui, išdėstyti pareiginėje instrukcijoje ar vykdomuosiuose įgaliojimuose“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 31) ir „[...] neformali valdžia – galia, numanomai suteikta tam, kad būtų patenkinti aiškūs lūkesčiai dėl paslaugos, pavyzdžiui, atstovavimas tokioms kultūrinėms normoms kaip tarpusavio pagarba arba moralinės valdžios suteikimas, kad būtų įgyvendinti judėjimo siekiai“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 31).

Taigi pasak minėtų mokslininkų, lyderis formalias ir neformalias galias įgyja tuomet, kai lyderiui formali valdžia, pavyzdžiui, direktorius pagal darbo sutartį, pareigybinę instrukciją ir įstaigos nuostatus suteikia formalią galią – įgaliojimus mainais už paslaugas.

Taip pat lyderiui formali valdžia gali suteikti ir neformalią galią, tuomet tarp jų sutartis nėra aiškiai apibrėžta, nes tokie lyderiai yra charizmatiški autoritetai, kurių požiūriai ir veiksmai skirtingi formalios valdžios atžvilgiu. Tokius formalios ir neformalios galios santykius mokslininkai apibūdina taip: „vis dėl to visi valdžia grįsti santykiai, tiek formalūs, tiek neformalūs, regis, atitinka tą pačią bazinę apibrėžties tendenciją: galia, patikėta mainais už paslaugą – „[...] aš pasikliaunu, kad tu įgyvendinsi tikslus, kurie man yra svarbūs“ (Paulauskas, 2017, p. 20).

Remiantis šiuo apibrėžimu galima teigti, kad valdžia tikisi iš lyderio, kad jis atliks tokius veiksmus, kurių ji nori ir pageidauja sprendžiant problemas. Taigi lyderiui valdžia suteikia galios, tikėdamasi, kad jis suteiks paslaugas, taps nugalėtoju, atstovu, ekspertu ar veikėju, kuris galės pateikti sprendimus tame kontekste, kuriame ji suvokia situaciją (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Valdžia, kuri suteikia lyderiui įgaliojimus, tai direktoriai, komandos nariai, pavaldiniai, socialinių paslaugų gavėjai, jų artimieji, policija ar žiniasklaida, nes jie į lyderį nukreipia savo dėmesio ir paramą, kad jis atliktų savo darbą ir pateiktų problemų sprendimus, patenkindamas jų lūkesčius.

Taigi lyderis atlikdamas savo pareigas įgyvendina jam suteiktus konkrečius valdžios įgaliojimus tokiu būdu patenkinant jų lūkesčius, t.y. ko iš jo tikimasi. Šiuo atveju lyderis valdžios lieka apibrėžtas jam suteiktos formalios ir neformalios galios ribose, kurias ji kontroliuoja. Tokia sąveika yra priešinga adaptyviam darbui.

Jis įmanomas tik tada, kai lyderis, kuris turi formalios valdžios jam suteiktas formalias ir neformalias galias, bando peržengti arba peržengia autoritetingo valdymo apibrėžtas ribas. Jis gali jas peržengti, kai turi nusistatęs aiškų tikslą ir motyvaciją bei įgūdžius, jam pasiekti. Pats toks lyderio peržengimas yra rizikingas iššūkio metimas, įgaliojimus jam suteikusios valdžios lūkesčių nepateisinimas. Šiuo atveju R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky teigia: „[...] adaptyvi lyderystė nėra įgaliojimų lūkesčių pateisinimas ar jų pranokimas. Tai iššūkio metimas kai kuriems tokiems lūkesčiams, sugebėjimas atrasti būdą nuvilti žmones visiškai neįstumiant už ribos“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 14). Lyderis mesdamas formaliai ir neformaliai valdžiai iššūkius, nepateisindamas jų lūkesčių, rizikuoja savo statusu ir padėtimi, nes imasi lyderystės, o ne valdžios nustatytų veiksmų.

Tokiu atveju lyderystės veiksmai pasak mokslininkų pasireiškia tuo, kad lyderis atlieka kitokias užduotis nei jam delegavo valdžia, nesutinka su nekintančia padėtimi, kelia opius ir prieštarigus klausimus „[...] tarp to, ką žmonės deklaruoja esant jiems vertinga, ir to, ką jie iš tiesų vertina“ (Paulauskas, 2017, p. 22). Šiuo atveju formali valdžia tokiais lyderio veiksmais yra nepatenkinta ir gali kilti jai noras ją pašalinti iš savo lauko.

Tokią sudėtingą ir rizikingą lyderio veiklą R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky apibendrina taip: „[...] norint išspręsti adaptacijos problemas, reikia įžengti į nepažįstamą erdvę ir sutrikdyti pusiausvyrą, ši veikla pati savaime yra neaiški, rizikinga ir organizacijai, ir individui, todėl neretai ji būna pavojinga ir dezorientuojanti“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 16).

Minėti mokslininkai aptardami adaptyviosios lyderystės koncepciją aiškiai išskiria techninės vadybos nuo adaptyvios lyderystės esminius skirtumus, kurie supriešiną vadybą ir lyderystę, žr. žemiau 1 lentelę – *Lyderystė valdžios požiūriu*.

1 lentelė. *Lyderystė valdžios požiūriu*. Lentelė sudaryta remiantis pagal (Paulauskas, 2017, p. 23)

Užduotis	Techninė vadyba	Adaptyvi lyderystė
Vadovavimas	Apibrėžiama problema ir pateikiamas jos sprendimas.	Nustatoma adaptacinė problema, suformuluojami pagrindiniai klausimai ir problemos.
Apsauga	Saugojimasis nuo išorinių aplinkos grėsmių.	Atskleidimas išorinės aplinkos grėsmių.
Tvarka		
Orientavimas	Žmonių orientavimas į esamus vaidmenis.	Keitimas žmonių esamų vaidmenų orientacijos, priešinimasis per greitam žmonių orientavimui į naujus vaidmenis.
Konfliktas	Tvarkos atkūrimas.	Konflikto atskleidimas arba leidimas jam pačiam išaiškėti
Normos	Normų išsaugojimas.	Metimas iššūkių normoms arba leidimas, kad tai padarytų kiti žmonės.

Apibendrinant galima teigti, kad adaptyvios lyderystės kontekste, lyderis turėdamas formalią ir neformalią galią, peržengdamas formalios valdžios jam suteiktą įgaliojimų ribas, pradeda nepateisinti jos lūkesčių. Šiuo atveju jis rizikuoja savo padėtimi, išeidamas iš komforto zonos, tačiau tik peržengus valdžios nustatytas ribas jis pereina į adaptyvios lyderystės lauką, dirbdamas adaptyvų darbą dėl pokyčių.

2.3. Adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema

Adaptyvios lyderystės modelį be iššūkių sudaro ir kompetencijų sistema. Kompetencijos (lot. k. *competentia*), priklausomybė (pagal teisę), tai yra funkciniai gebėjimai adekvačiai atlikti konkrečias veiklas, turint tam pakankamai žinių, įgūdžių ir energijos (Lietuviuzodynas.lt). Jos yra septynios, viena su kita susijusios ir persidengiančios bei sudaro adaptyvios lyderystės proceso etapus, todėl lyderis jomis gali naudotis nuosekliai arba pavieniui dirbdamas adaptyvų darbą.

Tokias septynias lyderystės kompetencijas išskyrė ir apibūdino mokslininkai: R. Heifetz ir D. L. Laurie: „Užlipti į balkoną“, „Nustatyti adaptyvų iššūkį“, „Reguliuoti „temperatūrą“, „Išlaikyti sutelktą dėmesį“, „Gražinti darbą žmonėms“, „Saugoti lyderystės „balsus iš kitur“ ir „Suvokti save, kaip lyderystės instrumentą“ (Heifetz, Laurie, 1997). Toliau pateikiami šių kompetencijų apibrėžimai.

„Užlipti į balkoną“ kompetencijos apibrėžimas

Pagal R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky adaptyvios lyderystės kompetencija „Pakilti į balkoną“ yra lyderio pažvelgimas į situaciją per atstumą, toks būdas leidžia jam pastebėti – pamatyti tam tikras tendencijas, kurios nėra pastebimos „žiūrint iš apačios“. „Tai protinis veiksmas, kai „pasitraukiama iš šokių aikštelės“, veiklos sūkurio, siekiant stebėti ir susidaryti bendresnį vaizdą apie save ir didesnę sistemą“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 31).

Pagal minėtus mokslininkus „šokių aikštelė“, tai teritorija, kurioje tiesiogiai atliekamas darbas – veiksmas ir todėl yra „[...] trintis, triukšmas, įtampa arba sisteminė veikla. Galiausiai tai vieta, kurioje atliekamas darbas“ (Paulauskas, 2017, 34).

Pasak minėtų adaptyvios lyderystės mokslininkų, lyderis naudodamas šią kompetenciją į sudėtingas ir konfliktines situacijas, kuriose yra iššūkiai, žvelgia per atstumą, t.y. iš šalies. Jis laikinai pasitraukdamas iš tų situacijų, kuriose yra daug įtampų, chaoso ir triukšmo turi galimybę žymiai plačiau ir daugiau pamatyti ir suvokti apie tas situacijas nei būdamas tiesiogiai jose.

Lyderiui pasitraukimų iš situacijų, pauzių momentai reikalingi tam, kad jis galėtų išsiaiškinti kodėl tokios situacijos yra, pakviesti į stebėjimą kitą stebėtoją iš šalies, kad būtų galima dar daugiau pamatyti, pabendrauti su suinteresuotomis šalimis, kurios stebimose situacijose yra aktyvios arba

pasyvios, kad būtų suvokta kaip jie jas supranta ir aiškina.

Lyderis tokiu būdu turi galimybę iš įvairių perspektyvų analizuoti, suvokti situacijose kas, kaip vyksta ir tokiu būdu jas nustatyti. Jis pamato kokios suinteresuotos šalys jose dalyvauja, jų konfliktus, kaip jos sąveikauja ir koks pačio lyderio vaidmuo. Taigi jis analizuoja ir interpretuoja suinteresuotų šalių tarpusavio santykius, kurie yra susiję su situacijomis. Interpretacijų gali būti labai daug ir tai yra tik spėjimai, kuriuos reikia patikrinti ir pasirinkti tuos, kurie paaiškina situacijų iššūkius bei nepasiduoti iš šalies primetamoms interpretacijoms.

Taigi lyderiui šioje kompetencijoje labai svarbus refleksijos įgūdis, siekiant suvokti save, suinteresuotas šalis ir jų tarpusavio sąveikas platesniame kontekste.

„Nustatyti adaptyvų iššūkį“ kompetencijos apibrėžimas

Pagal mokslininką S. D. Parks, adaptyvioje lyderystėje, lyderis stebėdamas turi turėti gebėjimą atpažinti ir atskirti kompleksines situacijas ir technines problemas nuo adaptyvių iššūkių (Parks, 2005). Pasak jo, atskyrimas yra reikalingas tam, kad lyderis pasirinktų techninį arba adaptyvų būdą spręsti, priklausomai nuo to ką reikia spręsti – techninę problemą ar adaptyvų iššūkį. Jie sudaro sistemą, plačiau žr. 2. 1. *Adaptyvios lyderystės situacijų iššūkių ir jų sprendimų sistema*, p. 16.

Taigi lyderis turi mokėti identifikuoti adaptyvų iššūkį, kad galėtų pritaikyti techninį – adaptyvų arba grynai adaptyvų sprendimo būdą. Tai reiškia, kad lyderis turi mokėti atpažinti kokios yra suinteresuotų šalių ir jo vertybės konfliktinėje situacijoje, kurią jis stebi. Tokiu atveju turi keistis jo paties suvokimas ir elgesys situacijos atžvilgiu.

Pagal mokslininkus: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky, lyderiui atskirti technines problemas nuo adaptyvių iššūkių yra sunku, nes jos persipina. Jie išskiria keturias paradigmas, kuriomis remdamasis lyderis gali mokytis atpažinti ir nustatyti adaptyvius iššūkius, plačiau žr. Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 78-87:

1. Kai situacijoje žmonių oficialiai deklaruojamos vertybės skiriasi nuo jų elgsenos. Tai reiškia, kad yra dichotomija tarp jų viešai rodomų vertybių sistemos ir jų elgesio veiksmų;

2. Kai situacijoje yra konkuruojantys įsipareigojimai, t.y. kai žmonės atlieka labai daug veiksmų už kuriuos prisiima įsipareigojimus ir jie laikui bėgant ima vieni kitiems prieštarauti. Šiuo atveju atsiranda žmonių skelbiamų vertybių ir su jomis susijusių įsipareigojimų konkuravimas ir konfliktavimas;

3. Kai situacijose yra dalykų apie kurias žmonės nekalba. Jie nenori viešai kalbėti apie savo idėjas, mintis ar žinomus faktus, kadangi jie yra rizikingi – nepatogūs, jautrūs ir kontraversiški tam, kam jie galėtų būti adresuojami. Šiuo atveju žmonės vengia sukelti nepatogias situacijas;

4. Kai situacijose žmonės vengia darbo, tai jie ieško būdų, kaip nedirbti darbų, perduodant juos kitiems arba suranda pasiteisinimų, priežasčių ar kliūčių kodėl jie negali atlikti tam tikrų darbų. Jie nekalba apie savo rūpesčius ir nenori spręsti sudėtingų situacijų, kadangi nenori susikurti „nepatogumų“ sau arba kitiems.

„Reguluoti „temperatūrą“ kompetencijos apibrėžimas

Pagal S. D. Parks, lyderio kompetencija „Reguluoti temperatūrą“ pasireiškia adaptyvios lyderystės veikime, kuris skiriasi nuo vadovavimo (autoriteto, oficialių įgaliojimų, galios) veikimo, kuriam būdinga duoti aiškią kryptį, išlaikyti stabilią tvarką, pusiausvyrą ir saugumą (Parks, 2005), tarkim, komandos narių atžvilgiu.

Šiuo atveju adaptyvios lyderystės veikime lyderis į problemų sprendimą mobilizuoja suinteresuotas šalis, pavyzdžiui, savo komandos narius, kuriems suteikia galimybę patiems spręsti iššūkius. Todėl jie yra priversti išeiti iš savo komforto zonos į nežinomą aplinką, sutrikdoma pusiausvyra atsirandant konfliktams ir netvarkai, kad būtų atliekami bandymai spręsti problemas. Tokioje situacijoje komandos nariams kyla įtampa – „temperatūra“ ir lyderis turi mokėti ją reguliuoti.

Kad adaptyvus darbas vyktų efektyviai lyderis turi gebėti „[...] išlaikyti produktyvų įtampos lygį [...]“ (Paulauskas, 2017, p. 57), kad jis būtų išlaikytas R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky ir D. L. Laurie išskyrė tris lyderiui atliktinas užduotis:

1. Lyderio „Sulaikančios aplinkos“ kūrimas – „[...] suderintos santykių ar socialinės sistemos savybės, kurios tarnauja tam, kad žmonės bendradarbiautų tarpusavyje nepaisant adaptacinio darbo generuojamų skaldančių jėgų“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 31). Tai reiškia, kad lyderis sukurdamas „sulaikančią aplinką“ „[...] suteikia grupei tapatumo ir užkerta kelią konfliktui, chaosui ir painiavai, kuri dažnai atsiranda kovojant su sudėtinga problemiška realybe“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, 31); Taip pat lyderis privalo nustatyti adaptyvaus darbo procesą – jo eigą ir tempą;

2. Lyderis dirbdamas adaptyvų darbą „[...] atsako už krypties nustatymą, apsaugojimą, orientavimą, konfliktų valdymą ir normų formulavimą [...]“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 127). Taigi lyderis pagal adaptyvios lyderystės modelį nustato adaptyvius iššūkius, suformuluoja pagrindinius klausimus, problemas ir kontroliuoja savo komandos narių pokyčių tempą. Taip pat jis juos nukreipia į naujus vaidmenis ir pareigas, atskleidžia situacijų konfliktus, o taip pat išsaugoja jų vertybes ir keičia tas dėl kurių jis abejoja;

3. „[...] Lyderis turi būti matomas ir išlaikyti pusiausvyrą“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 127). Tai jis šiuo atveju turi mokėti išlaikyti stabilią pusiausvyrą ir tuo pačiu įtampą, kad būtų, pavyzdžiui, komandos nariams motyvacija mokytis spręsti problemas siekiant pokyčių. Taigi lyderis turi sukelti

įtampą, ją palaikyti, didinti arba mažinti, t.y. „matuoti temperatūrą“, kad komandos nariai efektyviausiame lygyje būtų motyvuoti patys imtis spęsti iššūkius ir keistis. Tai reiškia, kad jis turi „[...] įvertinti esamą sistemos disbalanso lygį“ (Paulauskas, 2017, p. 38) ir „[...] didinti arba mažinti stresą sistemoje, siekiant išlikti produktyvioje disbalanso zonoje“ (Paulauskas, 2017, p. 37).

Pagal R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky minėta zona, tai „optimalus stresinis diapazonas, kuriame neatidėliotina problema sistemoje motyvuoja žmones įsitraukti į adaptacinį darbą“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, 32).

Pagal juos, tai reiškia, kad jeigu įtampos – streso lygis bus per žemas, tai žmonės bus abejingi problemos sprendimui ir naudos jau žinomus darbo metodus, tačiau jeigu jis bus per didelis, tai žmonės gali būti šokiruoti, priblokšti, kelti paniką arba vengti darbo įvairiomis formomis.

Esminė lyderio užduotis – padėti komandos nariams susigyventi su disbalansu laipsniškai juos nuraminant. Tai yra procesas, „[...] kai į nepatogią, neaiškumo, netvarkos, konflikto, chaoso būseną pereinama tokiu tempu ir lygiu, koks jų nepribloškia, bet išstumia iš komforto zonos ir sutelkia adaptacinės problemos sprendimui“ (Paulauskas, 2017, p. 36).

Taigi kompetencija „reguluoti temperatūrą“ reiškia, kad lyderis turi turėti stiprų pojūtį – budrumą, kuriuo remdamasis galėtų matuoti kokią įtampą patiria žmonės ir išlaikyti tą įtampą produktyviame lygyje.

„Išlaikyti sutelktą dėmesį“ kompetencijos apibrėžimas

Mokslininkai: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky teigia, kad lyderiui svarbi kompetencija yra jo gebėjimas sutelkti komandos narių dėmesį sprendžiant problemas. Tai reiškia, „kad vyktų pažanga sprendžiant adaptacines problemas, lyderiai turi gebėti įtraukti žmones į sunkių klausimų sprendimo procesą ilgalaikiu disbalanso laikotarpiu“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 30). Taigi lyderis turi motyvuoti visus, taip pat savo komandos narius, kurie turi įtakos arba neturi įtakos sprendžiant iššūkius, kad jie patys imtųsi spęsti problemas, sutelkti ir išlaikyti jų dėmesį į jas. „Lyderis privalo priversti darbuotojus susidurti su sudėtingais kompromisais dėl vertybių, procedūrų, veikimo metodų ir galios“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 128).

Pagal R. Heifetz ir D. Laurie, kad lyderis gebėtų sutelkti ir išlaikyti suinteresuotų šalių dėmesį dėl sprendžiamų iššūkių, jis pats turi sutelkti ir išlaikyti savo dėmesį į jų sprendimą esant sunkumams. Tie sunkumai pasireiškia, kai lyderiui reikia derinti poreikius savo ir iššūkių sprendimo atžvilgiais ar prieštaraujančių jėgų įtaka, kuri siekia lyderį nukreipti nuo tikslo.

Suinteresuotos šalys, pavyzdžiui, lyderio komandos nariai sutelkia dėmesį į sprendžiamus iššūkius, kai jie jaučia, kad jų bendri veiksmai pasiteisina dėl siekiamo tikslo ateities perspektyvoje. Šiuo atveju lyderis turi padėti jiems pastebėti ir suprasti, kaip jų interesai bus įgyvendinti ateityje.

Lyderis savo komandos nariams nuolat primena tikslą, kurio jis kartu su jais siekia. Tokia veikla įmanoma diskusijų būdu, klausantis ir mokantis vieniems iš kitų: „Vykstant diskusijoms, žmonės gali išmokti rasti kolektyvinius sprendimus tada, kai supranta vienas kito prielaidas“ (Paulauskas, 2017, p. 59).

Taip pat lyderis turi gebėti išlaikyti stebėjimą komandos narių atžvilgiu, kad adaptyvus darbas būtų progresyvus. Jis įmanomas, kai lyderis nustato ir pašalina kliūtis (problemų sprendimas žinomomis – įprastomis formomis, iš anksto užsitikrinimą svarbių žmonių palaikymo) dėl kurių jo komandos nariai vengia adaptyvaus darbo.

Taigi ši kompetencija lyderiui yra reikalinga, kad lyderis kartu su komandos nariais, sutelkdamis ir išlaikydami dėmesį sprendžiamų iššūkių atžvilgiu, atlaikytų spaudimą iš savęs ir išorės imtis jau iš ankstesnės patirties žinomų priemonių. Taip pat jie turi turėti drąsos ugdyti bendrą gebėjimą bandyti spręsti iššūkius, klysti, mokytis ir vėl iš naujo bandyti juos spręsti.

„Grąžinti darbą žmonėms“ kompetencijos apibrėžimas

Pagal S. D. Parks, lyderio kompetencija „Grąžinti darbą žmonėms“ pasireiškia, kai jis veikdamas koncentruojasi į pažangos pasiekimą, o ne į galios įgyjamą ir įtaką siekiant pokyčių. Taigi jam turi būti svarbus adaptyvios veiklos produktyvumas (Parks, 2005). Tai reiškia, kad lyderis į adaptyvių iššūkių sprendimą įtraukia savo komandos narius organizuodamas bendrą veikimą, ir laiko tempą, kad visi kartu dirbdami pasiektų bendrą tikslą.

Lyderio komandos narių įtraukimas į bendrą adaptyvų darbą yra privalomas, nes „kiekvienas išvelgia skirtingus poreikius ir galimybes“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 129). Šiuo atveju lyderis į adaptyvaus darbo procesą turi įtraukti įvairius žmones, t.y. tuos, kurie jam patinka ir nepatinka, kelia ir keltų įtampą, kad didintų vienu kitais pasitikėjimą. Jis yra labai svarbus organizuojant ir palaikant adaptyvaus darbo procesą. Jis yra produktyvus, kai tinkamai geba reguliuoti adaptyvaus darbo „temperatūrą“ ją keliant arba mažinant.

Tokiu būdu lyderis savo komandos narius inspiruoja prisiimti atsakomybes ir tuo pačiu palaiko jų iniciatyvas imantis spręsti adaptyvius iššūkius. Šiuo atveju. R. Heifetz ir D. Laurie teigia: „leisti žmonėms imtis iniciatyvos apibrėžiant ir sprendžiant problemas reiškia, kad vadovai turi išmoti palaikyti, o ne kontroliuoti. Savo ruožtu darbuotojai turi išmokti prisiimti atsakomybę“ (Paulauskas, 2017, p. 61).

Taip lyderis siekia savo komandos narius palaikyti, suteikdamas jiems atsakomybių, o ne juos kontroliuoja Lyderis pasidalindamas savo galia su komandos nariais parodo jiems savo pasitikėjimą. Šiuo atveju „lyderis taip pat turi išugdyti kolektyvinį pasitikėjimą“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 129).

Taigi pasak minėtų mokslininkų: „svarbiausias lyderio vaidmuo yra įkvėpti žmonėms pasitikėjimo. Jie turi išdrįsti rizikuoti ir prisiimti atsakomybę“ (Paulauskas, 2017, p. 62) Jis taip pat būtinai turi juos palaikyti, jeigu jie klysta dalyvaudami adaptyvaus darbo procese.

„Saugoti lyderystės „balsus iš kitur“ kompetencijos apibrėžimas

Pagal R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky šiai kompetencijai būdinga tai, kad lyderis į adaptyvų darbą (dialogą ir diskusijas) įtraukia neįprastus „balsus iš apačios“. Juos sudaro žmonės, kurie turi „nepatogius“ požiūrius ir savo nuomonę, todėl dažnai juos bandoma nutildyti ir atstumti komandiniu darbu ir požiūrių „suderinimu“, siekiant išlaikyti pusiausvyrą. Taigi „balsai iš kitur“: „[...] informatoriai, kūrybingi normų nepaisantys asmenys ir kiti originalūs balsai kasdieniame gyvenime dažnai žlugdomi ir tildomi“ (Heifetz., Laurie. 1997, p. 129). Šie įvairialypiai „balsai“ iš įvairių perspektyvų yra pavojingi lyderiui, kadangi jie gali jam išbalansuoti nusistovėjusią pusiausvyrą, o lyderiui, kuris nesiremia adaptyvios lyderystės modeliu svarbiausia yra išlaikyti esamą pusiausvyrą ir sunaikinti tuos „balsus“. Jie yra konfrontuojantys lyderio įsitikinimams, kuriais remdamasis jis atlieka veiksmus.

Tokie „balsai iš apačios“ yra neaiškūs, todėl „žmonės, kurie reiškia savo mintis neturėdami valdžios, paprastai yra drovūs ir, kad prabiltų garsiai, kartais jiems tenka smarkiai „skatinti save“ (Paulauskas, 2017, p. 62), kadangi jiems dažnai yra trukdoma išsakyti savo požiūrį arba į jį nekreipiama dėmesio, kaip nereikšmingą. Šiuo atveju lyderis, kuris dirba adaptyvų darbą turi savo komandos narių ir kitų žmonių, kurie iš pirmo žvilgsnio yra nereikšmingi, pastebėti elgesį, požiūrį, nuomones ir jas pritaikyti sprendžiant adaptyvius iššūkius.

Pasak minėtų mokslininkų, lyderis dirbdamas adaptyvų darbą, nesiremdamas vien tik savo ar kitų specialistų ekspertine nuomone, ieškodamas iššūkių sprendimo, turi kreiptis į įvairias suinteresuotas šalis, kurios yra reikšmingos ir nereikšmingos iššūkių sprendimui. Taip pat jis jas gavęs informaciją, turi jos nesumenkinti, nenuvertinti, laikyti vertinga ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, siekiant pokyčių. „Lyderiai turi pasikliauti kitais žmonėmis įmonėje, kad galėtų kelti klausimus, galinčius rodyti artėjančius adaptyvius pokyčius“ (Heifetz, Laurie, 1997, p. 130).

Lyderis turi turėti įgūdį gebėti įtraukti kitaip mąstančius ir veikiančius žmones, kurie yra nepatogūs daugumai žmonių, į adaptyvaus darbo procesą ir jame juos išsaugoti. Taigi, kaip teigia R. Heifetz ir D. Laurie, lyderis: „[...] turi pridengti tuos, kurie parodo vidinius įmonės prieštaravimus“ (Paulauskas, 2017, p. 63), nes jie dažnai laikosi kitokių vertybių, įsitikinimų ir provokuojančio požiūrio, kaip būtinybės tuos prieštaravimus persvarstyti ko nedaro lyderis (Heifetz, Laurie, 1997).

Tokiu būdu, lyderis naudodamasis šia kompetencija, skatina kitus dalyvaujančius adaptyvaus darbo procese žmones, tapti pačius adaptyviais lyderiais, siekiant pokyčių „produktyvumo“ iššūkių sprendime.

„Suvokti save, kaip lyderystės instrumentą“ kompetencijos apibrėžimas

Mokslininkai: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky teigia, kad lyderiui labai svarbus įgūdis yra „[...] suvaldyti ne tik kritiškas adaptacines reakcijas įmonės viduje ir ją supančioje aplinkoje, bet ir savo paties mintis ir emocijas“ (Paulauskas, 2017, p. 49). Tai pasak jų reiškia, kad lyderis turi save suvokti ir gebėti prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, o tuo pačiu pripažinti, kad ne viskas nuo jo priklauso dirbant adaptyvų darbą. Tai turi būti jo vidinis pasirinkimas, – imantis veikimo adaptyvių iššūkių atžvilgiu. Jis turi turėti „[...] drąsos, atkaklumo ir eksperimentinės mąstysenos [...]“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 24).

Lyderiui imantis dirbti adaptyvų darbą pagal S. D. Parks yra svarbu suvokti save ir gebėti atskirti save, kaip asmenybę (Parks, 2005). Pasak šį mokslininką, tai reiškia, kad lyderis yra paprastas žmogus, kuris būdamas konkrečiose įprastose situacijose imasi neįprastų veiksmų, todėl nėra svarbi charizma, galia, ekspertinės žinios ar dominavimas, nes jis turi gebėti sąmoningai elgtis išlaikant vidinę stiprybę. Jos lyderiui reikia, kad anot R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky, nepasimestų savo vaidmenyje (Paulauskas, 2017). Taigi lyderis turi suvokti pačius sau ir kitų žmonių jam primetamus vaidmenis. Šie vaidmenys yra įvairūs dėl skirtingų socialinių, kultūrinių ar žmogiškųjų poreikių.

Taigi lyderis dirbdamas adaptyvų darbą, turi būti pats to darbo „instrumentas“, t.y. suvokti patį save, savo žmogiškumą, galimybes ir ribotumus. Jam, tai įmanoma padaryti ugdant vidinę stiprybę, save pažįstant, ir pasirinkimus, dėl jam svarbių tikslų konkrečiose situacijose. Lyderis turi imtis įvairių dar nebandytų veiksmų, „išjungti autopilotą“ ir sąmoningai apsispręsti, imtis adaptyvaus darbo veiksmų konkrečiose iššūkių situacijose.

Šiuo atveju pagal minėtą mokslininką S. D. Parks adaptyvus lyderis imdamasis lyderystės veiksmų turi turėti arba ugdytis tokius tris savo įgūdžius (Parks, 2005):

1. „Pažinti savo stiprybes“ – tai reiškia, kad lyderis turi adaptuotis prie neapibrėžtumų konfliktuose ir priimti iššūkius, kadangi jis, kaip ir visi žmonės pagal savo prigimtį yra pripratęs vengti konfliktų, siekdamas patogumų, tik taip išsiugdo įgūdis išlaikyti vidinę stiprybę neaiškių ir neapibrėžtų situacijų atžvilgiais. Taip pat jo stiprybės yra tos kompetencijos, kurias sąmoningai suvokdamas gali efektyviausiai panaudoti jas dirbdamas adaptyvų darbą;

2. „Pažinti savo jautrias vietas“ – reiškia lyderio vidinius vertybių susidūrimus, jis turi gebėti suteikti pirmenybę vienai vertybei kitų vertybių atžvilgiu. Lyderis savo vertybių konfliktus privalo pažinti, turi aiškiai apibrėžti vertybes, kuriomis vadovaujasi savo gyvenime ir darbe, nustatyti

aukštesnius tikslus, kurių įgyvendinimo galėtų imtis ir „[...] rinktis tarp konkuravimo ir teisėtų tikslų, bei daug paaukoti dėl vieno ar kelių jų“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 27);

3. „Pažinti savo „mygtukus (automatinė reakcija)“ – kai lyderis turi dirbti strategiškai, t.y. kitaip nei įprasta jam, rizikuoti, daryti nepatogius darbus, vardan tikslo. Taigi šiuo atžvilgiu lyderis privalo išeiti iš savo komforto zonos ribų, siekdamas adaptyvaus darbo progreso. Tai neįmanoma, kol jis nepažįsta savo minčių ir veiksmų, kurie „įjungia“ arba „išjungia“ jo automatines emocijas.

Taip pat pasak R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky, lyderiui reikia pasirūpinti savo fizine ir emocine būseną, nes adaptyvus darbas reikalauja, kad jis sugebėtų suvaldyti ne tik situacijų iššūkių ir jų supančios aplinkos kritiškas adaptacines reakcijas, bet ir savo paties mintis ir emocijas (Paulauskas, 2017). Jis taip pat pats turi suprasti savo atliekamų veiksmų motyvus, turėti aiškius tikslus, o taip pat sužinoti ir suprasti ką apie jį mano ar įsivaizduoja jo aplinkos žmonės, nuoširdžiai su jais bendraudamas.

Lyderiui būnant adaptyvios lyderystės instrumentu labai svarbi jo paties valia ir turimi arba tobulinami įgūdžiai „[...] adaptyvios lyderystės esmę sudaro valia ir įgūdžiai“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 25). Taigi jis pats yra „[...] lyderystės įgyvendinimo šaltinis“ (Paulauskas, 2017, p. 31), o kad lyderiui juo būti, tai reikia gebėti „[...] galvoti kaip apie kelių intelekto tipo (protinio, emocinio, dvasinio ir fizinio) suderinimą arba fizinių centrų (proto, širdies ir kūno bendradarbiavimą“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 26). Lyderis dirbdamas adaptyvų darbą turi sau ir aplinkai įrodyti savo drąsumą integraliai – protu, širdimi ir dvasia, t.y. visa savo esatimi. Taip pat jis turi ugdytis įgydamas ar tobulindamas savo kompetencijas, kurios yra reikalingos veiksmų atlikimui adaptyvaus darbo procese, „nes protiniu darbu rengdamas savo kūną išmoks naujų diagnostinių ir veikimo metodų“ (Paulauskas, 2017, p. 31).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkų: R. Heifetz ir D. Laurie išskirtos ir apibūdintos: „Užlipti į balkoną“, „Nustatyti adaptyvų iššūki“, „Reguluoti „temperatūrą“, „Išlaikyti sutelktą dėmesį“, „Gražinti darbą žmonėms“, „Saugoti lyderystės „balsus iš kitur“ ir „Suvokti save, kaip lyderystės instrumentą“ kompetencijos yra pagrindas adaptyvios lyderystės modelyje. Jos yra lyderio elgesio modeliai, kaip proceso etapai, einantys vienas po kito, siekiant produktyvaus adaptyvaus darbo. Jos taip pat yra persidengiančios viena su kita, tad lyderis iš jų gali pasirinkti tas, kurias norėtų panaudoti adaptyvaus darbo procese.

2.4. Adaptyvus darbas, kaip procesas sąsajoje su lyderystės kompetencijomis siekiant pokyčių

Pagal adaptyvios lyderystės modelį adaptyvus darbas yra vidinis darbas ir kartotinis – cikliškas procesas. Vidinis darbas pasireiškia tuo, kad jį turi atlikti sąmoningai ir atsakingai visos

suinteresuotos šalys – lyderis kartu su komandos nariais.

Adaptyvaus darbo kartotinį procesą, anot mokslininkų: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky, sudaro tris lyderio veiksmi:

1. Stebėjimas – tai subjektyvus lyderio tikslas stebėti situacijas kuo objektyviau. Pagal minėtus mokslininkus, tai lyderiui įmanoma padaryti, kai jis „palieka šokių aikštelę ir pakyla į balkoną“ (Paulauskas, 2017, p. 27). Taigi toks veiksmas lyderiui leidžia „[...] atsitraukti, stebėti per atstumą save ir kitus veikloje, ir išvelgti įvykių tendencijas, kurias sunku pastebėti jeigu jis įstrigęs pirmame aukšte“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 20-21). Šiuo atveju lyderis sprendamas adaptyvius iššūkius turi tuo pačiu metu būti ir pačioje jų situacijose ir už jų ribų. Jis atitrauktu stebėjimo būdu naudodamas savo protą turi pamatyti – atpažinti save ir aplink jį vykstančius probleminius įvykius ir jų tendencijas.

Tai reiškia, kad lyderis pirmiausiai privalo pastebėti ir stebėti probleminių situacijų aplinkybes, atpažinti juose matomus įvykius ir tam tikrus pasikartojimus iš įvairių pusių. Šiuo atveju lyderio stebėjimas, tai yra „[...] svarbių duomenų rinkimas atsiribojus, tarsi per atstumą, panaudojant tam kuo daugiau šaltinių“ (Paulauskas, 2017, p. 36);

2. Interpretacija – aiškinimas, tai lyderio veiksmas, kuriuo siekiama „[...] nustatyti elgesio tendencijas, kurios padeda suprasti situaciją. Interpretacija – tai neapdorotų duomenų išaiškinimo suprantama ir aiškia kalba procesas“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 31). Dauguma situacijų turi ne vieną, o daugiau galimų interpretacijų. Tokiu būdu lyderis iškelia hipotezes dėl iššūkių priežasčių, aplinkybių, pateikęs savo asmeniškų stebėjimų išvalgas gali sukelti pasipriešinimą suinteresuotų šalių, pavyzdžiui, savo komandos narių, kurie gali turėti savo interpretacijas, lyderio interpretacijų atžvilgiu. Todėl lyderiui situacijų interpretavimas yra rizikingas ir provokuojantis, nes jis turi visapusiškai interpretuoti tas situacijas.

Tokia jo „aiškinimo veikla gali būti suprantama kaip gebėjimas skaityti tarp eilučių. Idėja yra ta, kad aiškinimai turi būti kuo tikslesni ir grindžiami kuo platesnio spektro jutime informacija“ (Paulauskas, 2017, p. 28). Tačiau lyderio atliktos stebėtų situacijų interpretacijos yra spėjimai, nes niekada neįmanoma turėti visos informacijos, kuri yra reikalinga bendram vaizdiniui susidaryti (Paulauskas, 2017).

Taigi pagal šį ciklo etapą lyderis turi gebėti interpretuoti tai, ką pastebėjo situacijoje – surinkti paaiškinimus, kas, kaip ir kodėl vyksta ir pasikartoja. Jo tikslas yra surinkti kuo daugiau skirtingų paaiškinimų – hipotezių apie tai, ką iš situacijų pastebėjo. Po to jis turi pasirinkti tinkamiausią interpretaciją iš visų ir rizikuoti nepasiduodamas aplinkos „vienintelei“ interpretacijai – tiesai atliekant intervenciją probleminės situacijos atžvilgiu;

3. Intervencija – įsikišimas, tai yra lyderio „[...] veiksmų seka arba konkretus veiksmas, įskaitant tyčinį neveikimą, kuriuos siekiama progresą pritaikyti adaptacinėms problemoms

spřesti“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 32). Tai reiškia, kad jis turi turėti gebėjimą pasirinktą hipotezę – spėjimą interpretaciją patvirtinti intervencijomis bandymų keliu spřsdamas iššūkius. Lyderis tokias savo intervencijas, tame tarpe ir suinteresuotos šalys „[...] turėtų laikyti eksperimentu ir jis turėtų tarnauti bendram tikslui“ (Paulauskas, 2017, p. 29). Tokiu atveju lyderio gerai suplanuoti įsikišimai į situacijas sukuria tam tikrus kontekstus. Jie sujungia lyderio interpretacijas su jo nustatytu tikslu ir užduotimis, todėl aplink jį esančios suinteresuotos šalys gali aktualiai suvokti, kad lyderio „[...] požiūris atitinka jų kolektyvines pastangas“ (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, p. 23).

Taip pat, kad būtų sėkmingos lyderio intervencijos, pasak minėtų mokslininkų, reikia, kad jis atsižvelgtų į tai, kokius realiai turi žmogiškuosius ir/ ar materialinius išteklius, į savo padėtį situacijoje ir jam „[...] sėkmę lemiančius veiksnius“ (Paulauskas, 2017, p. 29), o taip pat į savo paties gebėjimus ir išteklius, kuriuos galėtų panaudoti dirbant adaptyvų darbą.

Atsižvelgiant į minėtus faktorius, kurie yra svarbūs intervencijų atžvilgiu, labai svarbu planuoti ir įgyvendinti tokias intervencijas, kurios nepatenka į lyderio komforto zoną. Lyderis turi atlikti eksperimentus, t.y. imtis kitokių (iš anksto ne išmuktų, nežinomų) intervencijų nei įprastai, kurių negalėtų nuspėti suinteresuotos šalys, todėl, kad jis galėtų efektyviai išspręstų iššūkius. Kitu atveju jeigu jos nuspės lyderio intervencijas, tai gali sumažinti jų efektyvumą, nes žinos ko iš lyderio ir jo veiksmų tikėtis ir kaip juos nukreipti sau palankia kryptimi (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderio atliekamas adaptyvus darbas, kaip adaptyvios lyderystės procesas ir tikslas yra sąsajoje su lyderystės kompetencijomis, sprendžiant situacijų iššūkius, nes jis apima jo kartotinais atliekamus veiksmus: stebėjimą, interpretavimą (aiškinimą) ir intervenciją (įsikišimus), siekiant pokyčių.

Šiuo atveju lyderis stebi kas situacijoje vyksta ir atpažįsta tendencingus jos įvykius, juos interpretuoja – po stebėjimo formuluoja kelias hipotezes apie tai kas situacijoje vyksta, planuoja ir atlieka veiksmus ir vėl toliau stebi kas buvo atlikta ir ar įvyko pokytis. Toliau lyderis vėl kartuoja ciklą, tikslindamas savo pastebėjimus, aiškinimus ir imasi naujų įsikišimų, spřsdamas toliau tuos pačius adaptyvius iššūkius.

Taigi toks cikliškas adaptyvus darbas yra nuolatinio mokymosi procesas, kurio metu lyderis ir suinteresuotos šalys keičiasi, adaptuojasi situacijose, spřsdami iššūkius, siekiant adaptyvių pokyčių ateities perspektyvoje.

2.5. Adaptyviosios lyderystės modelio aktualumas socialinio darbo profesijos lauke

Mokslininkė I. Adomaitytė-Subačienė teigia, kad „socialinis darbas yra socialinių pokyčių, žmogaus teisių įgyvendinimo ir socialinių inovacijų profesija“ (Vilniaus universitetas, 2020). Todėl adaptyviosios lyderystės modelis yra aktualus socialiniame darbe, nes jį naudojant ieškoma būdų kaip

išspręsti socialiniame gyvenime kylančias problemas siekiant, kad žmonės keistųsi ir prisitaikytų siekiant pokyčių jų gyvenimuose. Todėl kaip teigia minėta mokslininkė yra „poreikis turėti profesionalius darbuotojus, padedančius adaptuotis prie pokyčių, yra labai didelis“ (Vilniaus universitetas, 2020).

Šiuo atveju mokslininkai: S. Haworth, R. Miller ir J. Schaub teigia, kad adaptyvioji lyderystė yra prisitaikymas prie pokyčių. Ji turi reikšmę socialinio darbo pokyčio lauke, kadangi skatina žmones susitvarkyti su pokyčiais, konceptualizuoja lyderystę per lyderių ir sekėjų sąveiką pripažindama abipusišką poveikį ir atveria kelią lyderystei tų, kurie nėra oficialiame lyderio poste (Haworth, Miller, Schaub, 2018). Anot minėtų mokslininkų šis modelis daugiausiai dėmesio skiria lyderio elgesiui suderintam su mokymu, mokymusi, naujovėmis, prisitaikymu, lyderystės palaikymu, o ne kontrole sprendžiant socialiniame darbe esančius adaptyviuos iššūkius siekiant pokyčių.

Taigi jame be techninių daugiausia yra adaptyvių iššūkių, kurie negali būti išspręsti vien tik techninėmis priemonėmis, nes neužtenka racionalumo ir logiškų argumentų. Anot mokslininkų: R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky „adaptacinius iššūkius galima įveikti tik keičiant žmonių prioritetus, įsitikinimus, įpročius ir lojalumą. Progreso vardan reikia žengti toliau nei autoritetinga kompetencija, mobilizuoti atradimus, atsikratyti tam tikrų įsišaknijusių veikimo būdų, susitaikyti su nuostoliais ir kurti naujus pajėgumus vėl suklestėti“ (Paulauskas, 2017, p. 16).

Apskritai socialinių darbuotojų klientų yra kompleksiškos ir painios problemos – iššūkiai, todėl jiems spręsti tinkamiausias yra adaptyvus darbas. Jį dirbant socialinių darbuotojų ir jų klientų požiūris ir elgesys keičiasi vykstant pokyčiams, o pastarieji patys yra įgalinami inicijuoti pokyčius siekiant patenkinti poreikius. Šiuo atveju yra užtikrinama socialinė gerovė.

Todėl apibendrinant galima teigti, kad socialinis darbas yra sudėtingas kompleksiškas procesas siekiant klientų gerovės yra paremtas humanistine vertybių sistema. Ji yra ir adaptyvios lyderystės pagrindas be kurios ji yra neįmanoma.

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniame darbe yra labai gausų adaptyvių iššūkių, kadangi socialinių paslaugų gavėjų problemos yra sudėtingos, kompleksinės ir įvairios, todėl jas tinkamiausia spręsti remiantis adaptyvios lyderystės modeliu. Jis paremtas vertybėmis, suinteresuotų šalių įtraukimu ir įgalinimu sprendžiant iššūkius bei procesu (stebėjimas, interpretavimas, intervencija).

Minėti modelio komponentai yra svarbūs tokio pobūdžio darbe, nes jis jomis taip pat paremtas, kurios tikslas yra socialinių paslaugų gavėjų ir jų artimųjų gerovė sprendžiant jų problemas – iššūkius siekiant pokyčių. Todėl remiantis minėta paradigma ir buvos pasirinktas adaptyvios lyderystės modelis tiriant Lietuvos socialinių darbuotojų lyderystės reiškimąsi jų profesinėje veikloje.

3. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS „X“ SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODIKA

Šiame skyriuje pateikiami atlikto tyrimo „X“ socialinės globos įstaigose tikslas, uždaviniai, pasirinkti metodai, eiga ir organizavimas, imtis ir etika.

3.1. Tyrimas ir jo dalyviai

Tyrimo tema. Lyderystė socialiniame darbe: socialinių darbuotojų požiūris.

Tyrimo objektas. 16 socialinių darbuotojų dirbančių „X“ socialinės globos įstaigose lyderystės raiška jų profesinėje veikloje teikiant pagalbą socialinių paslaugų gavėjams.

Tyrimo tikslas. Ištirti adaptyviosios lyderystės socialiniame darbe raišką, pasitelkiant socialinių darbuotojų požiūrį.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išsiaiškinti, kokiomis aplinkybėmis reiškiasi socialinių darbuotojų iniciatyvumas remiantis jų požiūriais sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų socialines problemas;
2. Išsiaiškinti, kokios aplinkybės kliudo reikštis socialinių darbuotojų iniciatyvumui remiantis jų požiūriais sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų problemas;
3. Įvertinti, kaip socialinių darbuotojų profesinėje veikloje reiškiasi adaptyviosios lyderystės kompetencijų principai;
4. Įvertinti, kaip socialinių darbuotojų profesinėje veikloje reiškiasi adaptyvaus darbo, sąsajoje su kompetencijomis, principai.

Tyrimo dalyviai. Atlikta 16 interviu su skirtingais informantais – socialiniais darbuotojais.

Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

1. Netikimybinis „nenumato atsitiktinumo principo laikymosi, t. y. čia tiriamosios visumos narių ar elementų patekimo į imtį tikimybė nėra vienoda“ (Telešienė, 2020). Tyrimo pradžioje nebuvo apibrėžtas tikslus informantų skaičius, jie buvo ieškomi tol, kol galutinai buvo pasiektas empirinis „prisotinimas“, t.y. iki tyrimo dalyvių pateiktos informacijos kartojimosi;

2. Tikslinis – kriterinis atvejų „remiantis apibrėžtais kriterijais (angl. criterion based sampling). Apibrėžiami tam tikri kriterijai, kuriuos turi atitikti pasirenkami atvejai“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 45), kad būtų galima gauti kokybiškus duomenis. Todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkta socialinių darbuotojų tikslinė grupė, siekiant iširti lyderystės raišką socialiniame darbe.

Tyrimo homogeniškumui – objektyvumui išlaikyti buvo taikomi tokie atrankos kriterijai socialiniams darbuotojams: a) dirbantys Vilniaus miesto savivaldybėje ir aplink ją esančiuose

rajonuose, socialinėse stacionariose ir nestacionariuose (dienos užimtumo centruose) globos įstaigose; b) profesinė patirtis nuo 5 metų; c) dirbantys nuo 2006 m. savivaldybių įsteigtose biudžetinėse socialinės globos įstaigose, kuriose socialinės paslaugos yra teikiamos iki 100 gavėjų ir d) tiesiogiai teikiantys socialines paslaugas pagyvenusiems žmonėms ir asmenims su negalia.

3.2. Tyrimo metodai

Siekiant išsiaiškinti kaip reiškiasi socialinių darbuotojų lyderystė jų profesiniame lauke, remiantis jų požiūriu, buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodas.

Kokybinis tyrimas „[...] kaip telkiamasis į žmogiškas patirtis, remiantis sisteminiemis ir sąveikomis grįstomis nuostatomis“ (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 21) buvo pasirinktas todėl, kad buvo siekiama tirti socialinių darbuotojų profesines patirtis. Renkant kokybinius duomenis buvo siekiama gauti detalią informaciją apie lyderystės fenomeną susijusį su socialinių darbuotojų elgesiu, mąstymu ir pan. (MoksloMedis.lt Atviros prieigos centras).

Empirinė fenomenologinė duomenų analizės strategija buvo pasirinkta, atsižvelgiant į E. Husserl teiginius: „[...] siekiama aprašyti žmogaus sąmonės turinį ir atskleisti jame esančių fenomenų (reiškinių) esmes“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, p. 123) „[...] fenomenologine strategija paremto kokybinio tyrimo objektas yra informantų žinios apie patirtus išgyvenimus, jų išgyvenimų patirties konstruktas“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, p. 125). Jai būdinga paaiškinimo savybė, atsirandanti iš tyrimo dalyvių mąstymo, kuri daro įtaką tyrėjui – pasufleruoja kokius metodus naudoti, kaip interpretuoti ir pateikti gautus duomenis: „aiškinimas, kuris išreiškiamas teorija (tarpusavyje susijusių konceptų rinkiniu) turi būti pagrįstas tyrimo dalyvių mąstymo struktūra“ (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 112). Ja buvo siekiama atskleisti tyrimo dalyvių interviu metu pateiktus fenomenų – reiškinių prasmes ir jas interpretuoti, atsiribojant nuo išankstinių nuostatų.

Pusiau struktūruoti individualūs atviri tiesioginiai interviu. I pilotinio tyrimo kokybinių duomenų rinkimui buvo panaudotas pusiau struktūruotas, individualus, atviras ir tiesioginis interviu tipas, pateikiant informantams atvirus iš anksto numatytus 5 klausimus su kiekvienam skirtais po 2 pagilinaisiais atvirais klausimais pagal poreikį, plačiau žr. 4 priedą – *I pilotinio kokybinio tyrimo klausimynas*, p. 90.

Toks interviu tipas „remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms“ (Telešienė, 2020).

Griežtai struktūruoti individualūs atviri tiesioginiai interviu. II pilotinio ir pagrindinio kokybinio tyrimų metų duomenys buvo renkami pateikiant informantams du atvirus iš anksto

numatytus ir standartizuotus klausimus – temas, numatant jų uždavimo informantams seką nenumatant jų atsakymų, t.y. paliekant juos atvirus, plačiau žr. 5 priedą – *II pilotinio ir pagrindinio kokybinio tyrimo klausimynas*, p. 91. Tyrėjas griežtai laikėsi klausimų eiliškumo ir žodžių tvarkos interviu su informantais metu, įsiterpdamas interviu metu tik paskatinamosiomis frazėmis arba paskatinamaisiais klausimais. „Tyrėjas supranta asmens kompleksiskumą, klausydamasis jo pasakojimų per interviu, kartu pažįsta nagrinėjamą fenomeną – jį tyrimo dalyvis atskleidžia ir įprasmina savo apibūdinimais, pasakojimais“ (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 122).

Tyrėjas interviu metu prašė informantų papasakoti dvi situacijas, kai teko imtis iniciatyvos spręsti problemas ir jiems vienu atveju pavyko, o kitu atveju nepavyko išspręsti. Interviu metu buvo siekiama surinkti kuo išsamesnę informaciją apie socialinių darbuotojų lyderystės pasireiškimus jų veikloje.

„Socialiniuose moksluose apklausa taikoma kaip instrumentas informacijai iš respondentų surinkti iš anksto apgalvotais klausimais“ (MoksloMedis.lt Atviros prieigos centras). Interviu metu 16-ai informantų tyrėjas pateikė vieną uždara, reikalaujantį duomenų ir konkretikos klausimą, plačiau žr. 6 priedą – *II pilotinio ir pagrindinio tyrimo apklausos anketa*, p. 92.

Apklausos reikšmingumas tame, kad „[...] gali būti pagrindinis asmenybės motyvų, savybių, pažiūrų, vertybinių orientacijų tyrimo metodas, bet taip pat gali būti ir pagalbinis tyrimo metodas, leidžiantis gauti papildomos informacijos, kurios neįmanoma atskleisti kitais būdais“ (Butkevičienė, 2020).

3.3. Tyrimo eiga ir organizavimas

Šio magistro baigiamojo darbo tyrimo eigą ir organizavimą galima suskirstyti tokiais etapais:

1. *Atlikta pradinė teorinė analizė* nuo 2019 m. spalio mėn. 14 d. iki lapkričio mėn. 19 d. Mokslinių šaltinių – literatūros apie bendrai lyderystę, jos modelius ir pan. paieška, sisteminimas ir analizė, remiantis indukcinės ir dedukcijos logikos principais.

2. *Atliktas I pilotinis (žvalgomas) – kokybinis tyrimas* nuo 2019 m. lapkričio mėn. 20 d. iki gruodžio mėn. 4 d. su 3 informantais pateikiant 5 atvirus klausimus pagal pusiau struktūruotų tiesioginių interviu metodą.

3 interviu buvo atlikti interviu garso įrašai – viso jų interviu trukmė – 1 val. 40 min., kurie buvo transkribuoti, plačiau žr. 10 priedą – *I pilotinio kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija – III interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Ukmergės r. sav.*, p. 97.

Išnagrinėjus interviu transkripcijas apsispręsta atmesti gautus tyrimo duomenis, kadangi jie buvo šališki ir ne objektyvūs. Todėl po šio tyrimo buvo apsispręsta keisti tyrimo strategiją –

uždavinius ir interviu metodą, kurie ir buvo pakeisti. Iš viso tyrėjas atliko 3 tiesioginius (tyrėjui atvykus į socialinės globos įstaigą) interviu su informantais – socialiniais darbuotojais. Visi be išimties jie, kaip buvo minėta, buvo atmesti, kaip netinkami, plačiau žr. 7 priedą – *I pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika*, p. 93;

3. *Atlikta pirminė teorinė ir tyrimo metu gautų duomenų analizė* nuo 2019 m. gruodžio mėn. 5 d. iki gruodžio mėn. 16 d. Mokslinių šaltinių – literatūros bendrai apie adaptyviosios lyderystės koncepciją sisteminimas ir analizė, remiantis indukcinės ir dedukcijos logikos principais.

4. *Atliktas II pilotinis (žvalgomasis) – kokybinis tyrimas* nuo 2019 m. gruodžio mėn. 17 d. iki gruodžio mėn. 27 d. su 3 informantais, pateikiant integraliai 2 atvirus klausimus pagal tiesioginį griežtai struktūruotą individualų interviu metodą ir 1 uždarą klausimą anketinės apklausos forma.

3 interviu buvo atlikti garso įrašai – viso jų trukmė – 1 val. 48 min., kurie buvo transkribuoti, Išnagrinėjus interviu transkripcijas nuspręsta, kad tyrimo strategija tinkama. Gauti tyrimo rezultatai buvo analizuoti Maxqda 2019 programa, sudarant kodų sistemą ir lenteles. Kodų sistemoje esantys dažniai, padėjo nustatyti pasikartojančių interviu segmentų kiekį. Joje iš 3 interviu tekstų buvo išskirti 341 atskirų sakinių ir jų dalių segmentų – atkarpų. Iš viso tyrėjo buvo atlikta 3 tyrėjo tiesioginiai (tyrėjui atvykus į socialinės globos įstaigą) interviu ir tuo pačiu apklausos su informantais – socialiniais darbuotojais, plačiau žr. 8 priedą – *II pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika*, p. 94. Visi be išimties jie buvo panaudoti pagrindiniame tyrime.

Atliekant duomenų aprašymą buvo nuspręsta, kad interviu reikia imti tik iš informantų, kurie dirba tik biudžetinėse socialinės globos įstaigose Vilniaus m. sav. ir aplink Vilniaus rajono savivaldybę, toliau Vilniaus r. sav. esančiuose rajonuose dėl visapusiškos informacijos gavimo. Taigi buvo nuspręsta neimti interviu iš pačiame Vilniaus r. sav. dirbančių socialinių darbuotojų, nes buvo iškelta hipotezė, kad jų pateikta informacija bus panaši į Vilniaus m. sav. dirbančių darbuotojų.

Taigi pilotiniai tyrimai „nors dažniausiai apima nedideles tyrimo aibes [...] gali būti taikomi pradiniame gilių ir plataus masto tyrimų etape, ypač kai tyrimo dalykas iširtas nepakankamai, norint gauti apie jį papildomos informacijos (tikslinant [...] uždavinius, tyrimo instrumentarijų)“ (Luobikienė, 2007, p. 19). Jais buvo tikrinama tyrimo strategija, uždaviniai ir instrumentai – klausimų struktūra, atliekant iš viso kokybinio tyrimo interviu su 6 informantais.

5. *Pilotiniai tyrimai padėjo pagrindą pagrindiniam kokybiniam tyrimui, kuris vyko* nuo 2020 m. sausio mėn. 6 d. iki vasario mėn. 10 d. atlikimui.

Šio tyrimo 13 interviu buvo padaryti garso įrašai – viso jų trukmė – 4 val. 20 min., kurie buvo transkribuoti, plačiau žr. 11 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo griežtai struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija – VIII interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.*, p. 104. Gauti tyrimo rezultatai taip pat buvo analizuoti Maxqda 2019 programa sudarant kodų sistemą ir lenteles.

Iš viso įtraukiant II pilotinio tyrimo 3 interviu tyrimo analizei pasitelkta 16 tyrėjo tiesioginių interviu, tai 8 interviu su informantais – socialiniais darbuotojais, dirbančiais Vilniaus m. sav., likę 8 su dirbančiais Lietuvos Respublikos rajonų stacionariose/ nestacionariose socialinės globos įstaigose, plačiau žr. 12 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo imties laukas pagal Lietuvos administracinį žemėlapi*, p. 112 ir 9 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika*, p. 95 ir tuo pačiu apklausų su tais pačiais socialiniais darbuotojais. Visi be išimties iki galo „prisotinti“ informacijos interviu buvo transkribuoti, panaudoti tyrimo analizėje ir interpretacijoje.

6. *Atlikta antrinė teorinė ir tyrimo metu gautų duomenų analizė* nuo 2020 m. vasario mėn. 11 d. iki gegužės mėn. 14 d. Mokslinių šaltinių – literatūros apie adaptyviosios lyderystės koncepcijos sistemimas ir analizė, remiantis indukcinės ir dedukcijos logikos principais. Tyrimo metu gautų duomenų interpretacija adaptyviosios lyderystės teorijos rėmuose.

3.4. Duomenų analizės metodika

Gauti pagrindinio kokybinio (interviu) tyrimo duomenys buvo analizuojami pagal empirinės fenomenologijos strategijos principus.

Techninis duomenų analizės proceso apibūdinimas

Pagal tikslinę atranką gauti 16 interviu iš informantų buvo tiksliai transkribuoti, klausant 16 garso įrašų, kurie buvo sukelti į atskirus dokumentus. Toliau tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkta licencijuota *Maxqda 2020 kokybinių ir kitokių duomenų analizės kompiuterinė programa*. Į šią programą, sukuriant projektą „Interviu duomenų analizė ir kodų sistema“ buvo atskirai sukelti 16 interviu – tyrimo medžiaga, kuri sudarė 16 dokumentų sistemą (galutinis projektas 2020 m. kovo mėn. 15 d.). Naudojant šią programą, tyrimo medžiagos segmentai buvo transkribuojami, analizuojami ir koduojami.

Tyrėjo sukurti nauji kodai buvo stambinami juos apjungiant į stambesnes kategorijas ir stambiausias temas – konceptus arba smulkinami į subkodus. Tokiu būdu buvo sukurta kodų sistema, kurioje buvo iš viso išskirta 1250 atskirų sakinių ir jų dalių segmentų – atkarpų, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83, kurioje subkodai, kodai ir kategorijos buvo rikiuojamos didėjimo tvarka pagal tų kodų svorius. Šie kodų svoriai – stiprumai nulėmė tyrėjo kodų interpretacijos orientyrą ir tokiu būdu buvo sukurta kodų ir kodų sistemos hierarchinė pagal skirtingas spalvas struktūra mažėjimo tvarka. Geltona spalva žymi konceptą ir jį sudarančias kategorijas, kodus ir subkodus: 1. „SD (toliau – socialinių darbuotojų) pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (894); Žalia spalva žymi konceptą ir jį sudarančias kategorijas, kodus ir subkodus: 2. „SD nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (356).

Taip pat sukurti kodai – kategorijos ir subkategorijos buvo siejamos su programoje rašomomis atmintinėmis, o taip pat sukoduotu tekstu, kai kurie segmentai buvo komentuojami tyrėjo. Tose atmintinėse buvo surašytos tyrėjo išvalgos, idėjos apie kodus ir kodavimo struktūrą. Tokiu būdu buvo generuojama tyrimo rezultatų interpretacijos schema. Jos buvo atskirai išsaugomos „Word“ dokumentais ir naudojami aptariant tyrimo rezultatus. Toliau tyrimo medžiagos turinio analizė buvo atliekama per visų interviu dokumentų kodų kintamuosius – interviu tekstų turinio tarp grupių skirtumus, juos automatiškai suformatuojant, programa. Taigi buvo sugeneruota 16 dokumentų ir kodų kintamųjų schema, plačiau žr. 3 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų apžvalgos lentelė*, p. 85.

Galiausiai, naudojant programą, buvo sugeneruotas tyrimo rezultatų atvaizdavimas kiekybiniu turinio analizės moduliui MAXDictio pagal žodžių dažnius (pasikartojimus) – kodų lentelė, kuri buvo automatiškai suformatuota „Excel“ dokumentu. Remiantis šia kodų sistema ir lentele tyrėjas analizavo ir interpretavo tyrimo rezultatus.

Duomenų analizės taikant fenomenologijos strategijos principus proceso apibūdinimas

Pagal empirinės fenomenologijos strategiją analizuojant gautus interviu duomenis, kurie priklauso nuo tyrimo rengimo ir organizavimo buvo laikomasi septynių etapų, kuriuos išskyrė ir apibendrino mokslininkė V. Žydžiūnaitė remdamasi (Aspers, 2009), plačiau žr. Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, 112-114:

1. Suformuluoti tyrimo klausimai – remiantis tyrėjo interesais ir aktualijomis socialinio darbo srityje; 2. Atlikti 2 pilotiniai (bandomieji) ir 1 pagrindinis kokybinis tyrimai, nes pagal informantų atsakymus kito interviu klausimų ir pasirinktos interpretacijos teorija. Atlikti pastarojo tyrimo metu 16 interviu tyrėjui tiesiogiai sąveikaujant su informantais, nagrinėjant mokslinius šaltinius; 3. Pasirinkta adaptyviosios lyderystės teorija, kuri derėjo su tyrimo klausimais, rezultatais ir buvo kaip struktūra remiantis fenomenologijos strategijos principais tiriant lyderystės raišką socialin darbuotojų veikloje ir 4. Nagrinėtos pirmosios eilės konstruktai ir suskliaučiamos teorijos. Analizuojama, remiantis tyrėjo apmąstymais ir išvalgomis, tyrimo dalyvių pateikta informacija, siekiant vadovautis tyrimo lauko kontekstais ir vengiant vadovavimosi teorija. Tai reiškia, kad tyrėjas „suskliautė“, t.y. neturėjo savo asmeninio požiūrio ir išankstines nuomones „už“ ar „prieš“ interviu pastebėtus fenomenus.

Taigi tyrėjas įžengęs į unikalų informanto pasaulį per interviu tekstą (pasakojimą) sulaukė savo prielaidas, nuostatas, prasmų interpretacijas ar teorinius konceptus (Sadala, Adorno, 2001). Šiuo atveju tyrėjas interpretuodamas fenomeną aiškino ir plėtojo tyrimo dalyvių prasmų struktūrą bei idealiuosius tipus, kuriuos jie taikė sprendami socialinių gavėjų problemas (Žydžiūnaitė,

Sabaliauskas, 2017). Empiriniai tyrimų rezultatai įtakojo adaptyviosios lyderystės teorijos schemos sudarymą ir taikymą interpretuojant gautus duomenis. Šiame ir sekančiuose dvejuose etapuose jie buvo analizuojami, kaip buvo minėta, naudojant Maxqda 2020 kompiuterinę programą;

5. Sukurti antros eilės konstruktai, kurie atitiko informantų supratimą, juos susiejant su adaptyvios lyderystės teorija. Šie konstruktai tai teoriniai teiginiai, kurie buvo paimti iš minėtos lyderystės teorijos, interpretuojant tyrimo rezultatus. Šiuo atveju tyrėjas toliau daug kartu programoje atidžiai skaitydamas interviu tekstus reflektavo savo sprendimus dėl kategorijų ir subkategorijų sąvokų ir jų atrankos. Tokiu būdu tyrėjo buvo „[...] plėtojami ir tikslinami duomenys, atkreipiant dėmesį į tuos teiginius, kurie atskleidžia, kada tyrimo fenomenas yra išryškinamas, kada izoliuojamas“ (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 131-132).

Taigi buvo sukurtas – nustatytas ryšys tarp pirmosios – empirinės medžiagos, kurią sudaro kokybinio tyrimo rezultatai ir antrosios eilės konstrukto – teorinės dalies, kurią sudaro adaptyviosios lyderystės teorija, kadangi šiuos abu konstruktus formavo pats tyrėjas rengdamas teorinę ir empirinę darbo dalį;

6. Įvertintas nenumatytas poveikis – tyrėjas analizuodamas interviu parodė sąsajas tarp tyrimo dalyvių požiūrio į jų veiksmus su jų numatytais ir nenumatytais rezultatais adaptyvios lyderystės kontekste. Taigi tyrėjas remdamasis moksliniu požiūriu, t.y. pasitelkdamas antros eilės konstruktus ir derindamas juos su tyrimo klausimais, pristatė prasmingus informantų veiksmus, susiedamas juos su numatytomis ir nenumatytomis pasekmėmis adaptyvios lyderystės kontekste;

7. Susieti empirinio tyrimo rezultatai su adaptyviosios lyderystės teorija. Šiuo atveju tyrėjas „[...] susiejo empirinius įrodymus, gautus, atlikus [...] tyrimą, su pasirinktos teorijos (adaptyviosios lyderystės teorijos – tyrėjo pastaba) žiniomis ir tyrimo dalyvių patirtimi tyrimo lauke“ (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 115).

3.5. Tyrimo imtis

Pagrindinio kokybinio tyrimo metu buvo taikoma patogioji atranka. Remiantis ja buvo pasirinkta tirti stacionariose ir nestacionariose Vilniaus miesto ir aplink Vilniaus miestą esančiuose rajonų savivaldybėse esančiuose X socialinių paslaugų įstaigose dirbančių socialinių darbuotojų lyderystės raišką, plačiau žr. 12 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo imties laukas pagal Lietuvos administracinį žemėlapi*, p. 112. Taip pat šis tyrimas apėmė socialinius darbuotojus, kurie teikia tiesiogines socialines paslaugas pagyvenusiems žmonėms ir asmenims su negalia.

Tokia tyrimo atranka pasirinkta dėl tyrėjo iškelta prielaida, kad yra skirtingos Vilniaus miesto ir aplink Vilnių esančių Elektrėnų miesto, Šalčininkų, Švenčionių, Trakų, Varėnos, Širvintų ir

Ukmergės rajonų savivaldybėse aplinkos reikštis socialinių darbuotojų lyderystei, o taip pat dėl susisiekimo patogumo.

Kiekvienoje iš skirtingų 16 socialinių paslaugų įstaigų tyrėjo siekiant gauti objektyvesnės informacijos buvo vykdomas individualus interviu tik su vienu socialiniu darbuotoju – informantu. Ji tyrėjui prašant, kaip tinkamą pagal tyrėjo pateiktus tyrimo dalyvių atrankos kriterijus paskirdavo socialiniu paslaugų įstaigos vadovas su jo sutikimu. Taip pat įstaigų vadovai sudarydavo tinkamas aplinkas ir sąlygas tyrimo – interviu atlikimui. Informacija iš skirtingų 16 informantų buvo renkama tol, kol ji ėmė kartotis, t.y. tapo prisotinta ir kai tyrimo dalyviai nepateikė jokios naujos informacijos.

3.6. Tyrimo etika

1. Tyrėjas tyrimo lauke vadovavosi dorybių – normatyvinės etikos principais, t.y. vadovavosi visuomenės priimtinos moralės principais, kaip tinkama ir netinkama elgtis. Todėl tyrėjas norėdamas išvengti etinių – vertybių problemų buvo sutelkęs dėmesį į galimai konfliktines situacijas sukeliančius veiksnius, prieštaravimus, galių disbalansą ir vengė dominavimo tyrimų dalyvių atžvilgiu (Aluwihare-Samaranayake, 2012).

Taip pat tyrėjas pagal interviu ir normatyvinės etikos principus, tyrimo laiko derinimo metu ir jo atlikimo metu, informantams prisistatė kas jis yra, kokia tyrimo tema, dėl ko ji atliekama ir kur bus naudojami tyrimo duomenys. Jis remdamasis šiuo principu buvo nešališkas tyrimo dalyvių atžvilgiu, sąžiningai ir tikslingai naudojo iš anksto nustatytas tyrimų metodologijas tyrimų metu ir teisingai atliko jų duomenų analizes bei aptarimus – interpretacijas;

2. Tyrėjas laikėsi reglamentuoto Vilniaus universiteto akademinės etikos kodekso patvirtinto Vilniaus universiteto senato 2018 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. S-2018-4-4, ypatingai 18 ir 19 straipsnių – sąžiningumo ir neplagijavimo mokslinėje veikloje principų;

3. Tyrėjo užtikrinta pagarba tyrimo dalyvių asmens privatumui. Remiantis šiuo principu buvo užtikrinta, kad tyrimo dalyviai nebus išnaudojimo vien tik tyrimo tikslui pasiekti. Todėl tyrėjo buvo gerbiamai tyrimo dalyvių apsisprendimai dalyvauti arba nedalyvauti tyrime, dalyvavusių – skirtingi interesai, požiūriai ir sampratos žiūrint į kiekvieną individualiai. Prieš pradėdant interviu iš informantų buvo gauti žodiniai sutikimai dėl jų sutikimo dalyvauti tyrime;

4. Tyrėjas užtikrino tyrimo dalyvių pateiktos informacijos konfidencialumą ir anonimiškumą. Taigi tyrėjas neatskleidė identifikuojančios informacijos apie tyrimo dalyvius ją užkodudamas arba pašalindamas. Tai reiškia, kad nebuvo panaudoti informantų vardai, pavardės, konkreti darbo vieta tyrimo aprašomosios analizės ir interpretacijos metu ją pateikiant. Visi 19 interviu pavadinimai buvo sukoduoti simboliais, pavyzdžiui: I interviu PŽG, III interviu PŽD, V interviu SAG arba VII SAD, plačiau žr. 1 priedą – *Priedai*, p. 82. Visuose interviu tekstuose žymint

raide X buvo užkoduojami ir socialinės globos įstaigų pavadinimai, kuriose dirba socialiniai darbuotojai – informantai iš kurių buvo tyrėjo paimti interviu.

Taip pat tyrėjas prieš padedant interviu su tyrimo dalyviais juos informuodavo, kad jis laikysis anonimiškumo ir konfidencialumo principų informantų ir su jų pateikta informacija atžvilgiais. Tyrėjas pateikė tyrimo rezultatus, kuriose neįmanoma identifikuoti tyrimo dalyvių tapatybes. Taip pat nepažeistas tyrimo metu informantų paminėtų trečiųjų šalių privatumas. Visa tyrimo metu gauta informacija panaudota akademiniam lauke – tik šiame magistro baigiamajame darbe, o tyrimo dalyvių kontaktai sunaikinti;

5. Tyrėjas užtikrina, kad nekenks tyrimo dalyviams užtikrindamas jų pateiktos informacijos konfidencialumą, apsaugodamas nuo fiziologinės, psichologinės ar socialinės žalos. Tyrėjas interviu metu su tyrimo dalyviais kūrė „[...] atvirumu ir pasitikėjimu grįsta tyrimo aplinką [...]“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 347). Jis nusiteikęs nepakenkti tyrimo dalyviams jų pateiktą informaciją korektiškai panaudojo išsaugodamas jų emocinę neliečiamybę;

6. Tyrėjas rėmėsi teisingumu – lygių teisių ir galimybių nuostata. Tai reiškia, kad jis suteikė tyrimo dalyviams patiems laisvanoriškai apspręsti dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Taip pat tyrėjas reikšdamas pagarbą tyrimo dalyvių interviu metu teikiamai ir pateiktai nuomonei užtikrina, kad jis pats ir tyrimo dalyviai jaustųsi tolygūs bendradarbiai, pasitikėdami vienas kitu. Todėl nei vienas tyrimo dalyvis nepasitraukė iš interviu. Tyrėjas prieš atlikdamas arba atlikimo metu, sudomino kai kuriuos dalyvius, nes jie galėjo interviu metu pasijusti reikšmingi, atlikti refleksijas apie savo veiklą ir įprasminti savo veiksmus.

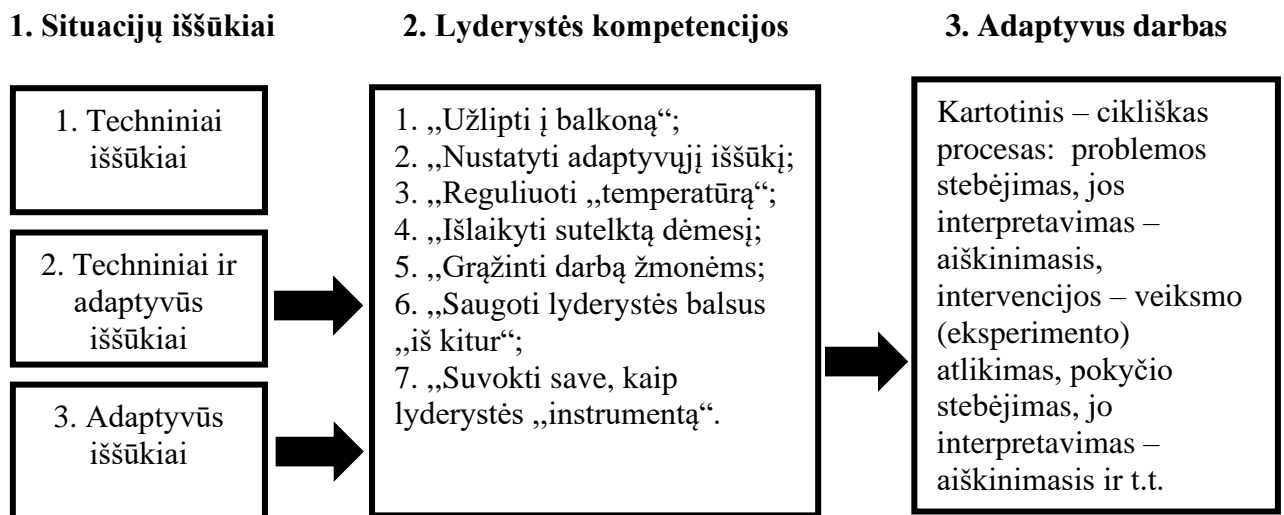
Šiuo atveju, kai kurie informantai paprašė tyrėjo atsiųsti jiems apginto magistro baigiamojo darbo kopiją, kad galėtų susipažinti su atliktu tyrimu teorijos kontekste ir pagal poreikį jame pateiktą informaciją pritaikyti savo profesinėje veikloje siekiant efektyvių pokyčių.

4. ADAPTYVIOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS „X“ SOCIALINĖS GLOBOS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Ši skyrių sudaro šeši poskyriai, kuriuose pateikiama ir aptariama išanalizuoti kokybinio tyrimo rezultatų – kodų sistemos analizė adaptyviosios lyderystės kontekste, socialinių darbuotojų veiklos iššūkių ir jų sprendimo sistema, jų lyderystės apraiškos formalios ir neformalios galios kontekste, adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema, adaptyvaus darbo sąsajos su ja jų veikloje. Taip pat pateikiama socialinių darbuotojų, kaip iniciatorių vaidmens socialiniame darbe aptartis.

4.1. Tyrimo rezultatų – kodų sistemos analizė adaptyviosios lyderystės kontekste

Tyrimo rezultatai buvo analizuojami ir interpretuojami adaptyviosios lyderystės modelio trijose kompleksinėse, viena po kitos einančiose dimensijose: 1. Situacijų iššūkių tipų ir jų sprendimų pobūdžių pasireiškimas socialinio darbo profesiniame lauke; 2. Septynių lyderystės kompetencijų ir 3. Adaptyvaus darbo kaip proceso – ciklo. Jie kartu iliustruoja pagrindinius adaptyvios lyderystės elementus ir jų tarpusavio sąsajas, žr. žemiau 1 schemą – *Adaptyviosios lyderystės procesas*, kurios rėmuose yra analizuojami ir interpretuojami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai).



1 schema. *Adaptyviosios lyderystės procesas*. Schema parengta remiantis (Northouse, 2009)

Remiantis šia schema, buvo analizuojami 16 interviu, kurie gauti iš socialinių darbuotojų tyrimo metu.

Tyrimo duomenų analizei buvo naudojama Maxqda 2020 programa, o būtent dažniai esantis *kodų sistemoje*, padėjo nustatyti pasikartojančių interviu segmentų kiekį. Joje iš 16 interviu tekstų buvo išskirti 1250 atskirų sakinių ir jų dalių segmentų – atkarpų.

Buvo gauti tokie tyrimo rezultatai ir tuo remiantis buvo išskirtos dvi pagrindinės temos:

1. „SD (toliau – socialinių darbuotojų) pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (894) ir
2. „SD nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (356) (skaičiai skliausteliuose žymi Maxqda 2020, interviu teksto dalių (atkarpu) priskirtų kodui pasikartojimo dažnumą).

Pirmoje temoje buvo išskirtos tokios dvi stambios kategorijos: **1.1. „Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas“ (836)** ir **1.2. „Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas“ (55)**, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 ir 3 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų apžvalgos lentelė*, p. 85.

Toliau detaliau analizuojami esminiai, pirmą kategoriją sudarantys penki kodai su jiems priskirtais subkodais. Jų seka sudaryta pagal mažėjančio dažnumo tvarką, t.y. nuo didžiausių iki mažiausių segmentų pasikartojimų:

1.1.1. „Stebėjimas“ (313) – tai kodas, kuriam priskiriami 7 subkodai – „Socialinių paslaugų klientų individualių problemų atpažinimas ir stebėjimas“, „Savistaba, idėjos“, „Psichologinis saugumas“, „Artimųjų, globėjų sąveikų su SP klientais stebėjimas“, „Fizinis saugumas“, „Vidinė įstaigos kontrolė“ ir „Aplinkos stebėjimas“;

1.1.2. „Veiksmai“ (238) – tai kodas, kuriam priskiriami 9 subkodai – „Santykio palaikymas – bendravimas su SP klientais“, „Klientų įtrauktis, savarankiškumo suteikimas“, „Aktyvus dalyvavimas ir organizavimas/ atstovavimas“, „Informacijos suradimas, surinkimas ir pateikimas“, „Prisitaikymas (pritaikymas) – adaptavimasis, „Pokalbiai (kontaktų užmezgimas), „Lankstumas užduočių – iššūkių atžvilgiu“, „Asmeninės elgsenos pavyzdžiai“ ir „Artimųjų, globėjų pareigų prisiėmimas“.

Toliau tyrimo metu išskirtas sekantis kodas „Bendradarbiavimas“ yra labai artimas kodui „Veiksmai“ ir galėtų būti priskirtinas kaip subkodas, tačiau dėl savo ypatingos reikšmės adaptyvios lyderystės kontekste buvo išskirtas, kaip atskiras kodas, o ne subkodas;

1.1.3. „Bendradarbiavimas“ (156) – tai kodas, turintis glaudžių sąsajų su kodu „Veiksmai“ ir netgi galėtų būti įvardintas „Veiksmai“ sub kodu, bet dėl savo ypatingos reikšmės adaptyvios lyderystės kontekste buvo išskirtas, kaip atskiras kodas. Šiam kodui priskiriami 3 subkodai – „Bendradarbiavimas su komandos nariais“ (63). Šio subkodo kodai – „Komandos narių įtrauktis“ ir „Komandos narių susirinkimai“; „Bendradarbiavimas su formalia valdžia sprendžiant problemą“ (58). Šio subkodo kodai – „Bendradarbiavimas su socialinėmis, medicinos įstaigomis“ ir „Bendradarbiavimas su teisiniais subjektais“; ir „Bendradarbiavimas su SP (socialinių paslaugų) gavėjų tėvais, globėjais“ (34);

1.1.4. „Pokyčiai ir jų tęstinumas“ (94) kodui priskiriami 6 subkodai – „Klientų iniciatyvų ir veiklų palaikymas“, „Formalus sprendimas pokyčio atžvilgiu“, „Klientų elgsenio pasikeitimai“, „Lankytojų įgalinimas“, „Pritaikyta klientui veikla pagal poreikį jį

atpažinus“ ir „Skolų apmokėjimas“;

Toliau pirmos temos „SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ antros kategorijos **1.2. „Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas“ (55)** duomenų analizės metu buvo išskirti tokie pagal interviu segmentų dažnumą eiliškumo tvarką kodai:

1.2.1. „Stebėjimas ir veiksmai“ (36);

1.2.2. „Pokyčiai ir jų tęstinumo palaikymas per SD pavyzdį“ (10);

1.2.3. „Fizinis ir psichologinis saugumas“ (8), plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.

Antroji tyrimo rezultatų analizės metu išskirta tema – **2. „SD nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (356)**, kurioje buvo išskirtos taip pat dvi stambios kategorijos:

2.1. „Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas“ (283) ir 2.2. „Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas“ (71), nes analizuojant gautus tyrimo duomenys pastebėtas analogiškas fenomenas, kai socialiniams darbuotojams pavyksta įgyvendinti iniciatyvas fenomenai, kai socialiniams darbuotojams taip pat imantis iniciatyvų spręsti iššūkius susijusius su socialinių paslaugų gavėjais, savo komandos nariais, formalios valdžios atstovais ryšium su socialinių paslaugų gavėjais siekiant jų gerovės, jų išspręsti nepavyksta, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 84 ir 3 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų apžvalgos lentelė*, p. 85.

Detaliau analizuojant kategoriją **„Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas“**, išryškėjo 5 reikšmingiausi šią kategoriją sudarantys kodai bei tų kodų subkodai, kurie seka vienas po kito mažėjančio dažnumo tvarka, t.y. nuo didžiausių iki mažiausių segmentų pasikartojimų:

2.1.1. „SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse“ (113) – kodas, turintis šiuos subkodus – „SD intervencija vidinėje įstaigos aplinkoje“, „SD santykis su klientais – jų motyvavimas, dėmesio stoka“, „Ribų neperžengimas“, „SP klientams skirtų veiklų pritaikymas ir poreikių patenkinimas“ ir „SD intervencija makro lygmenyje“;

2.1.2. „Bendradarbiavimo sunkumai su SP (toliau – socialinių paslaugų) gavėjų tėvais, globėjais (94) – dar vienas kodas, su šiam kodui tenkančiais šiais subkodais: „SD bendradarbiavimo intervencija šeimos narių, globėjų atžvilgiu“, „Komunikacijos problemos, šeimos kontrolė“, „Artimieji, globėjai atsisako savo išpareigojimų SP klientų atžvilgiu“, „Artimųjų, globėjų kaltinimai ir reikalavimai SD“ ir „SP klientų santykių su artimaisiais stebėjimas“;

2.1.3. „SP gavėjų fizinis ir psichologinis saugumas“ (41);

2.1.4. „Bendrujų SP gavėjų problemų stebėjimas, jų reflektavimas“ (10);

2.1.5. „SD fizinis ir psichologinis pavojus SP gavėjų atžvilgiu“ (9);

Antrajai kategorijai – **2.2. „Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas“ (72)** išanalizavus tyrimo duomenys buvo priskirti tokie reikšmingi kodai:

2.2.1. „Įstaigos, komandos narių stebėjimas (kontrolė)“ (23);

2.2.2. „Bendradarbiavimo sunkumai su komandos nariais“ (22);

2.2.4. „Išorinės aplinkos problemų stebėjimas, jų reflektavimas“ (13);

2.2.3. „Konfrontacija su formalia valdžia sprendžiant problemą“ (12), plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.

Aukščiau pristatytos 2 kategorijos su kodais ir subkodais, t.y. 16 interviu duomenų analizės rezultatai buvo išanalizuoti ir aptarti adaptyvios lyderystės schemas rėmuose, plačiau žr. 2 schemą – *Adaptyviosios lyderystės procesas*, p. 44, kuria remiantis yra analizuojami ir interpretuojami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai. Ji sudaryta iš trijų stambių blokų įvardijamų kaip: 1. *Situacijos iššūkiai*; 2. *Lyderystės kompetencijos* ir 3. *Adaptyvus darbas*. Šie trys blokai yra tarpusavyje susiję – integralūs, nes pagal adaptyvios lyderystės teoriją reikia pirmiausia atpažinti ir skirti techninius ir adaptacinius iššūkius, toliau turėti ir gebėti pritaikyti praktiškai adaptyvios lyderystės septynias kompetencijas (jos pačios savaime yra lyderystės darbas, nes be jų neįmanomas adaptyvus darbas), kurios yra reikalingos įgyvendinti adaptyvų darbą, kuriam būdingas cikliškumas.

*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad buvo sudėtinga kokybinio tyrimo – 16 informantų interviu duomenų analizė vertinant socialinių darbuotojų veiklą jų profesijos lauke remiantis adaptyviosios lyderystės teorija. Toks sudėtingumas pasireiškė tame, kad jie iš dalies sunkiai apibrėžia ir priskiria problemines situacijas – iššūkius prie techninių, techninių – adaptyvių ir grynai adaptyvių iššūkių. Šiuo atveju buvo sudėtinga metodiškai kategoriškai atskirti šių iššūkių tipus pagal iš tyrimo duomenų išryškėjusias dvi pagrindines temas: 1. „SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (894) ir 2. „SD nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas“ (356) plotmėse, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.*

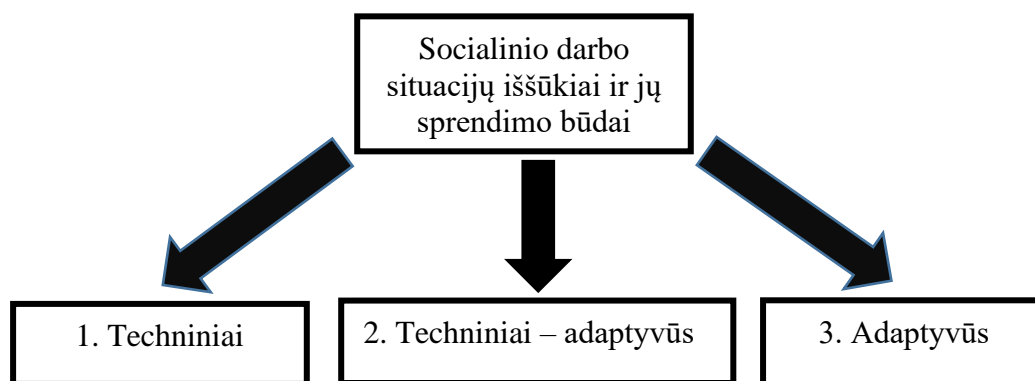
Tokių fenomeną patvirtina ir adaptyviosios lyderystės teoretikai – R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky, kaip teisingą – „[...] problemas ne visada galima lengvai priskirti prie „techninių“, ar „adaptacinių. Kai darbe tenka imtis naujo iššūkio, jis nebūna pažymėtas T (techninė problema – tyrėjo pastaba) ar A (adaptacinis iššūkis – tyrėjo pastaba) raide“ (Paulauskas, 2017, 16).

Taigi remiantis šia samprata ir sudaryta kodų sistema galima teigti, kad socialiniai darbuotojai imasi spręsti ir sprendžia socialinių paslaugų gavėjų ir komandos narių kompleksines problemas, kuriose yra persipynę ir tuo pačiu „mazgais“ susiję techniniai ir adaptyvūs iššūkiai. Tai reiškia, kad jie daugiausiai sprendžia techninius – adaptyvius iššūkius.

4.2. Socialinių darbuotojų veiklos iššūkių ir jų sprendimo sistema

Šiame poskyryje aptariami socialinių darbuotojų veiklos ypatumai, vertinant juos per sprendžiamų problemų (iššūkių) pobūdį. Svarbu atskirti techninius, techninius – adaptyvius ir

adaptyvius iššūkius, žr. žemiau 2 schemą – *Socialinio darbo situacijų iššūkių ir jų sprendimo būdai*.



2 schema. *Socialinio darbo situacijų iššūkių ir jų sprendimo būdai*

Techninių situacijų iššūkių ir jų sprendimai

Adaptyvioje lyderystės koncepcijoje svarbu atskirti techninių problemų iššūkius nuo adaptacinių iššūkių – tai pirmoji adaptyvios lyderystės dimensija. Analizuojant ir interpretuojant šioje dimensijoje socialinių darbuotojų iniciatyvas, galima teigti, kad socialinio darbo lauke dominuoja grynai adaptyvūs arba techniniai – adaptyvūs problemų iššūkių, o mažiau techniniai. Pastaruoju atveju, kai sprendžiamos tokio pobūdžio problemos, galima naudotis adaptyviaja lyderyste, bet ji nėra būtina, todėl tarp techninių iššūkių, lyderystės kompetencijų ir toliau sekančio adaptyviojo darbo ryšio nėra. Dėl adaptyviojo darbo ryšio nebuvimo netikslinga plačiai detalizuoti techninių iššūkių, remiantis socialinių darbuotojų veiksmais, bet jų veiksmai yra svarbūs, kai reikia atskirti technines problemas nuo adaptacinių iššūkių.

Techninės problemos dažniausiai ganėtinai konkrečiai apibrėžiamos ir sprendžiamos. Jos sprendžiamos vidinėje aplinkoje arba kreipiantis į tam tikros srities specialistus, kurie turi tam galią ir kompetencijų. Toliau pateikiamos situacijos, su kuriomis susiduria socialiniai darbuotojai. Pavyzdžiui, kai tarp komandos narių atsiranda nesutarimų, tai jie sprendžiami susirinkimų metu diskusijų – pokalbių būdu bei taip iš karto priimamas sprendimas: „[...] sėdam keturiese, ar ten šešiese ir derinam ir, ir paskui priimam bendrą sprendimą [...]“ (I 13). Pastebėjus pablogėjusią gyventojų sveikatą, problema sprendžiama kreipiantis į medicinos personalą: „[...] eini pas medicinos personalą ir kalbiesi, ir atkreipi dėmesį [...]“ (I 14). Situacijoje, kai klientei atėjo skolos už priemonės, kuriomis ji faktiškai nesinaudojo, socialinei darbuotojai teko aiškintis koku būdu tos skolos išvis atsirado, kol paaiškėjo, kad tomis priemonėmis naudojosi klientės sūnus, o mokesčiai ateina jai – tokiu atveju buvo priimtas sprendimas paskambinti sūnui ir susitarti dėl paslaugų nutraukimo su klientės sutikimu: „[...] tiesiog nuėjom į saloną su ta mūsų gyventoją sustabdėm, kad bent jau nemokėtų už internetą, o jau tą įrangos mokesčių mokės jinai [...]“ (I 14). Situacijoje, kai buvo pastebėta bloga

kliento emocinė būseną, buvo priimtas sprendimas, kad yra būtinas kliento ir jos dukros kontakto palaikymas. Kontakto palaikymo stoka problema buvo išspręsta pasitelkiant technologijas: „[...] pati nusprendžiau imtis iniciatyvos. Savo asmeninio telefono pagalba, internetine programėle „Viber“ susiradome jo dukrą [...]“ (I 10).

Kai buvo pastebėtas ginčas tarp klientų, problemą buvo nuspręsta sutvarkyti, nukreipiant klientus į skirtingas veiklas: „[...] ėmiausi iniciatyvos, nukreipiau jų veiklą į kitą, [...] tuomet, nusigesino, konfliktas, išsisprendė. Kai buvo vienas į vieną veiklą nukreiptas, o kitas į kitą veiklą“ (I 15). Formalūs sprendimai bendraujant su įvairiomis institucijomis įforminant kliento neterminuotą slaugą: „Jo sveikatos problemos buvo tokios, kad buvo visiškai amputuotos visos galūnės [...]. Užpildžius visus dokumentus, pateikus reikiamas medicininis išvadas, rekomendacijas, žmogui buvo nustatyta neterminuota slauga, kurios jam ir reikėjo. Pradžioje rašėme skundą neįgalumo tarnybai, toliau bendravome su medikais, kurie pateikė savo rekomendacijas ir medicininis išvadas. Viskas vyko dokumentaliai, oficialiai, iškilus klausimams mes į juos atsakėme, pagrindžiant savo išvadomis. [...] viską sprendėm raštiškai, o ne žodine forma“ (I 9).

Taip pat yra socialinių darbuotojų kliento finansinių problemų atpažinimas ir jų sprendimas bendradarbiaujant su teisiniais subjektais: „Tai tada su žmogum [...] važinėjom pas tuos antstolius, rašėm laiškus, susiderinom viską, kad [...] antstoliai jų nenuskaičiuotų“ (I 12). Tarpininkavimas – atstovavimas, kad klientas gautų socialinį būstą: „[...] teko imtis iniciatyvos, per savivaldybę ieškojom nemokamo advokato, rašėm irgi prašymus [...] tada buvo sutvarkyti visi dokumentai dėl socialinio būsto“ (I 9), kliento atstovavimas siekiant, kad pagerėtų jo finansinė būklė: „[...]tai buvo išieškota jo darbo stažas archyvuose, [...] toliau buvo atstovauta neįgaliųjų X rajono neįgaliųjų komisijoje, kad priežiūra gautų žmogus – tiesiog viską darėm, kad žmogus gautų kuo daugiau pinigėlių“ (I 10), reziumuojant viena iš socialinių darbuotojų labai taikliai apibendrinu techninių problemų sprendimų priemones: „Kiekvieną darbą tiesiog pagrįst dėl ko, ar tikrai tai reikalinga ir ar žmogus tuo pasinaudos“ (I 14).

Techniniai – adaptyvūs situacijų iššūkiai ir jų sprendimai

Adaptyvios lyderystės teorijoje yra problemų tipas, kuriam būdingi ir techniniai, ir adaptaciniai aspektai. Šiuo atveju problemos yra aiškiai apibrėžiamos, tačiau jų sprendimai nėra iš karto aiškūs ir žinomi, todėl jas sprendžiant yra pasitelkiamas adaptyvus darbas. Išanalizavus tyrimo metu gautą informaciją, atlikus tyrimo metu gautos informacijos analizę galima konstatuoti, kad dalis socialinių darbuotojų sprendžia problemas, kurioms vienu metu būdingos techninės ir adaptyvios dimensijos. Tokiu atveju jie konkrečiai ir aiškiai apibrėžia situacijų problemas – iššūkius, bet neturi iškart aiškių sprendimų būdų sprendimų būdai iš karto nėra aiškūs, todėl tenka atlikti

mokymosi – adaptacijos procesą (stebėjimas, interpretavimas – aiškinimasis, intervencija – veiksmas ir vėl iš naujo stebėjimas ir t.t.). Į jų sprendimą yra įtraukiamos ne tik suinteresuotos šalys (socialinių paslaugų gavėjai, socialiniai darbuotojai ir jų bendradarbiai), bet ir formali valdžia (vadovai).

Tokių techninių – adaptyvių iššūkių atpažinimo ir jų sprendimų galima pastebėti sprendžiant iš pateiktų interviu. Pavyzdžiui, viename iš jų socialinė darbuotoja pasakojo apie situaciją, kai jos darbe viena darbuotoja nuolatos girtavo ir apie tokį darbo drausmės pažeidimą informavo formalią valdžią – direktorę, kad ją atleistų. Ji pastebi komandos nario elgesį ir fizinę ir psichologinę grėsmę jai pačiai, socialinių paslaugų gavėjams ir neigiamą įtaką kitiems komandos nariams – aiškiai apibrėžiama problema ir ėmėsi ją spręsti remdamasi adaptyvia lyderyste (stebėjimas, aiškinimas ir t.t.): „[...] inicijavau tos darbuotojos atleidimą, ne vieną kartą ėjau pas direktorę ir direktorei sakiau, kad ji tuo metu girta. [...] galiausiai man pavyko pasiekti to, kad ją atleistų. Direktorei tiesiog pasakiau, kad arba jūs atleidžiat, arba aš skambinu policijai, skambinu žurnalistams ir pasakau, kad tokia situacija, nes nu taip neturėtų būti“ (I 8). Šis aptartas problemos sprendimas socialinių paslaugų gavėjų ir bendradarbių atžvilgiu – pokytis turėjo įtaką ir visai organizacijai jos vidinės kultūros atžvilgiu (naujų dalykų įgyvendinimas), kaip teigia socialinė darbuotoja – „[...] džiaugiuosi, kad daugiau to nebėra ir kad kiti darbuotojai irgi daugiau nebeneša nieko (alkoholinių gėrimų) į darbą, nu ten gimtadienį savo atšvęsti, nes jie pamatė, kad aš į tai žiūriu rimtai ir vis tiek sieksiu, kad būtų tęstinumas kažkoks tai ir jeigu norite prašom po darbo pasilikite, jau kai nebebus paslaugų gavėjo [...]“ (I 8).

Dar vienas atvejis, panašus į aptartą aukščiau, kai techninė – adaptyvi problema yra sprendžiama, pasitelkiant adaptyvią lyderystę. Socialinė darbuotoja pastebi techninę problemą, t.y. direktorė (formali valdžia) nesuvokia savo darbo specifikos ir nejaučia ribų darbinėje aplinkoje, kadangi kišasi tikrindama darbuotojus į socialinės darbuotojos teikiamas konsultacijas, tokiu būdu atsiranda socialinių paslaugų gavėjo išgąstis ir t.t., o tai lemia socialinių paslaugų gavėjo saugumo – privatumo neužtikrinimą: „Tuo metu, kai vyko konsultacija, užėina pavaduotoja ir direktorė [...]. Tuo metu, pasakiau: „Vyksta užsiėmimas, negalima trukdyti“. Iš direktorės gavau atsakymą, kad jinai vadovė ir gali užėiti į patalpą kada tik panorėjusi. Pastebėjau, kad mano klientė susigūžė ir užsidengė veidą rankomis. Matydama tai, paprašiau dar kartą: „Prašome išeiti“, tačiau niekas patalpos neatlaisvino. Tuo tarpu direktorė pasakė mano klientei: „Once (Onute), ką tu čia veiki, koks baisus tavo veidas. Tu vieną kartą išsipagiriok“. Dar kartą, neištėvėrusi esamos situacijos, pasakiau: „Prašome išeiti arba išmesiu pati“. Tai pasakė valdžia išėjo“ (I 11). Pastebėtina, kad ši techninė problema buvo išspręsta techniniu būdu, bet platesne prasme ji liko neišspręsta ir jai spręsti socialinė darbuotoja naudojo adaptyvų darbą: „Šita moteris man padėkojo už pastangas jai padėti, bet pareiškė, kad daugiau čia nebeateis“ (I 11), vėl buvo daroma intervencija: „Mėgindama bent kiek pagerinti įvykusią situaciją, dar susisiečiau su ja, kviečiausi namo pas save [...]“ (I 11). Ši aptarta problema ir

bandymas ją spręsti socialinių paslaugų gavėjos atžvilgiu – specifinis pokytis galimai turėjo įtakos ir pačiai organizacijos formaliai valdžiai keičiant jos mąstyseną, nes socialinė darbuotoja vėl ėmėsi aktyvios adaptyvios intervencijos: „Papasakojau per vienus mokymus [...]. Norėjau akcentuoti, kad vadovas turi suprasti paslaugas, kurias mes atliekame ir konsultavimo prasmę, bei įvertinti galimas rizikas. Pasakodama viešai, norėjau, kad šita situacija būtų pamokanti kitiems vadovams, kurie dar tik pradeda dirbti vadovaujama darbą“ (I 11).

Šiuo atveju socialinė darbuotoja atpažino ir pripažino organizacijos, t.y. formalios vadžios klaidas ir jas paviešino mokymų metu, kad iš jų būtų mokomasi ir tokiu atveju būtų tobulinamas santykių organizacijoje laukas, siekiant socialinių paslaugų gavėjų gerovės.

Adaptyvūs situacijų iššūkiai ir jų sprendimai

Adaptyvūs iššūkiai adaptyvios lyderystės koncepcijoje tai problemos, kurios sunkiai apibrėžiamos, nes jos susijusios ne tik su suinteresuotomis šalimis, bet ir specialistais, vadovais, kurie iš anksto nežino tokio tipo problemų sprendimo būdų. Taip pat yra formalus (specialistų, vadovų) ir neformalus (tėvų, komandos narių) pasipriešinimas tokių problemų sprendimams, nes tokiu atveju yra verčiama keisti vidinės aplinkos normas mąstymo, įsitikinimų, įpročių ar vertybių aspektais.

Išanalizavus interviu taip pat galima teigti, kad iš socialinių darbuotojų sprendžiamų problemų labai daug yra adaptyvių iššūkių, ypač žvelgiant iš socialinių paslaugų gavėjų – klientų ir komandos narių perspektyvų. Jie atpažįsta – išskiria adaptyvius iššūkius ir juos nuosekliai sprendžia, remdamiesi adaptyvios lyderystės kompetencijomis. Jų įvardintos probleminės situacijos yra jiems iššūkiai, kurių sprendimai yra neaiškūs, bet jie ieško adaptyvių darbų sprendimų būdų. Šių sprendimų procese dalyvauja įvairios suinteresuotos šalys, t.y. jie patys, komandos nariai, socialinių paslaugų gavėjai, jų artimieji be formalios valdžios, pavyzdžiui, be direktoriaus, specialistų – ekspertų ir pan. įsikišimo.

Vienas iš pavyzdžių, kai socialinė darbuotoja visapusiškai pastebti socialinių paslaugų gavėją, kuris neaišku kodėl nuolat demonstravo savo lytinius organus, buvo bandoma drausminti (problemos techninis sprendimas), tačiau nepavyko šios problemos išspręsti: „Pradėjom ieškoti išeities, kas tai yra. Pirmiausia, kodėl šis žmogus taip elgiasi.[...]. Kada tai vyksta? Kokiu dažnumu? Kas gali įtakoti? Tai buvo stebėjimas“ (I 7). Toliau socialinė darbuotoja į problemos sprendimą įtraukia globėją, bet susiduria su jo priešišku: „Tai išsirutuliojo tokia mintis, kad reikia keisti rūbus. Tada tariausi su mama, skambinausi ir sakiau, kad matau vienintelę išeitį, kad žmogui reikia pakeisti rūbus. Pabandėm mamos siūlytą variantą. Nepasiteisino...“ (I 7). Po nesėkmingos intervencijos ji vėl atlikus stebėjimą daro sėkmingą intervenciją: „Tai mes (pasitelkiant komandos narius) sugalvojome, kad jam reikia naujo kombinezono. [...]. Ir pasiteisino.“ (I 7). Vėl po

intervencijos ji atlieka stebėjimą ir sėkmingą intervenciją: „Ir po kiek laiko aš pastebėjau ir visi komandos nariai pastebėjo, nu, jis nebesidomi..., jam jo kūnas pasidarė nebeįdomus. [...] Tada mes ryžomės grįžti į ankstesnius rūbus ir galvojau, kas bus. Ir buvo labai gerai, dingo. Tiesiog žmogui dingo poreikis demonstruoti, pateikti aplinką kitaip. Su šituo dalyku susitvarkėm“ (I 7).

Kitas socialinės darbuotojos adaptyvus iššūkis buvo susijęs su vaikinui turinčiu negalią – šis labai dažnai įvardindavo laiką (ypatingai valandas). Tuomet ji ėmėsi stebėjimo ir aiškinimosi, kuris buvo prieštaringu neįgalaus vaikinui globėjos stebėjimui ir nuomonei: „Ir aš pastebėjau, jis visada susierzinęs, pavargsta [...] galvojau, nu kodėl taip turi būti [...] O mama jį identifikuoja kaip laikrodį, [...] kad jam yra būtini aplinkoje laikrodžiai“ (I 7). Po stebėjimo ir aiškinimosi buvo naudojama intervencija, bet įtraukiant ir globėją: „Aš pasitariau su mama, pabandykite izoliuoti laikrodžius ir iš aplinkos mūsų grupėje, centre ir pabandykite laikrodžius izoliuoti namuose“ (I 7). Vėl buvo atliekamas stebėjimas ir aiškinimasis – „Po kiek čia... nu gal, sunku dabar prisiminti, manau porą savaičių. [...] jis nurimo ir mama paskambino pasakė, negaliu patikėti, jis pasidarė daug ramesnis, pradėjo daugiau kalbėti, dalintis įspūdžiais, daugiau veiklos, ne toks dirglus, tiesiog stebėjimo būdu, kai žmogus turi sutrikusį intelektą ar autizmo spektro požymiai“ (I 7).

Dar vienas socialinės darbuotojos pateiktas adaptyvūs iššūkis susijęs su jaunuoliu, kuris buvo pabėgęs (kartotinis atvejis) iš globos namų. Kad jaunuolis daugiau nebėgtų iš globos namų, teko pasitelkti adaptyvų darbą (stebėjimas, aiškinimasis, intervencija ir t.t.): „Tą patį vakarą gyventojas grįžo į globos įstaigą. [...] buvo sunerimęs ir jautė kaltę, kad pabėgo visai dienai. Jo pabėgimai būdavo dažni ir anksčiau, tiek iš mokyklos, tiek iš tėvų namų. Mano tikslas buvo sužinoti visą priešistorę, kuri paskatino jaunuolį vienaip ar kitaip pasielgti“ (I 6). Ji į adaptyvaus iššūkio intervenciją įtraukia suinteresuotas šalis: „Pradėjau nuo savo kolektyvo, klausiau naktinės pamainos ar nebuvo kažko, kas galėtų paskatinti jo tokį elgesį... Tuomet pasitelkiau psichologus, spec. pedagogus, kitus darbuotojus ir klausiau pačio žmogaus, kalbinau jį [...]“ (I 6). Socialinės darbuotojos intervencija buvo atlikta dar kartą pateikiant pasiūlymą, kuriam prieštaravo globėjai, pakalbiu su jaunuoliu ir jo draugais, kurie padėjo išsiaiškinti problemą ir daryti tinkamą veiksmą: „Iš mano pusės buvo siūlymų jį išleisti porai valandų, kad būtų ugdomas savarankiškumas, tačiau tėvai jam paprieštaravo. Po šio pabėgimo buvo kalbėtasi su pačiu jaunuoliu su vaikų gerovės centro darbuotojais. [...] Galiausiai išgirdome iš kitų globos namų gyventojų jaunuolių, kurie girdėjo minėtąjį asmenį kalbantį apie kerštą tėvams. Pasirodo, jis jautėsi labai nuskriaustas, dėl patalpinimo šituose namuose“ (I 6).

Socialiniai darbuotojai problemos sprendimui pasitelkia tėvus, bendruomenės narius, komandos narius ir specialistus, išskyrus formalią valdžią: „Su tėvais aptarėme jo mitybą, [...] taip pat tėvų prašėme pasiimti namo kas antrą savaitgalį [...]. Tuo metu, surinkau vaiko gerovės komitetą, kuriame dalyvavo tėvai, jisai pats, specialistai, kiti mūsų „šeimos“ nariai“, [...] su jaunuoliu vyksta nuolatiniai individualūs pokalbiai, domimasi jo kasdieniniu gyvenimu ir mėginame toliau suprasti jo

elgesį. Jis lankosi du kartus pas psichologą, kalbasi apie kitus žmones, apie save“ (I 6).

Apibendrinamas galiu daryti išvadą, kad iš socialinių darbuotojų turinčių nuo penkerių metų profesinę patirtį interviu metu pateiktų situacijų galima išskirti techninius, techninius – adaptyvius ir grynai adaptyvius iššūkius, kurie skiriasi vieni nuo kitų savo probleminiais apibrėžimais ir sprendimo būdais. Jie techninius iššūkius bando spręsti arba išsprendžia techniniais arba adaptyviojo darbo būdais. Taip pat galima pastebėti, kad jie iš dalies geba atpažinti adaptyvius iššūkius savo profesinio darbo lauke, kuriuos sprendžia remdamiesi nuoseklaus mokymosi (nepavykusi intervencija – atpažįstama klaida – klaidos taisymas) adaptyviojo darbo procesu – ciklu.

Socialiniai darbuotojai spręsdami socialinių paslaugų gavėjų adaptyvias problemas – iššūkius, kurie yra neapibrėžti rizikuoja savo padėtimi peržengdami formalios zonos (pareigybės instrukcijas, įstaigos nuostatus, vidinę jos pripažįstamą kultūrą, nustatytas vertybines nuostatas) ribas į nepažįstamą aplinką. Tokiu būdu jie inspiruoja įstaigos personalo ar/ ir socialinių paslaugų gavėjų aplinkų dezorientaciją, t.y. sutrikdo jų nusistovėjusią pusiausvyrą, tačiau be tokio procesinio elemento neįmanoma įgyvendinti adaptyviosios lyderystės. Jo svarbumą patvirtina ir R. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky: „Kadangi norint išspręsti adaptacijos problemas, reikia įžengti į nepažįstamą erdvę ir sutrikdyti pusiausvyrą, ši veikla pati savaime yra neaiški, rizikinga ir organizacijai, ir individui, todėl neretai ji būna pavojinga ir dezorientuojanti [...]“ (Paulauskas, 2017, 23).

Taip pat galima teigti, kad socialiniai darbuotojai spręsdami socialinių paslaugų gavėjų techninius – adaptyvius ir grynai adaptyvius iššūkius pasitelkia techninius sprendimo būdus. Šiuo atveju tokie iššūkių sprendimo būdai prieštarauja adaptyviosios lyderystės sampratai. Pagal ją toks fenomenas yra „klasikinė klaida“ kuomet adaptacinė problema suvokiama kaip techninė. Ji nurodo, kad minėtų iššūkių apibrėžimai yra aiškūs ir jų sprendimo būdai yra iš anksto žinomi, tačiau jie turi būti sprendžiami ne techniniais, o adaptyvaus darbo būdais. Pastarąjį sprendimo būdą sudaro adaptyviosios lyderystės kompetencijos sąsajoje su adaptyviuoju darbu.

4.3. Socialinių darbuotojų lyderystės apraiškos formalios ir neformalios galios kontekste

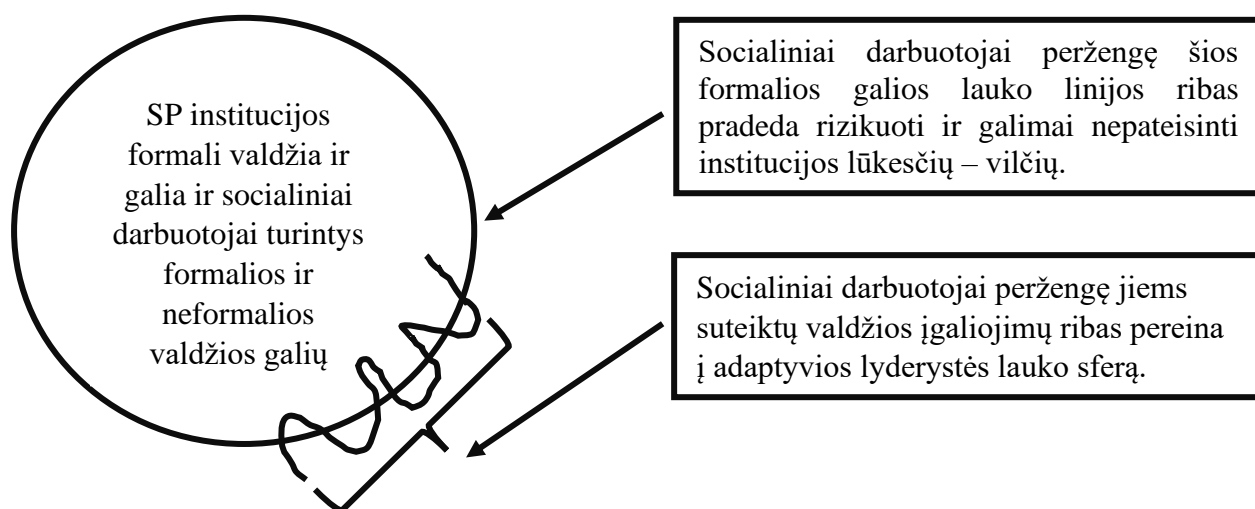
Adaptyvios lyderystės koncepcijoje išskiriamos formali ir neformali galios, kurios skiriasi viena nuo kitos. Formaliai galiai būdingos aukštos pareigybės, pavyzdžiui, įstaigos direktoriaus – „galia iš viršaus“, stiprus „visažinis“ autoritetas, pareigybių instrukcijos, vidiniai įstaigų nuostatai, susiformavusios statiškos vertybės ar įpročiai. Neformaliai galiai būdingos žemesnio rango pareigybės, pavyzdžiui, įstaigos socialinis darbuotojas – „galia iš apačios“, įvairiapusis ir moralinis autoritetas, pasitikėjimas, patikimumas.

Po atlikto kokybinio tyrimo galima teigti, kad yra socialinių darbuotojų, kurie imasi neformalia galia paremtos lyderystės. Šiuo atveju jie (interviu informantai) dirba socialinių paslaugų

institucijose, teikiančiose stacionarias – ilgalaikės globos ir nestacionarias – trumpalaikės globos paslaugas pagyvenusiems ir asmenims su negalia. Jie dirba pagal adaptyvios lyderystės koncepciją vadinamose „formalaus lauko“ ribose, kurį šiame kontekste apibrėžia socialinių darbuotojų pareigybių instrukcijos, įstaigų nuostatai, įstaigų vidinėje aplinkoje visuotinai pripažįstama kultūra – vertybės, nuostatos, įpročiai ir valstybės socialinės politikos priimti ir taikomi įstatymai. Juos įgyvendinti per formalią galią nuo makro iki mikro lygmens, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, savivaldybės, globos namai ar dienos centrai už kurių veiklą yra atsakingi direktoriai, suteikiama socialiniams darbuotojams.

Taigi formali galia yra suteikiama institucijų įgaliojimais socialiniams darbuotojams pagal darbo sutartį, pareigybių aprašus – instrukcijas, įstaigos nuostatus, tam, kad jie teiktų socialinių paslaugų gavėjams socialines paslaugas taip, kaip tos institucijos nori įgyvendinti socialinę politiką. Todėl institucijos galia suteikiama jiems viliantis, kad jie darys, tai ko jai reikia ir tiek kiek reikia, pavyzdžiui, greitai pateiks problemų sprendimo būdus, bus pavaldūs direktoriams, jų vizijai ir pan. Tokiu atveju darbo sutartis tarp institucijos (valstybės) ir socialinio darbuotojo sukuria „formalų lauką“ su ribomis, kuriame dirba – veikia socialinis darbuotojas ir pagal adaptyvios lyderystės sampratą jam peržengti šias ribas gali būti rizikinga – pavojinga dėl institucijos lūkesčių nepateisinimo ir asmeninės gerovės. Kaip ir buvo minėta, kai kurie socialiniai darbuotojai meta iššūkį ir peržengia formalias – institucijos jiems suteiktų įgaliojimų, ribas.

Šias savo „formalaus lauko“ ribas socialiniai darbuotojai peržengia (imasi iš anksto kitiems nežinomų ir neapibrėžtų veiksmų) neatliepdami – nepateisindami formalios valdžios atstovų, pavyzdžiui, įstaigos direktorių lūkesčių jų atžvilgiu. Tokiu atveju jie rizikuoja savo padėtimi, tačiau tik jiems peržengus savo profesinio lauko formalias ribas naudojant neformalius veiksmus jie įžengia adaptyviosios lyderystės lauką, žr. žemiau 3 schemą – *Formalios ir neformalios galios lyderystės santykis socialinių darbuotojų profesiniame lauke.*



3 schema. *Formalios ir neformalios galios lyderystės santykis socialinių darbuotojų profesiniame lauke.* Schema parengta remiantis (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, 13)

Šio fenomeno apraiškas patvirtina, kai kurių socialinių darbuotojų pasisėkusios konfrontacijos – konfliktai su įstaigose, kuriose jie dirba, direktoriais ir specialistais siekiant pokyčio. Pavyzdžiui, įstaigoje ilgą laiką dirbo socialinė darbuotoja, kurios girtavimą vadovė toleravo. Kita socialinė darbuotoja, tai pastebėjusi galiausiai neapsikentė ir ėmėsi veiksmų: „Direktorei tiesiog pasakiau, kad arba jūs atleidžiat (išgėrusią socialinio darbuotojo padėjėją dirbančią institucijoje) arba aš skambinu policijai, skambinu žurnalistams, [...] tai yra neetiška kitų darbuotojų atžvilgiu visų pirma, antra mes turime užtikrinti mūsų lankytojų gerovę“ (I 8). Po tokių jos veiksmų direktorė pasikalbėjo su socialine darbuotoja, kuri daro darbo drausmės pažeidimus ir ji supratusi savo situaciją pati paprašė būti atleidžiama iš darbo ir iš jo išėjo.

Kitas pavyzdys, tai buvo situacija, kai pas socialinę darbuotoją atėjo neturintis artimųjų socialinių paslaugų gavėjas (jaunuolis), kuris slapstėsi nuo savivaldybės ir socialinių darbuotojų, nes nenorėjo anot jo būti „patalpintas“ globos namuose. Ji pastebėjusi techninį – adaptyvų iššūkį ėmėsi jį spręsti peržengdama formalias ribas: „Nusižengus visam savo darbo kodeksui, pasiprašiau valdžios jį lydėti, nes jis manim pasitiki... Girdėjau iš savo valdžios pasisakymus: „kam vežei ir pan. [...]. Galėjau pasielgti visiškai kitaip, akcentuodama, kad žmogus man nepriklauso, taip pat neprivalėjau tvarkyti jo finansinių reikalų“ (I 10). Jį įgydama jaunuolio pasitikėjimą padėjo jam adaptuotis jo besikeičiančioje aplinkoje. Dar vienas atvejis, kai vykstant socialinės darbuotojos konsultacijos metu į jos kabinėtą „įsiveržia“ įstaigos direktorė su pavaduotoja pažeisdamos socialinių paslaugų gavėjos privatumą. Socialinė darbuotoja matydama situaciją ėmėsi veiksmų – tris kartus žodžiu liepė joms išeiti iš kabineto: „Pastebėjau, kad mano klientė susigūžė ir užsidengė veidą rankomis. Matydama tai, paprašiau dar kartą: „Prašome išeiti“, tačiau niekas patalpos neatlaisvino. [...] neištverusi esamos situacijos, pasakiau: „Prašome išeiti arba išmesiu pati“ (I 11). Tokį techninį – adaptyvų iššūkį socialinė darbuotoja techniniu būdu išsprendė, nes „Po šio pasakymo vadovė išėjo“ (I 11) ir toliau ieškojo adaptyvių būdų kaip ją spręsti: „Mėgindama bent kiek pagerinti įvykusią situaciją, dar susisiečiau su ja, kviečiausi namo pas save, kur yra saugi aplinka, nes gyvenau viena, kur niekas netrukdytų be įspėjimo“ (I 11).

Taigi iš pateiktų informantų interviu fragmentų visų 16 interviu kontekste, galima teigti, kad tik kai kurie socialiniai darbuotojai pastebėję iššūkius imasi neformaliu iniciatyvų (veiksmų) juos spręsti nepateisinant formalią galią turinčių atstovų lūkesčių. Tokiu būdu jie peržengia savo profesinio lauko formalias ribas įžengdami į adaptyvosios lyderystės lauką, plačiau žr. 3 schemą – *Formalios ir neformalios galios lyderystės santykis socialinių darbuotojų profesiniame lauke*, p. 50. Išanalizuoti informantų interviu metu pateikti pavyzdžių fragmentai taip pat parodo, kad kai kurie socialiniai darbuotojai turi savyje vidinį norą – stiprią valią ir techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo gebėjimus naudojant, kai kurias adaptyvosios lyderystės kompetencijas. Jie taip pat atlikdami intervencijas sprendžiant iššūkius nepateisina arba nepatenkina formalią galią turinčių savo

vadovų lūkesčių ir neatsižvelgia į jų nuomonę (poziciją). Jie „pranoksta“ formalios galios ribas, kurios jiems yra suteiktos pagal darbo sutartį, nes jie būdami formalūs lyderiai imasi neformalių – pasipriešinimo veiksnių formalią galią jiems suteikusios institucijos vadovų atžvilgiu.

Minėtas pasipriešinimas pasireiškia todėl, kad formali valdžia dalinai stengiasi socialinius darbuotojus nuslopinti arba neutralizuoti, nereaguodami į juos, vilkindami sprendimus arba net prieštaraudami jų pagrįstoms nuomonėms. Šiuo atveju paaiškėjo, kad tik keli socialiniai darbuotojai geba mesti formaliai valdžiai iššūkius ir susidurti su jos pasipriešinimu, pateikti jai svarius argumentus ir nesutikti su nekintančios aplinkos padėtimi. Jie taip pat iškelia opius klausimus formalios galios lyderystės atstovams arba jiems praneša, kad sprendžiant iššūkį pasitelks išorinės aplinkos veikėjus. Tokiu atveju socialiniai darbuotojai jiems yra „nepatogūs“, todėl juos jie nori nuslopinti ar „nutildyti/ atsikratyti“, tačiau šio reiškinio išsiaiškinimui reikalingi atskiri tyrimai, kurie nėra šio mokslinio tyrimo objektas.

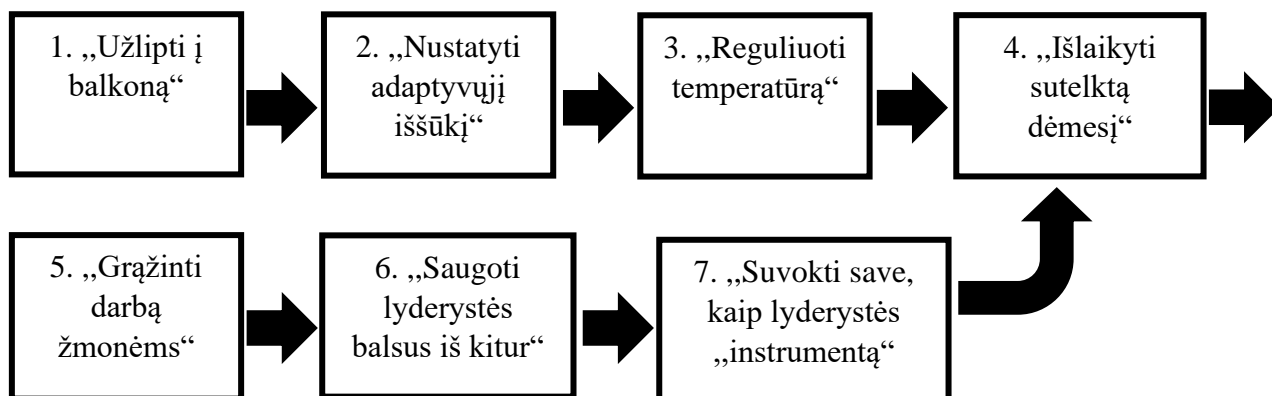
Apibendrinant galima konstatuoti, kad tik keli socialiniai darbuotojai remiantis adaptyviosios lyderystės teorija turi institucijų jiems suteiktą formalią galią ir iš savęs neformalios galios potencialą. Jie turėdami šias galias ir rizikuojant savo statusu imasi techninių – adaptyvių intervencijų peržengdami formalios aplinkos ribas pereidami į adaptyviosios lyderystės – mokymosi lauką. Jie bando dirbti adaptyvų darbą remdamiesi visomis arba kai kuriomis adaptyvios lyderystės kompetencijomis ir mokymosi – kartojimo ciklu. Jie pagal darbo sutartį yra formalios socialines paslaugas teikiančių įstaigų valdžios įgalinti teikti socialines paslaugas, kurie turi iš darbdavio konkrečius įgaliojimus veikti – formalią galią, tačiau taip pat turi ir iš savęs neformalią galią. Ją naudodami savo veikloje gali pasiekti adaptyvių pokyčių, pavyzdžiui, socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu.

Šiuo atveju jie turi stiprią valią ir yra drąsus, kadangi atlieka intervencijas – eksperimentus (sėkmingi ir nesėkmingi bandymai) juos aiškindamiesi – suprasdami ir tikėdamiesi pozityviausio rezultato, bet nepagalvodami, kad gali ir klysti. Šiame kontekste socialines paslaugas teikiančių įstaigų vadovų formalus veikimas socialinių darbuotojų veiklos atžvilgiu stipriai nepasireiškia, nes pati socialinio darbo prigimtinė esmė yra labai abstrakti ir kūrybinga. Priešingu atveju jeigu būtų intensyvus jų veikimas (kontrolė), tai tokiu atveju nebūtų įmanoma teikti socialinių paslaugų prisitaikant prie pokyčių. Taip pat jų adaptyviosios lyderystės reiškimuisi yra palanki pati socialinio darbo aplinka, kadangi joje nėra ir negali būti labai griežto kryptingumo, nurodančio kaip ir ką socialiniai darbuotojai turi/ neturi daryti. Dėl šios priežasties formaliai valdžiai vertinti jų efektyvų veikimą arba neveikimą darbe yra pakankamai sudėtinga, todėl jie yra neformalūs lyderiai, turintys jiems suteiktą „iš viršaus“ formalią galią, todėl jie potencialiai turi palankias galimybes imtis adaptyvaus darbo siekiant pokyčių.

Apskritai iš interviu analizės galima daryti prielaidą, kad kai kuriems socialiniams darbuotojams techninių – adaptyvių ir grynai adaptyvių iššūkių atpažinimas ir sprendimas yra sudėtingas. Taip yra todėl, kad vertinant jų veiklą pagal adaptyviosios lyderystės teoriją galima įžvelgti, kad ne visi turi visas arba pagrindines adaptyviosios lyderystės kompetencijas ir/ ar gebėjimą jas pritaikyti profesinėje veikloje. To išdava tokia, kad jie neturėdami arba nemokėdami panaudoti praktikoje adaptyvios lyderystės kompetencijų negali kartu su jomis vykdyti ir įgyvendinti adaptyvaus darbo kartotinio ciklo siekiant adaptyvių pokyčių. Šiuo atveju tolesniame tyrimo rezultatu aptarime gauti tyrimo rezultatai bus interpretuojami adaptyviosios lyderystės kompetencijų ir adaptyvaus darbo kaip proceso – kartotinio ciklo (integralūs ir vienas nuo kito priklausantys elementai) dimensijose, paliekant nuošalyje socialinių darbuotojų grynai techninės lyderystės apraiškas.

4.4. Adaptyviosios lyderystės kompetencijų sistema socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Šiame poskyryje pateikta interviu metu gautos informacijos analizė, atskleidusi tam tikras socialinių darbuotojų lyderystės apraiškas, kurias galime sugretinti su pagrindinėmis adaptyvios lyderystės kompetencijomis. Duomenų analizė pateikta remiantis adaptyviosios lyderystės kompetencijų proceso logine seka, apimančia septynias kompetencijas, žr. žemiau 4 schemą – *Adaptyviosios lyderystės kompetencijų procesas*.



4 schema. *Adaptyviosios lyderystės kompetencijų procesas*

Remiantis šia schema yra aptariamoms socialinių darbuotojų informantų įvardintoms/ papasakotoms iniciatyvoms, kurių jie ėmėsi spręsdami problemas savo darbinėje veikloje. Šios iniciatyvos interpretuotos remiantis adaptyviosios lyderystės septyniomis kompetencijomis.

„Užlipti į balkoną“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Adaptyviosios lyderystės kompetenciją „Užlipti į balkoną“ atspindi analizės metu išskirta kategorija, apibūdinanti socialinių darbuotojų atliekamą socialinių paslaugų gavėjų įvairiapusį stebėjimą, siekiant užtikrinti jų gerovę. Išskirta kategorija įvardinta „Stebėjimas“, kurią sudaro iš viso 313 kodo segmentai – interviu atkarpos, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.

Išanalizavus teiginius sudarančius minėto kodo segmentus, galima teigti, kad ne visus socialinių darbuotojų pateiktus stebėjimo atvejus galima susieti su grynai adaptyviosios lyderystės pirma kompetencija – „Užlipti į balkoną“, nes tiems stebėjimo atvejams būdingi ankstesniame poskyryje aptarti techniniai, techniniai – adaptyvūs iššūkiai ir vienkartiniai jų sprendimai techniniais arba techniniais – adaptyviais būdais.

Išanalizavus tyrimo duomenis galima konstatuoti, kad socialinių darbuotojų stebėjimo apraiškos yra tiesiogiai susijusios su socialinių paslaugų gavėjų individualių iššūkių atpažinimu ir jų stebėjimu (122 subkodo segmentai). Jie juos spręsdami, kai nėra aiškumo dėl problemų pobūdžio, priežasčių ir pan. pasitelkia įvairiapusį stebėjimą įvairiais būdais įtraukiant pačius socialinių paslaugų gavėjus, jų artimuosius, komandos narius ir kitus specialistus. Faktiškai tai yra situacijos, kai kalbama apie „saugoti lyderystės balsus „iš kitur“ adaptyvios lyderystės kompetenciją įvairiose probleminėse situacijose.

Jie pastebi techninius – adaptacinius iššūkius susijusius su soc, paslaugų gavėjų tokiomis problemomis: a) santykių – „Matydama gyventojų liūdesį dėl dukros [...]“ (I 10); b) emocijomis – „[...] tas asmuo yra konfliktinė asmenybė, labai didelė nuotaikų kaita, nemėgstantis patarimų, valdinga asmenybė [...]“ (I 12); c) sveikatos – „Dreba, vietos neranda [...] – liga šizofrenija nu tai ką – paskaitai, na aišku, tai pirmiausiai apie tą ligą žmogaus“ (I 16) ir d) elgesio „[...] stebėjau gal kokią savaitę laiko, bet stebėjimas buvo mišrus kartu su tokiu nuolat pasakymu, kad užsidėk kelnes išeik iš grupės, susitvarkyk, sugrįžk ar tu taip ir namuose darai, kodėl taip darai [...]“ I 7. Pastaruoju atveju jų stebėjimai vienu metu buvo vykdomi su intervencijomis prieš tai adaptyvų iššūkį interpretuojant, tai atitinka adaptyvios lyderystės koncepcijos adaptyvaus darbo ciklą, plačiau žr. 5 schemą – *Socialinių darbuotojų lyderystės procesas pagal adaptyviosios lyderystės koncepciją*, p. 67.

Taip pat socialiniai darbuotojai pastebėdami individualias socialinių paslaugų gavėjų problemas reflektuoja apie save ir savo veikimą, remdamiesi savo savistaba ir idėjomis, ką galima įvardinti kaip techninius – adaptacinius ir grynai adaptacinius iššūkius, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (56 subkodo segmentai), pavyzdžiui: „tikrai susidariau įspūdį kad į neįgaliuosius visiškai nekreipia dėmesio ir kai skambinėjau į Vilnių ir telefonu bendravau, ir į salonus važiauvau, tai visada klausiau ar jie gali negalią pastebėti vizualiai, [...] nepasidomi žmogaus situacija“ (I 7); arba „Sau bandžiau atsakyti į klausimą, stebėjau. Kada tai vyksta? Koku dažnumu? Kas gali įtakoti? Tai buvo stebėjimas“ (I 11). Jie taip pat ganėtinai didelį

dėmesį skiria socialinių paslaugų gavėjų psichologinio saugumo stebėjimui, tai galima apibūdinti kaip techninius – adaptacinius ir grynai adaptacinius iššūkius, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (34 subkodo segmentai), pavyzdžiui: „Vaikinas buvo sunerimęs ir jautė kaltę, kad pabėgo visai dienai“ (I 6); „[...] ir daug ką tada pamatai – žmogų kaip jis jaučiasi, kas jam galbūt negera – širdį spaudžia kokie nors dalykai“ (I 14); arba „Viena moteris [...], jautėsi ne savo lėkštėje, tame būrelyje, dėl tų žmonių“ (I 4).

Be psichologinio saugumo stebėjimo socialiniai darbuotojai pastebi ir artimųjų, globėjų sąveikas, t.y. jų elgesį su savo klientais, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (27 subkodo segmentai), konfliktinių situacijų metu, kurias galima priskirti jau minėtiems iššūkiams. Tokiais atvejais jie iš šalies pamato ir supranta daugiau, pavyzdžiui: „[...] galvojau, kad tikrai čia bus įgyvendinama, kad bus galima, ta prasme, suvesti tuos žmones, kad jie rastų tą bendrą tokį – na vis tiek giminystės ryšis yra, tačiau taip, gavosi, kad abi pusės pradėjo skirtingai pasakoti ir kaltinti vieną kitą“ (I 12); „Anūkas [...] su gėlėmis atėjęs jos pasveikint, tai žmogus su keiksmožodžiais išėjo. [...] jinai net pačius artimiausius sugeba kažkaip paveikt, nors kaip atrodo visi geranoriškai yra nusiteikę“ (I 13); arba „Mes nežinome kaip jinai elgiasi namuose, galbūt ji yra uždaroma kokiam kambarielyje, į ją nekreipiama dėmesio“ (I 8). Dar viena iš jų stebėjimo aplinkybių – tai socialinių paslaugų gavėjų fizinio saugumo stebėjimas, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (24 subkodo segmentai), nors tam ypatingai didelio reikšmingumo neskiriama: „[...] prasidėjo tarp jų (gyventojų – tyrėjo pastaba) ginčas didžiulis ir kaip jau agresija matėsi“ (I 15); arba „pas mus kreipėsi moteris su asmeninėmis problemomis, kur pas ją sūnus girtauja, smurtauja“ (I 4).

Išanalizavus interviu galima pastebėti, kad socialiniai darbuotojai stebėjimą įgyvendina pasiremdami vidine institucijos kontrole socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu pastebėdami techninius – adaptacinius iššūkius. Vidinė institucijos kontrolė – tai per laiką formalios ir neformalios galios visuotinai priimta vidinė institucijos kultūra, kurią sudaro vidinės normos – taisyklės, įpročiai, elgesio modeliai ir vertybės. Šiuo atveju jie yra naudojami pastebinti ir vertinant techninius – adaptacinius iššūkius (problemos aiškiai apibrėžtos, o jų sprendimo būdams būdingos adaptyvaus darbo apraiškos), pavyzdžiui: „ir net jei tuo metu mes nieko neveiksim, užleisim, nu nepastebėjom, kad nu čia jie apsibarė, [...] tai taip jiems tai įprasta bus, kad čia nieks dėmesio nekreipia [...] įžeidinės tada – vieni įžeidė čia, [...] ir kitoj ten grupelėj vienas kitą pradės įžeidinėti“ (I 14); arba: „Tai pat su jaunuoliu vyksta mano nuolatiniai individualūs pokalbiai, domiuosi jo kasdieniniu gyvenimu ir mėginu toliau suprasti kada ir kodėl jis planuoja pabėgti ir pan. Pas mus vykdomi visokie paskatinimai, motyvacijos, turime lentą, kurioje žymima geras elgesys žalia spalva, o nepriimtinas [...] raudona spalva. Visas tas žymėjimas teigiamai motyvuoja, o neigiamas elgesys ir raudona kortelė priverčia pamąstyti ką padariau blogai“ (I 6).

Galiausiai socialiniai darbuotojai bandydami „užlipti į balkoną“ apskritai konkrečiai pastebi techninius – adaptyvius iššūkius gilindamiesi į savo profesinės aplinkos lauką, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (22 kodo segmentai), pavyzdžiui: „Yra pakankamai maža patalpa. Mes visi esame vienoj patalpoj, izoliacijos nėra. Žmogų kažkaip izoliuoti, į kitą patalpą nuvesti, kad nepamatytų kiti“ (I 7); arba „[...] galiu papasakoti vieną istoriją, [...] kad buvo darbuotoja, kuri pastoviai išgerdavo“ (I 8).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai, sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų problemas – iššūkius stengiasi juos ir jų aplinkybes pastebėti, t.y. suvokti kuo platesniame kontekste įvairiais kampais ir juos interpretuoti. Šiuo atveju tokį jų stebėjimą galima traktuoti kaip adaptyviosios lyderystės kompetencijos „Užlipti į balkoną“ reiškimąsi, t.y. socialiniai darbuotojai bandydami spręsti problemas pasitelkia įvairiapusį stebėjimą (gilinasi į klientų finansines, santykių, emocines, sveikatos ir etc. problemas), savęs pačių savistabą, artimųjų elgesio stebėjimą, vertina įstaigų kultūrą ir profesinės aplinkos lauką. Šiose srityse galima atpažinti, kad daugiausiai jie pastebi techninius, techninius – adaptacinius iššūkius ir tik kai kuriuos grynai adaptacinius iššūkius.

„Nustatyti adaptyvų iššūkį“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Išanalizavus socialinių darbuotojų interviu metu pateiktą informaciją galima pastebėti, kad jie stengiasi „užlipdami į balkoną“ atpažinti adaptyvų iššūkį bendraudami ir bendradarbiaudami su pačiais socialinių paslaugų gavėjais ir komandos nariais. Socialiniai darbuotojai stengiasi įsigilinti į klientų problemas, bendraudami su klientais, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (71 subkodo segmentai). Tokiu būdu jie dažnai atpažįsta techninio sprendimo reikalaujančias problemas, pavyzdžiui: „[...] žmogus atsisako valgyt ir jis argumentuoja tai maisto sūrumo trūkumu, bet gilinantis į kliento nuomonę paaiškėja, kad čia yra platesnė problema susijusi su maistu – žmogus apskritai nemėgsta virto maisto arba nemėgsta žuvies“ (I 13); arba esant alkoholio problemoms: „[...] žiūrime kokie yra kambario draugai, ar tai skatinanti aplinka“ (I 13); tokiu atveju jie siekia atskirti ne tik kur yra techninė problema, bet ir kur yra adaptyvus iššūkis: „Turėjau išsiaiškinti visas tas aplinkybes, [...] išklausti vienu metu, ten paslaugų gavėjų nusiskundimus“ (I 15).

Adaptyvių iššūkių nustatymo apraiškų galima pastebėti ir iš socialinių darbuotojų santykių su savo komandos nariais, nes jiems tenka išklausti kolegų idėjas, padėti priimti sprendimus ir pan.: „[...] mes, kaip ir minėjau, turime socialinių darbuotojų pasitarimus kiekvieną dieną, tai mes susirenkame mūsų visa socialinių darbuotojų komanda, [...] mes kalbamės, mes iškeliamė tas problemas, esminius klausimus ir [...] tas sprendimas atsiranda [...], nebuvo pas mane tokios situacijos, kad nebūtų išspręsta problema“ (I 1); arba: „[...] nes kiekvieno komandos nario mintis yra

labai sakykim, nu vertinga – kiekvieno, nes jie visi šalia jų dirba, visi juos mato, tai va, tik komandoje tokiam darbe be komandos, tai nieko“ (I 14).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad išskirtose socialinių darbuotojų situacijose sudėtinga nustatyti arba bent atpažinti adaptyvius, išskyrus techninius iššūkius. Tai patvirtina ir adaptyvios lyderystės teorija, kurioje teigiama, kad kompetencija atskirti technines problemas nuo adaptacinių iššūkių yra labai sunkiai įgyjama, bet nuo jos prasideda adaptyvus procesas į pokyčius.

„Reguliuoti temperatūrą“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Tarp socialinių darbuotojų pasitaiko pavienių įtampos reguliavimo apraiškų socialinių paslaugų gavėjų ir jų komandos narių atžvilgiu, dažniausiai tai pasireiškia, kai jie inspiruoja socialinių paslaugų gavėjus ar kolegas imtis spręsti savo problemas asmeniškai. Jie skatinami peržengti iš savo esamos pusiausvyros ir tvarkos į nežinomą aplinką. Siekiama suardyti nusistovėjusią pusiausvyrą ir leisti reikštis neapibrėžtumui – įtampai. Įtampos lygis palaikomas ją mažinant, ar kaip tik didinant – t.y. reguliuojama situacijos „temperatūra“, keičianti asmenų įsitikinimus, požiūrį, vertinimus ar veiksmus siekiant jų pačių pokyčio.

Taigi tokiu būdu socialinių paslaugų gavėjams leidžiama veikti neatimant jų gebėjimų, bet juos palaikant, t.y. juos įtraukiant į veiklas, bet viskas vykdoma savarankiškai, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (43 subkodo segmentai), orientuojant juos naujiems vaidmenims ir pareigoms, pavyzdžiui: „Tai tiesiog pasiūliau šiai lankytojai [...] inicijuoti kažkokią veiklą savo. [...] Tai kitą kartą atėjusi, jina visiems pranešė, kad galėtų suorganizuoti vaidinimą, [...] duotų visiems žodžius ir pasirodytų su šiuo pasirodymu per šventę. Tai taip ir padarė. [...] suorganizavo vaidinimą ir tada nusiramino, nurimo, nieko nekritikavo, daugiau neerzino [...]“ (I 4).

Socialiniams darbuotojams inspiruojant stebėjimais ir veiksmais įtampą komandos narių atžvilgiu – suardoma įprasta tvarka, leidžianti įvykti konfliktui per paskatintus veiksmus, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (subkodo 36 segmentai), pavyzdžiui: „Tai pati inicijavau tos darbuotojos atleidimą [...] Direktorei tiesiog pasakiau, kad arba jūs atleidžiat arba aš skambinu policijai [...] tada direktorė susiėmė“ (I 8). Šiuo atveju buvo pažeista nusistovėjusi tvarka įstaigoje ir inspiruotas esamos tvarkos pakeitimas reguliuojant įtampą: „Džiaugiuosi, kad daugiau to nebėra [...], kiti darbuotojai irgi daugiau nebeneša nieko į darbą, nu ten gimtadienį savo atšvęsti, [...] jau kai nebebus paslaugų gavėjo, nueikit į bariuką dar kažkur tai, bet ne prie paslaugų gavėjo tai turėtų vykti“ (I 8).

Darytina išvada, kad „Reguliuoti temperatūrą“ kompetencijos apraiška pastebima socialinių darbuotojų veiksmuose, kai jie imamasi spręsti iššūkius socialinių paslaugų gavėjų ir

komandos narių atžvilgiu, ilgainiui siekiant adaptyvių pokyčių. Šiuo atveju kai kurie socialiniai darbuotojai rizikuoja nepateisinti socialinių paslaugų gavėjų ir komandos narių lūkesčių, sukeldami jiems įtampą – „temperatūrą“, kurią jie reguliuoja – didina arba mažina ją.

„Išlaikyti sutelktą dėmesį“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Išanalizavus tyrimo informaciją, išsiryškino kai kurių socialinių darbuotojų tiek aktyvios, tiek pasyvios inspiravimo apraiškos suinteresuotų šalių dėmesio sutelkimui – jų įtraukimas į sprendžiamą problemą „didinant temperatūrą“. Šiuo atveju pagal adaptyvios lyderystės teoriją adaptyvūs iššūkiai imami spręsti, kai yra įtraukiamos į jos sprendimą naujos „tyliosios“ suinteresuotos šalys ir girdimos jų interpretacijos. Šiuo atveju suinteresuotas šalis, kurių dėmesį socialiniai darbuotojai siekia sutelkti galima skirstyti į socialinių paslaugų gavėjus, jų artimuosius, globėjus, komandos narius ir išorines institucijas. Socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu, kai kurie socialiniai darbuotojai siekia sutelkti jų dėmesį problemos sprendimui, palaikydami santykį – bendraudami su jais žodine forma, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (71 subkodo segmentai), pavyzdžiui: „[...] man pasikalbėjus su juo pačiu, tuo gyventoju, pasitarus, kad jeigu jis ir toliau lankys dienos centrą, lankys tą krepšinį reguliariai, tai su laiku mes jam nupirksim krepšinio kamuolį [...]“ (I 5); arba: „[...] aš tiesiog irgi už tai ėmiausi tos iniciatyvos – tiesiog ėjau kartu su juo, jam viską aiškinau, kad žmogus neliktų apgautas [...]“ (I 12).

Kai kurie socialiniai darbuotojai taip pat bando spręsti socialinių paslaugų gavėjų ir jų artimųjų, globėjų problemines situacijas, užmegzdami ir palaikydami santykį su socialinių paslaugų gavėjų artimaisiais, globėjais, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (34 subkodo segmentai) taip nukreipdami artimųjų dėmesį į esamas problemas – iššūkius, kurie yra svarbūs jiems, kaip lyderiams, pavyzdžiui: „Tada tariausi su mama, skambinausi ir sakiau, kad matau vienintelę išeitį, kad žmogui reikia pakeisti rūbus. [...] Tai mes sugalvojome, kad jam reikia naujo kombinezono“ (I 7); arba: „Su tėvais aptarėme jo mitybą, kadangi turi nemažai problemų su antsvoriu [...]“ (I 6).

Pažymėtina, kad socialiniams darbuotojams sunku sutelkti artimųjų dėmesį į sprendžiamą problemą – iššūkį socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu. Iš atlikto tyrimo galima atpažinti, kad yra ryškių bendradarbiavimo su jų šeimos nariais, globėjais problemų, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (94 kodo segmentai).

Minėtas iškylančias problemas galima atpažinti iš kai kurių jų nesėkmingų intervencijų socialinių paslaugų gavėjų artimųjų, globėjų atžvilgiu, pavyzdžiui: „[...] (vyrai – tyrėjo pastaba) pradeda ieškot vaikų ir mes bandom atgaivinti ryšius, o vaikai pasako kai buvau mažas tėčiui manęs nereikėjo, o man jo dabar nereikia“ (I 13); komunikacijos su artimaisiais, globėjais: „Pagrindinė

problema, kad ne visi tėvai eina į kontaktą [...]“ (I 8); įsipareigojimų atsisakymas socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu, pavyzdžiui: „[...] jinai man ne motina, [...], jei kas atsitiks nieko man nepraneškit“ (I 14); jų kaltinimų ir reikalavimų socialiniams darbuotojams, pavyzdžiui: „[...] aš neva tai pusseserei informaciją teikiu kažkokią, kuri liečiasi su ta moteryte, visokias pradėjo nesąmones kalbėti, kad aš kišuosiu, kur nereikia“ (I 1); arba „Nes mama yra visą laiką su pretenzijom, nes jos vaikas negeba ištransliuoti tikrąją esmę“ (I 7) ir socialinių paslaugų gavėjų tarpusavio santykių su jų artimaisiais: „[...] iš pradžių galvojau, kad tikrai čia bus įgyvendinama, kad bus galima [...] suvesti tuos žmones, kad jie rastų tą bendrą tokį – na vis tiek giminytės ryšis yra, tačiau taip, gavosi, kad abi pusės pradėjo skirtingai pasakoti ir kaltinti vieną kitą“ (I 12).

Taip pat kai kurie socialiniai darbuotojai, ypatingai kai nepavyksta nukreipti artimųjų dėmesio į problemos sprendimą, pradeda bendradarbiavimą su savo kolegomis bei sutelkia jų – 63 subkodo segmentai ir formalios valdžios atstovų – 58 subkodo segmentai dėmesį tos pačios problemos sprendimui, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.

Tyrimo rezultatai leido atpažinti socialinių darbuotojų inspiruojamas suinteresuotų šalių dėmesio sutelkimo apraiškas, sprendžiant problemines situacijas – iššūkius, pavyzdžiui: „[...] niekaip negalėjome su ja (socialinių paslaugų gavėja – tyrėjo pastaba) susitvarkyti... mama niekaip nereaguodavo, tai iniciavau tą susirinkimą su mama, su direktore, su kitais mūsų centro specialistais ir to susirinkimo metu kalbėjome su mama, kaip būtų galima išspręsti tai [...] bet galiausiai tos diskusijos metu mes priėjome va tokio sprendimo“ (I 8); arba „Tuo metu, surinkau vaiko gerovės komitetą, kuriame dalyvavo tėvai, jisai pats, specialistai, kiti mūsų „šeimos“ nariai“ (I 6).

Šiame adaptyvios lyderystės kompetencijos kontekste taip pat galima įžvelgti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai stengiasi sutelkti formalios valdžios atstovų dėmesį į esamas problemas – taip sprendžiami iššūkiai konfrontuojant su formalia valdžia, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (11 subkodo segmentų), tačiau jie rizikuoja savo darbo išsaugojimu ir galimybe „būti nustumtam nuo bėgių“. Tokiu būdu jų yra peržengiamos formalios ribos ir įžengiama į adaptyviosios lyderystės lauką, plačiau žr. 3 schemą – *Formalios ir neformalios galios lyderystės santykis socialinių darbuotojų profesiniame lauke*, p. 50. Įvyksta konfrontacija, konfliktas su formalia valdžia, taip jie gindami savo – organizacijos vertybes, požiūrį, žodžiu ir raštu siekia užtikrinti socialinių paslaugų gavėjų gerovę: „Tai pati inicijavau tos darbuotojos atleidimą, ne vieną kartą ėjau pas direktorę [...] ir paskui rašiusi raštą į kurį niekaip nebuvo reaguojama, kol galiausiai pati pasakiau arba, arba. [...] tiesiog pasakiau direktorei, kad tai yra neetiška kitų darbuotojų atžvilgiu visų pirma, antra – mes turime užtikrinti mūsų lankytojų gerovę“ (I 8); „Girdėjau iš savo valdžios pasisakymus: „kam vežei ir pan.“. Tačiau žinojau, kad tik aš galiu jį saugiai nuvežti. Tuo metu, buvau gavusi iš savivaldybės nurodymą jį nuvežti“ (I 1).

Adaptyviosios lyderystės kompetencija „Išlaikyti sutelktą dėmesį“ atpažįstama tik kai kurių

socialinių darbuotojų neryškiose adaptyvaus bendradarbiavimo apraiškose, tačiau labiausiai pasireiškia techninis, o ne adaptyvus bendradarbiavimas su formalią galią turinčiomis socialinėmis, medicinos ir teisinėmis įstaigomis, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (58 subkodo segmentai), siekiant nukreipti – sutelkti jų dėmesį į sprendžiamas problemas – iššūkius: „Matai, kad tam asmeniui pablogėjo sveikata, tai eini pas medicinos personalą ir kalbiesi, ir atkreipi dėmesį, kad pasižiūrėkit jam kažkas čia pablogėjo“ (I 14): „[...] teko imtis iniciatyvos, per savivaldybę ieškojom nemokamo advokato, rašėm irgi prašymus... nutraukti... [...] ir tada buvo sutvarkyti visi dokumentai dėl socialinio būsto... eit į savivaldybę, vėlgi irgi kad pagrįsti, kad tikrai tam žmogui yra negerai, tiesiog dėl tų vienkartinų taip pat išmokų ir eit ir atstovėt už žmogų“ (I 12); „kreipėsi moteris su asmeninėm problemom, kur pas ją sūnus girtauja, smurtauja ir taip mes su policija bendradarbiavom ir bandėm spręsti problemą šią. Tai mes paprašėm policijos, kad mums padėtų... Tai bendradarbiavom su policija ilgą laiką ir tiesiog bendravom apie tai ar keičiasi situacija, ką dar galėtume padaryti, kaip dar nukreipti tinkama linkme“ (I 4); arba: „[...] buvo situacija kur buvo tas butas, kodėl jis buvo parduotas, per ką buvo parduotas, visą informaciją susirinkti, tai kai jau susirinkau visą informaciją, teko bendrauti ir su antstoliais, ir su advokatais, teismais, vėliau ir vėl teko bendrauti su antstoliais, kad pervestų tuos pinigėlius, grąžintų moteriai tą sumą už parduotą butą, kiek jai dar priklauso“ (I 1).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai sprenddami socialinių paslaugų gavėjų technines – adaptacines problemas (iššūkius) bando į jų sprendimo procesus įtraukti pačius socialinių paslaugų gavėjus, jų artimuosius, globėjus, sutelkiant, išlaikant jų dėmesį bei suteikiant jiems galimybę iššūkių interpretacijoms. Šiuo atveju paraleliai ryškiai iškyla bendradarbiavimo problemos su jais siekiant sutelkti jų dėmesį į socialinių paslaugų gavėjų sprendžiamas problemas siekiant jų gerovės.

Taip pat jie iššūkius bando spręsti bendradarbiaujant su savo komandos nariais ir konfrontuodami su formalią galią turinčiais atstovais, siekdami atkreipti, sutelkti ir išlaikyti jų dėmesį ties socialinių darbuotojų pastebėtais techniniais – adaptyviais iššūkiais. Jie taip pat daugiau techniškai, o ne adaptyviai bendradarbiauja su formalią galią turinčiomis socialinėmis, teisinėmis ir medicinos įstaigomis siekdami sutelkti jų dėmesį į sprendžiamas socialinių paslaugų gavėjų iššūkius.

„Grąžinti darbą žmonėms“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Interviu duomenys leidžia daryti išvadą, kad socialinių darbuotojų veikloje yra bendradarbiavimo – įtraukimo funkcijos apraiškų. Adaptyvioje lyderystėje, tai įvardijama kaip „Grąžinti darbą žmonėms“ kompetencija. Jai būdingas iniciatyvumo suteikimas socialinių paslaugų gavėjams ir savo komandos nariams jiems patiems apibrėžiant ir sprendžiant technines – adaptyvias

problemas (iššūkius). Taigi socialiniai darbuotojai palaiko, o ne kontroliuoja jų iniciatyvas, tokiu būdu yra ugdomas jų pasitikėjimas savimi ir atsakomybė patiems priimant sprendimus iššūkių sprendimo procese.

Taip pat galima teigti, kad kai kurie iš jų siekia socialinių paslaugų gavėjus pastūmėti imtis iniciatyvos asmeniškai veiklose, suteikia jiems savarankiškumo problemai identifikuoti bei išspręsti ją, t.y. klientų įtrauktis, savarankiškumo suteikimas – 43 subkodo segmentai ir lankytojų įgalinimas, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (14 subkodo segmentų). Tokiu būdu pasireiškia socialinių paslaugų gavėjų įtrauktis, renkantis sau veiklą ar ieškant ir priimant tam tikrus socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu sprendimus: „[...] netgi tuos pačius planus, kažkada juos rašėm ranka, dabar juos darom paveikslukais, net žmonės, kurie negali skaityti ir rašyti, jie gali suprasti ir pasirinkti tą pačią veiklą, ką jie nori daryti, pagal nuotrauką – vaizdą, kaip jie jį supranta, jie jau gali rinktis ir jie jau mato, kas jiems yra suplanuota...“ (I 8); „Turim balsavimo metodą, kurį pradėjome taikyti visai neseniai, pradžioje sekėsi gan prastokai su išaiškinimais, dabar kuo puikiausiai suvokiama, kai išsiskiria nuomonės – reikia balsuoti“ (I 6); inspiruojama socialinių paslaugų gavėjų atsakomybė ir pasitikėjimas savimi: „[...] jie žiūri žymiai atsakingiau į visą šį dalyką – patys paslaugų gavėjai, jiems įdomu, jie jau patys pasirenka, [...] matom, kad jie nemėgdavo to daryti, o mėgsta vat šitą daryti, o mes jiems kišdavom vis visai ką kitą daryti [...]“ (I 8) arba „[...] inicijuojau tai, kad patys lankytojai inicijuotų veiklas, perleidžiu savo funkciją šiek tiek, duoti lankytojams galimybę inicijuoti veiklą“ (I 4).

Galima pastebėti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai turi bendradarbiavimo su socialinių paslaugų gavėjų artimaisiais apraiškų siekiant juos įtraukti per individualius pokalbius ir susirinkimų metu į iššūkių sprendimo procesą – 34 subkodo segmentai, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83, pavyzdžiui: „Aš pasitariau su mama [...]“ (I 7), „[...] kai kalbi su artimaisiais, tai paaiškėja [...]“ (I 13), „[...] tėvų jis neturi, tada su sese kalbuosi labai daug, tai vat tokia esu, kad iš visų pusių viską imu [...]“ (I 16) arba „[...] tuo metu, surinkau vaiko gerovės komitetą, kuriame dalyvavo tėvai [...]“, (I 6).

Taip pat yra apraiškų, kad komandos narių atžvilgiu socialiniai darbuotojai stengiasi bendradarbiaujant, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (63 subkodo segmentai) „gražinti jiems darbą“, suteikdami galimybę jų iniciatyvoms pasireikšti prisiimant atsakomybę, pavyzdžiui: „[...] kai matau, kad kažkas gali imtis iniciatyvos, kuris ten mažiau ėmėsi, tai stengiuosi jį motyvuoti jį iniciatyvos imtis, [...] visą laiką pritardavau, kai matau, kad gali ir kitas žmogus – dalinuosi kažkaip idėjom vėliau, stengiuosi, kad visi po biški komandiškai [...] (inspiruojamas komandos narių aktyvus dalyvavimas ir kolektyvinis pasitikėjimas ir atsakomybė – tyrėjo pastaba)“ (I 5).

Galima atpažinti, kad yra formalaus ir neformalaus bendravimo apraiškų tarp socialinių

darbuotojų ir jo komandos narių keliantį vieną su kitais pasitikėjimą, kuris yra reikalingas generuojant naujas idėjas, siekiant pokyčių: „Mes stengiamės, pastoviai sprendžiam su kolege, [...] ir mes pastoviai tariamės, ką čia pakeisti, ką čia patobulėti [...] ką padarei čia šiais metais, ką dar ruošiesi padaryti, čia mes tariamės, kokią veiklą – derinamės, vieną dieną vieną idėją, kitą dieną kitą, sudedam į krūvą ir kažkas gaunasi“ (I 3), „[...] mintys pasipila tik tada, kai vyksta bendravimas ir komunikacija, [...] kažkokių idėjų ateina, tai tiek man, tiek mano kolegoms – pokalbių metu, tenais prie kavos ar dar kažkada tai, ypač pasireiškia tokiam neformaliai bendravimui – jau kai būtent stengėmės šnekėti ir atviri būnam tokie tokiam pokalbiui“ (I 5); arba „[...] visada galim pasitart, visada sueinam, nes čia kiekvieną dieną susirenkam prie bendro stalo, pasidarom čia tokias kavos pertraukėles [...], tai visada turim tokią informaciją pastovią apie gyventojus kas vyksta“ (I 14).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai turi „Gražinti darbą žmonėms“ kompetencijos apraiškų, nes į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo procesus įtraukia pačius socialinių paslaugų gavėjus, jų artimuosius ir komandos narius. Šiuo atveju iššūkiams sprendžiami pasitelkiant minėtų suinteresuotų šalių aktyvų dalyvavimą sprendžiant iššūkius ir tuo skatinant jų pasitikėjimą, atvirumą ir atsakomybę siekiant pokyčių. Taip pat galima suponuoti, kad siekiant pokyčių, remiantis šia kompetencija, kyla įtampa tarp šių šalių, siekiant neįstrigti iššūkių sprendime, kaip teigia adaptyviosios lyderystės šios kompetencijos teorija.

„Saugoti lyderystės balsus iš kitur“ kompetencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Remiantis interviu analizės rezultatais, galima teigti, kad dalis socialinių darbuotojų bando skatinti ir įtraukti į dialogą, sprendžiant iššūkius, savo profesiniame lauke esančias suinteresuotas šalis – „neįprastus balsus“, kurie neturi valdžios, galios, įtakos arba į juos mažai kreipiama dėmesio. Šiuo atveju iš atlikto tyrimo analizės galima priskirti iš viso bendrai 106 kodus, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83, kuriuose galima pastebėti jų „saugoti lyderystės balsus iš kitur“ apraiškų socialinių paslaugų gavėjų ir komandos narių atžvilgiu.

Socialinių darbuotojų veikloje „neįprasti balsai“ pagal adaptyviają lyderystę yra jų pačių klientai – socialinių paslaugų gavėjai, kuriuos bandoma išgirsti ir įtraukti į dialogą ar diskusijas (klientų įtrauktis, savarankiškumas) – 43 subkodo segmentai, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83. Jie parodo, kad yra jų dalyvavimo ir veikimo techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo procese, t.y. ko jiems iš tikrųjų reikia, nors ne visada jų įtrauktis yra „patogi“ aplinkai, pavyzdžiui: „[...] kitiems tenka rodyti paveikslėlius ir taip suprasti ko jie nori, ko jiems reikia“ (I 6); „[...] visada visus sprendimus teikiame prie pačio jaunuolio, kuris gali pasisakyti, pasiūlyti savo variantą [...]“ (I 6); „Jis laikydamas kojas ir šaukdamas paprašė: „Tu manęs niekam neatiduok, nes mane nori išvežti“. Aš nežinodama situacijos, tik žinodama, kad žmogus turi

protinę negalią ir turi nemažai jėgų, mėginau su juo pasišnekėti“ (I 11.); [...] ir klausti pačio žmogaus, kalbinti jį ir taip rasti bendrą kalbą. Išsiaiškinome, kad anot pašnekovo, jam buvo laikas išeiti, kad jis jautėsi suvaržytas, norėjo laisvės, kurią anot jo turėjo namuose ankstesniu laikotarpiu“ (I 6); arba „[...] mes norėjom juos (socialinių paslaugų gavėjus – tyrėjo pastaba) visus įtraukt, mes jų nepažinojom visų, po to laikui einant jau maždaug išsiaiškini koks, kur, kuris, kaip, ką jis mėgsta“ (I 16).

Socialiniai darbuotojai be socialinių paslaugų gavėjų „balsų iš apačios“ taip pat į savo profesinę aplinką bando įtraukti savo komandos narius – iš viso 63 kodo ir subkodų segmentai, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 su jais drauge, išklausant jų nuomonių, patarimų sprendžia išskylančius iššūkius. Taigi jie į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimą įtraukia įvairiai mąstančius ir veikiančius savo aplinkos darbuotojus, suteikiant jiems atsakomybę iššūkių sprendime. Šiuo atveju jie skatina komandos narių lyderystę „balsus iš apačios“ juos įtraukiant į iššūkių sprendimo procesą, pavyzdžiui: „[...] labiau patinka ne vertikalus vadovavimo stilius, o horizontalus. Horizontalus valdymas – kai patys darbuotojai yra įtraukiami į problemų sprendimus, į idėjų generavimą tam tikrame lygmenyje, už kurį yra atsakingi. Reiktų sukurti kokią atmosferą, kad darbuotojas jaustų, jog viską gali pats padaryti“ (I 2); „Aš iš visų (komandos narių – tyrėjo pastaba) informaciją surenku: ką darom, kokius pavyzdžius, kaip dirbam toliau, ką čia pritaikom... Tada pasiimi, tai kas tau matai atitinka labiau, ką tu pritaikai iš tų patarimų labai... [...] aš iš visų ištraukiu informaciją, patarimus, su direktore, aišku valdžia... bet einu bendraut su kitomis darbuotojomis, su padėjėjom, su jaunuolio sese – jo priežiūrą turi, tai su vedėja einu kalbėt, su psichologe kalbamės ką tokiu atveju jau darom...“ (I 16); arba „Jeigu yra problema, tai taip, taip sėdam ir kalbam ir nu kito varianto nebus, nes vienam atrodo, kad niekas jo neklausia, kitam dar atrodo, tai nu valio sėdam keturiese, ar ten šešiese ir derinam ir, ir paskui priimam bendrą sprendimą va“ (I 13).

Apibendrinant, galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai turi kompetencijos apraiškų „saugoti lyderystės balsus iš kitur“, nes jie į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo procesą įtraukia pačius socialinių paslaugų gavėjus ir komandos narius, suteikdami jiems patiems galimybę priimti sprendimus. Tokiu būdu yra jiems sudaromos tinkamos sąlygos patiems reiškiant savo nuomonę arba naują požiūrį, spręsti keliamus iššūkius dialogu, o ne imperatyviais būdais. Tai tokiu būdu yra suardoma nusistovėjusios socialinės pusiausvyros tvarka, siekiant ieškoti ir atrasti naujų iššūkių sprendimo būdų, kurie iš anksto nėra žinomi. Taigi šiame kontekste priimant techninius – adaptyvius sprendimus, nesiremiama vien tik „ekspertų“, pavyzdžiui, socialinių darbuotojų nuomonėmis arba požiūriais, bet ir suinteresuotomis šalimis ir jų sprendimais susijusiais su tam tikrais iššūkiais.

Atliktas tyrimas leidžia išskirti socialinių darbuotojų savistabos, jų idėjų apraiškas, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83 (56 subkodo segmentai), kurias išanalizavus detaliau, parodo jų suvokimo – savižinos, pažinimo savęs, žmogiškumo savybių, ribotumų ir galimybių apie save refleksijos. Jas galima priskirti prie „suvokti save, kaip lyderystės „instrumentą“ kompetencijai. Tokiu būdu siekiama socialiniai darbuotojai siekia pažinti savo stiprybes, jautrumus ir „mygtukus“, kurie skatina imtis ar nesiimti veiksmų. Šie įgūdžiai glaudžiai susiję su minėta kompetencija adaptyvios lyderystės teorijoje.

Dalis socialinių darbuotojų turi šią kompetenciją, nes savo profesiniame lauke bando adaptuotis, pratintis prie neaiškių, neapibrėžtų ir konfliktinių, prieštaringų situacijų (tai vienas pirmųjų šios kompetencijos įgūdžių), tačiau jie vis vien stengiasi išlaikyti savo vidinę pusiausvyrą tokio pobūdžio situacijose. Pastebimi jų ir socialinių paslaugų gavėjų artimųjų požiūrių ir įsitikinimų nesutapimai, tačiau darbuotojai reflektuoja save tose konfliktinėse situacijose, taip prisitaikydami prie neaiškių iššūkių. Tokiu būdu vyksta jų mokymosi procesas, pavyzdžiui: „Ji (socialinių paslaugų gavėjos globėja – tyrėjo pastaba) laikosi savo požiūrio, savo įsitikinimo, aš jai dabar esu kaip priešas. Bet aš dėl to nepergyvenu, čia yra darbas aš tai priimu, kad nieko blogo nepadariau“ (I 1); arba „[...] vieni tėvai geranoriškai eina į kontaktą, o kiti užsidaro, – „mano vaikas yra geras, nieko čia keist nereikia“, – jie nesuvokia tos problemos, kad jeigu kažkas su tuo vaiku atsitiks [...] mes gi kalti liksime“ (I 8). Socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu kai kurie socialiniai darbuotojai taip pat pratina prie neaiškių iššūkių juos suvokiant, kurie kyla iš socialinių paslaugų gavėjų situacijų siekiant pokyčių, pavyzdžiui: „Ir priminti, daug kartų kartoti, nes gali pasakyti, kad jie (socialinių paslaugų gavėjai – tyrėjo pastaba) pamiršta. Ir pačiam nesudirgti“ (I 7); arba „Sau bandžiau atsakyti į klausimą, stebėjau. Kada tai vyksta? Kokių dažnumu? Kas gali įtakoti?“ (I 7).

Interviu analizė leidžia išskirti antrą šios kompetencijos apraišką, kuri būdinga socialiniams darbuotojams, tai vertybių susidūrimo ir vidinio konflikto įgūdžio apraiškos savo profesiniame lauke, pavyzdžiui, yra jų asmeninių, įstaigos, socialinių paslaugų gavėjų artimųjų ar globalios išorinės aplinkos požiūrių, vertybių sankirtos. Tai pagrįsti leidžia kai kurių socialinių darbuotojų teiginiai, pavyzdžiui, institucijos vertybių atžvilgiu: „Galėjau pasielgti visiškai kitaip (laikantis institucijos taisyklių – tyrėjo pastaba), akcentuodama, kad žmogus man nepriklauso, taip pat neprivalėjau tvarkyti jo finansinių reikalų [...]“ (I 11), socialinių paslaugų gavėjų artimųjų vertybių atžvilgiu: „[...] pas mus visuomenė dar į šitą (asmenų su negalia – tyrėjo pastaba) savarankiškumą nėra apeliuojama, mūsų vaikai yra ypatingi ir maždaug tegu užsiima menu, o apie integraciją į visuomenę labai retai kuris tėvas pagalvoja... pas mus centre, pavyzdžiui, 85 procentai tėvų išnaudoja savo vaikus, dėl pinigų... jų (socialinių paslaugų gavėjų asmenų – tyrėjo pastaba) tėvai ant tiek (juos – tyrėjo pastaba)

suluošina, kad tik jie gautų kuo didesnę pašalpą, tai man žinokit yra žiauru, ir kai tu vat tokį santykį matai“ (I 8), globalios – išorinės aplinkos, t.y. socialinių paslaugų gavėjų, jų artimųjų ir darbuotojų atžvilgiu: „manau yra opi problema [...] apskritai Lietuvoje, su tais neįgalumais, kad nėra daroma taip, kad tie vaikai būtų savarankiškesni, [...] tai yra nurašyti vaikai, o ką jie nueina į centrus ir ką jie daro? Nu nieko į sienas žiūri“ (I 8).

Iš atlikto kokybinio tyrimo galiausiai paaiškėjo, kad kai kurie socialiniai darbuotojai daro intervencijas už jiems įprastų formalių aplinkos ribų, t.y. jas peržengia, plačiau žr. 3 schemą – *Formalios ir neformalios galios lyderystės santykis socialinių darbuotojų profesiniame lauke*, p. 50 daro kitaip negu įprasta jų atliekamoms funkcijoms, t.y. išeina už komforto zonos ribų. Socialiniai darbuotojai atsisako savo patogios pozicijos profesiniame lauke dėl jiems svarbių vertybinių ir moralinių priežasčių, kurios jiems yra aktualios. Trečias „Suvokti save, kaip lyderystės „instrumentą“ kompetencijos įgūdis pasireiškia nustatytų ribų peržengimu, kai yra vidinė motyvacija rizikuoti nepatogioje situacijoje dėl aiškaus tikslo, kuris svarbus profesinio darbo lauke.

Minėto įgūdžio pasireiškimą įrodo tokie informantų teiginiai apie jų santykius su socialinių paslaugų gavėjais ir formalią galią turinčia valdžia: „Maniau padirbėsiu prie savo popierių, kai tas berniukas įbėgęs stvėrė mane už kojų. Jis laikydamas kojas ir šaukdamas paprašė: „– Tu manęs niekam neatiduok, nes mane nori išvežti“. Aš nežinodama situacijos [...] mėginau su juo pasišnekėti... Nuraminau visus [...], pasakius, kad važiuosiu kartu su juo ir jokios policijos mums nereikia. Nusižengus visam savo darbo kodeksui, pasiprašiau valdžios jį lydėti, nes jis manim pasitiki“ (I 11); „tuo metu, pasakiau: „– Vyksta užsiėmimas, negalima trukdyti“. Iš direktorės gavau atsakymą, kad jinai vadovė ir gali užėiti į patalpą kada tik panorėjusi [...] Matydama tai, paprašiau dar kartą: „Prašome išeiti“, tačiau niekas patalpos neatlaisvino [...] Dar kartą, neištvėrusi esamos situacijos, pasakiau; „Prašome išeiti arba išmesiu pati“. Tai pasakė valdžia išėjo“ (I 11).

Siekdami tolesnio progreso kai kurie socialiniai darbuotojai jiems aktualius ir jų aplinkai aktualius iššūkius išviešina mokymų metu arba bendraudami su politinių sprendimų galią turinčiu asmeniu, kad vyktų pokytis formalios valdžios atstovų atžvilgiu: „Papasakojau per vienus mokymus, manau dabartinė valdžia irgi turi žinoti kas įvyko ir kokia situacija su savo pasekmėmis [...] Pasakodama viešai, norėjau, kad šita situacija būtų pamokanti kitiems vadovams, kurie dar tik pradeda dirbti vadovaujamą darbą“ (I 11); „[...] lankėsi pas mus seimo narys ir šitą klausimą (dėl techninės įrangos išsimokėtinai suteikimo asmenims su negalia) tikrai buvau iškėlus, kad net jisai tiesiog stebėjosi, kaip pardavėjai gali su negalia žmogui duoti kreditus, telefoninę įrangą išsimokėtinai ar kažką įsiūlyti [...] ir sakė pasižiūrės, kad kažkaip apribotų juos“ (I 12).

Išanalizavus tyrimo metu gautą informaciją galima pamatyti, kad kompetencijos „Suvokti save, kaip lyderystės „instrumentą“ rėmuose, kai kuriems socialiniams darbuotojams trūksta trijų šios kompetencijos įgūdžių: 1. Adaptavimosi prie neapibrėžtų ir konfliktinių situacijų; 2. Skirtingų

vertybių susidūrimo ir 3. Intervencijos – rizikos už patogių (formalių) jiems ribų. Šią tendenciją patvirtina tokie „Profesinės aplinkos stebėjimas“ – 22 subkodo ir „SD intervencija vidinėje įstaigos aplinkoje“ – 34 subkodai, iš viso 56 subkodai, plačiau žr. 2 priedą – *Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema*, p. 83.

Išanalizavus minėtus subkodus galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai savo profesinėje aplinkoje nepastebi techninių – adaptyvių iššūkių, nesistengia adaptuotis prie neaiškių situacijų, vengia vertybių susidūrimų bei nesiima konkrečių veiksmų (įjungtas „autopilotas“) peržengti formalias ribas, rizikuodami savo padėtimi. Tai patvirtina išskirti tokie charakteringiausi informantų teiginiai: „Man tai yra kasdieninis darbas, kurio nelabai sureikšminu. Net negalėčiau akcentuoti, kad tai yra problema [...] per eilę metų tai tapo kasdieniniu darbu“ (I 2); „[...] jau nebepriimu to kaip problemų, nes pas mane darbas yra kiekvieną dieną nuolatinis tų problemų sprendimas. Man tai nebėra jau problema [...]“ (I 13); arba „[...] nu čia tų kasdienių – eilinių problemų tai būna ir atrodo, kad net į jas nekreipi dėmesio [...]“ (I 14).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai turi „suvokti save, kaip lyderystės „instrumentą“ kompetencijos apraiškas, t.y. savistabą, savęs pažinimą ir atsakomybę už savo elgesį. Todėl spręsdami techninius – adaptyvius iššūkius pasitelkia tris šiai kompetencijai būdingus įgūdžius. Pirma, kai kurie iš jų bando adaptuotis prie neapibrėžtų ar konfliktinių iššūkių socialinių paslaugų gavėjų ir jų artimųjų atžvilgiais; antra – jie susiduria su savo vidiniais konfliktais ir vertybėmis, požiūriais bei socialinių paslaugų gavėjų, artimųjų ir išorinės aplinkos vertybėmis ir požiūriais ir trečia – bando daryti intervencijas socialinių paslaugų gavėjų ir formalių galių turinčių asmenų atžvilgiais, peržengdami savo formalios aplinkos ribas. Tokiu būdu jie išeina už savo komforto zonos ribų, siekdami pokyčių socialinių paslaugų gavėjų gerovės srityje.

Taip pat darytina išvada, kad dalis socialinių darbuotojų, priešingai pirmam atvejui, neturi šiai kompetencijai būdingų minėtų trijų įgūdžių, kadangi jie savo profesinėje aplinkoje nepastebi techninių – adaptyvių iššūkių, nesistengia adaptuotis prie neaiškių – neapibrėžtų iššūkių, vengia savo vertybių susidūrimo su priešingas vertybes turinčiomis šalimis ir bijo peržengti formalios aplinkos ribas, rizikuodami savo profesine padėtimi ar nusistovėjusia komfortiška tvarka.

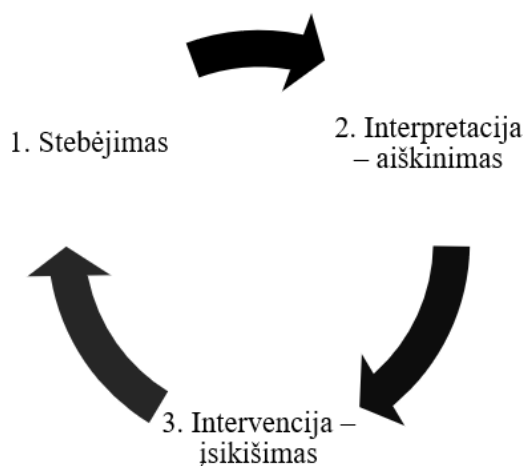
4.5. Adaptyvaus darbo, kaip proceso sąsajos su kompetencijomis socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Adaptyviosios lyderystės darbas yra žmonių prisitaikymas prie kintančių situacijų, iššūkių siekiant jus išspręsti, todėl tam reikalinga tinkama palaikanti aplinka, tai suinteresuotos šalys – socialinių paslaugų gavėjai, jų artimieji, komandos nariai ir pan., kurie turi būti įtraukiami į iššūkių sprendimo procesą, kad galėtų prisidėti prie adaptacinio darbo, siekiant pokyčių. Be suinteresuotų

šalių aplinkos, lyderis, t.y. socialinis darbuotojas, dirbdamas adaptyvų darbą, turi turėti adaptyvios lyderystės kompetencijų – įgūdžių kurių panaudojimas yra privalomas dirbant adaptyvų darbą.

Minėto pobūdžio darbas pagal adaptyvios lyderystės teoriją yra cikliškas – kartotinis, jį sudaro 3 kartotiniai etapai: stebėjimas, interpretavimas/ aiškinimas ir intervencija/ įsikišimas. Šie adaptyviosios lyderystės ciklo etapai yra tiesiogiai susiję su adaptyviosios lyderystės kompetencijomis, kurie kartu sudaro adaptyvų darbą.

Remiantis minėto ciklo etapais galima pastebėti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai savo profesiniame lauke turėdami adaptyvios lyderystės kompetencijas taip pat atlieka stebėjimus, interpretavimus ir intervencijas siekiant pokyčių, žr. žemiau 5 schemą – *Socialinių darbuotojų lyderystės procesas pagal adaptyviosios lyderystės koncepciją*, todėl tyrimo rezultatai toliau bus aptariami adaptyvaus darbo, kaip proceso rėmuose.



5 schema. *Socialinių darbuotojų lyderystės procesas pagal adaptyviosios lyderystės koncepciją.*

Schema parengta remiantis (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009, 20)

Išanalizavus informantų interviu adaptyviosios lyderystės septynių kompetencijų sampratos rėmuose, t.y. socialinių darbuotojų, kurie dirba tiesioginį praktinį darbą su pagyvenusių ir neįgalių asmenų grupėmis, ilgalaikės (stacionarios) globos ir trumpalaikės (nestacionarios) dienos socialinės globos įstaigose galima teigti, kad tik kai kurie socialiniai darbuotojai turi beveik visas septynias kompetencijas.

Šiuo atveju galima jų veikloje atpažinti jų tik padrikas, nenuosekliai ir abstrakčias adaptyvios lyderystės kompetencijų apraiškas teikiant socialines paslaugas socialinių paslaugų gavėjams. Labiausiai iš jų pasireiškia kompetencija „Pakilti į balkoną“, kai atliekamas visapusiškas stebėjimas, tačiau toliau nepereinama į kitus adaptyviosios lyderystės etapus, kurie yra būtini siekiant adaptyvių pokyčių. Todėl, tai prieštarauja adaptyvaus darbo teorijai, kuri nurodo, kad adaptyvus darbas yra kartotinis – cikliškas procesas, kurį sudaro nuoseklūs etapai.

Keleto informantų interviu galima susieti su pačiu adaptyvios lyderystės darbu, todėl toliau bus detalizuojami socialinių darbuotojų pateikti pavyzdžiai, juos interpretuojant adaptyvaus darbo kaip proceso kontekste, nors pastebėtina, kad šiuose šešiose interviu galima išskirti beveik visus adaptyvios lyderystės proceso etapus: stebėjimą, interpretaciją ir intervenciją.

Stebėjimas socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Socialiniai darbuotojai savo profesiniame lauke pastebi techninius – adaptyvius iššūkius socialinių paslaugų gavėjų ir savo komandos narių atžvilgiais, t.y. kas yra ne taip ir kaip turėtų būti. Šiuo atveju pasireiškia jų „Pakilti į balkoną“ kompetencija.

Jie renka informaciją – žvalgosi atsitraukę nuo esamos situacijos per tam tikrą atstumą iš įvairių pusių. Toks stebėjimas jiems leidžia susidaryti bendresnį vaizdą ir šiuo atveju, tai yra jų „Pakilti į balkoną“ kompetencijos pasireiškimas. Jie pastebi socialinių paslaugų gavėjų elgesį, emocijas ir visapusiškai jų situaciją, pavyzdžiui: „[...] pastebėjau, kad mano klientė susigūžė ir užsidengė veidą rankomis“ (I 11); „Tuomet pamačiau, kad jis visas dreba iš baimės [...] vaikas buvo sunerimęs ir jautė kaltę kad pabėgo visai dienai [...] yra pakankamai atviras, ir netgi drįsčiau pasakyti geras, tačiau turintis problemas [...]“ (I 6); po atliktų intervencijų – laikrodžių pašalinimo iš aplinkos socialinių paslaugų gavėjo atžvilgiu: „buvo įdomu stebėti, žmogus suprato, kad aplinkoje nėra laikrodžių, pradėjo ieško ant žmonių rankų laikrodžių [...] (I 7); „Ir po kiek laiko aš pastebėjau, ir visi komandos nariai pastebėjo, nu, jis nebesidomi..., jam jo kūnas pasidarė nebeįdomus“ (I 7); arba socialinių paslaugų gavėjas „neveiksnius, jo globėja mirusi, todėl ji turi gyventi globos institucijoje, jis atsisako ir jį tada pradėjo „medžioti“ socialinio paramos skyriaus, savivaldybės, seniūnijos darbuotojai“ (I 11).

Jie taip pat pastebi aplinkos reakciją, pačią aplinką ir savo elgesį socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu: „[...] mūsų lankytojai suprato, kad tai yra negražu, jie tai įvardijo, jie bandė nususukti [...]“ (I 8); bei pačios institucijos aplinką: „Yra pakankamai maža patalpa. Mes visi esame vienoj patalpoj, izoliacijos nėra. Žmogų kažkaip izoliuoti, į kitą patalpą nuvesti nėra galimybės, kad nepamatytų kiti“ (I 7); arba „pirmiausia, kodėl žmogus rodo? Sau bandžiau atsakyti į klausimą, stebėjau. Kada tai vyksta? Kokiu dažnumu? Kas gali įtakoti? Tai buvo stebėjimas. Stebėjau gal kokią savaitę laiko“ (I 7).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie socialiniai darbuotojai „paliko šokių aikštelę“, ir „pakilo į balkoną“ taip įgyvendinę pirmą adaptyvios lyderystės tikslą, t.y. jie atsitraukė stebėdami iššūkius ir jų aplinkas susijusias su socialinių paslaugų gavėjais ieškodami ir pamatydami tam tikras tendencijas. Toks jų vidinis stebėjimas surenka įvairią informaciją techninių – adaptyvių iššūkių atžvilgiu yra jų subjektyvi veikla be kurios neįmanomi tolesni adaptyvaus darbo kaip proceso etapai.

Interpretavimas – aiškinimasis socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Socialiniai darbuotojai savo profesiniame lauke pastebėję techninius – adaptyvius iššūkius susijusius su socialinių paslaugų gavėjais ir komandos nariais juos interpretuoja (aiškinasi) vis pateikiant tų iššūkių naujų interpretacijų siekiant juos suvokti. Jie iškelia, formuluoja ir pateikia hipotetines (spėjamas) iššūkių interpretacijas. Tokiu būdu jie turimą ir neapdorotą informaciją aiškinasi siekiant suprasti socialinių paslaugų gavėjų situacijas ir jų elgesį ir tuo pasireiškia jų „Nustatyti adaptyvų iššūkių“ kompetencija.

Jie ieško ir renka skirtingus paaiškinimus, kelia ir pateikia hipotezes dėl kokių priežasčių yra toks socialinių paslaugų gavėjų elgesys patys reflektuodami, bendraudami su jais pačiais, pavyzdžiui: „[...] po šio pabėgimo buvo kalbėtasi su pačiu jaunuoliu [...] jam buvo laikas išeiti, kad jis jautėsi suvaržytas, norėjo laisvės, kurią anot jo turėjo namuose ankstesniu laikotarpiu“ (I 6); „[...] kažkaip žmogų vedžiau, bandydama išsiaiškinti, kodėl jam taip vyksta. Negalėjo rišliai atsakyti, kodėl jis taip daro [...]. [...] tada po kiek laiko aš pasiūliau, aš pasakiau kaip aš matau, kaip viskas vyksta. Tai mes sugalvojome, kad jam reikia naujo kombinezono [...] tada mes ryžomės grįžti į ankstesnius rūbus ir galvojau, kas bus“ (I 7); „[...] neįgaliam žmogui, nebuvo jam normaliai paaiškinta kur jis važiuos, kad nėra ko bijoti [...] šiuo atveju, jis buvo tik išgąsdintas. Manau reikėjo stengtis jį nuteikti kuo geranoriškiau. O gavosi šioje situacijoje tik gaudynės“ (I 11); arba „[...] galiausiai išgirdome iš kitų globos namų gyventojų, jaunuolių, kurie girdėjo minėtąjį asmenį kalbantį apie kerštą tėvams“ (I 6).

Taip pat socialiniai darbuotojai renka informaciją iš socialinių paslaugų gavėjų globėjų ir ją interpretuoja, pavyzdžiui: „priežasčių buvo tam (tėvų – tyrėjo pastaba) neišleidimui, baimė kad asmuo kažką nuskriaus arba darys neteisėtus veiksmus“ (I 6); arba „pasirodo, jis jautėsi labai nuskriaustas, dėl patalpinimo šituose namuose. Tėvams neturint kitos išeities, turint namuose kitų mažamečių vaikų, nebuvo sąlygų tinkamai jo priežiūrai namuose, taip jis atsidūrė mūsų globos namuose“ (I 6).

Socialinių darbuotojų pastebėtų iššūkių interpretavimo etapas vykta ir savo komandos narių ir apskritai socialinių paslaugų įstaigos, kurioje dirba atžvilgiais, pavyzdžiui: socialinio darbuotojo padėjėja „[...] kartas nuo karto užgerdavo ir tokia vaikščiodavo po centrą ir direktorė nieko nedarydavo jos atžvilgiu, nes matote direktorei buvo jos gaila, žmogus turi tą problemą, alkoholizmą, kas bus jei ją atleis, jei ji liks be darbo, ji gali ir nusižudyti [...] kiek aš žinau, ta darbuotoja buvo per pažįstamus įdarbinta pas mus, tai jos labai nenorėjo atleisti [...] tai kelia grėsmę mūsų klientams ir tai buvo neetiška prieš kitus darbuotojus, toks elgesys tos darbuotojos [...]“ (I 8); arba „[...] vadovas turi suprasti paslaugas, kurias mes atliekame ir konsultavimo prasmę, bei įvertinti galimas rizikas.

Pasakodama viešai, norėjau, kad šita situacija būtų pamokanti kitiems vadovams, kurie dar tik pradeda dirbti vadovaujama darbą“ (I 11).

Iš socialinių darbuotojų pateiktų interviu metu situacijų – pavyzdžių, galima daryti išvadą, kad techninių – adaptyvių iššūkių aiškinimasis – interpretavimas, atliekamas remiantis adaptyviosios lyderystės teorija. Socialiniai darbuotojai ganėtinai plačiai lytėdami, matydami, girdėdami ir jausdami siekia suteikti reikšmę ir atrasti tendencijas informacijos rinkimo ir kaupimo procese.

Je šiame adaptyviosios lyderystės proceso etape iškyla dichotomija – abejojimas jų pasirinkta ir padaryta interpretacija, nes jie siekia aktualesnių nuo techninių iki adaptyvių iššūkių klausimų išsprendimo. Jie suvokia, kad neturi visos pilnos informacijos socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu, kurios reikia pilnam situacijos vaizdai susidaryti, todėl kai kurie iš socialinių darbuotojų turi ne vieną, o kelias tos pačios konkrečios situacijos įvairias interpretacijas. Kai kurios iš jų yra net prieštaraujančios viena kitai.

Socialinių darbuotojų iššūkių interpretacijų prieštaringumą lemia jų ir aplinkos subjektų, pavyzdžiui, socialinių paslaugų gavėjų, jų artimųjų ar formalios valdžios atstovų tos pačios situacijos skirtingi aiškinimai. Jie laikydami savo iššūkio interpretacijos pozicijos, rizikuodami savo padėtimi, provokuoja minėtų suinteresuotų šalių reakciją į socialinių paslaugų gavėjų iššūkius, kurie yra spręstini. Jie sprenddami juos interpretuoja iš įvairių perspektyvų, t.y. savo, klientų, jų artimųjų, komandos narių ar formalios valdžios – specialistų pusės. Pagal adaptyvios lyderystės teoriją, tai yra jų kaip socialinių darbuotojų adaptyvaus darbo gebėjimo apraiška, savo protinio subalansavimo intervencija (veiksmas) techninių – adaptyvių iššūkių aspektu.

Taip pat galima teigti, kad jie spėlioja, iškelia hipotezes aiškindamiesi – interpretuodami techninius – adaptyvius iššūkius konkrečiose probleminėse socialinių paslaugų gavėjų situacijose. Taip socialiniai darbuotojai išviešindami – paskleisdami savo profesinėje aplinkoje iššūkių interpretacijas, rizikuoja savo padėtimi, nes išprovokuoja minėtų suinteresuotų šalių reakciją į juos pačius ir iššūkius. Taigi jie atlikdami tokio pobūdžio intervencijas – interpretacijas eksperimentuoja (atlieka bandymus), stebi ir interpretuoja iššūkius po truputį artėjant prie techninio – adaptyvaus iššūkio išsprendimo, kaip adaptyvios lyderystės tikslo.

Intervencija socialinių darbuotojų profesinėje veikloje

Socialiniai darbuotojai savo profesiniame lauke pastebėję ir interpretavę techninius – adaptyvius iššūkius atlieka eksperimentus (bandymus) intervencijomis – įsikišimais juos sprendžiant. Šiuo atveju jie atlieka konkrečius veiksmus sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų techninius – adaptyvius iššūkius jų situacijose siekiant pokyčių. Tokį jų atliekamą adaptyvaus darbo veiksmą galima priskirti „Gražinti darbą žmonėms“ kompetencijai.

Socialinių darbuotojų intervencijos bendraujant su socialinių paslaugų gavėjais, pavyzdžiui: „[...] su jaunuoliu vyksta mano nuolatiniai individualūs pokalbiai, domiuosi jo kasdieniniu gyvenimu ir mėginu toliau suprasti kada ir kodėl jis planuoja pabėgti ir pan.“ (I 6); „[...] nuraminau [...] žmogelį (socialinių paslaugų gavėją – tyrėjo pastaba), kuris atėjo prašyti pagalbos [...] kad važiuosiu kartu su juo ir jokios policijos mums nereikia“ (I 11); arba „[...] mėgindama bent kiek pagerinti įvykusią situaciją, dar susisiekiu su ja (socialinių paslaugų gavėja – tyrėjo pastaba), kviečiausi namo pas save, kur yra saugi aplinka, nes gyvenau viena, kur niekas netrukdytų be įspėjimo [...] mėginu kalbinti, kad dabar viskas kitaip“ (I 11).

Taip pat socialiniai darbuotojai atlieka intervencijas socialinių paslaugų gavėjų artimųjų atžvilgiu teikdami jiems pasiūlymus, pavyzdžiui: „[...] iš mūsų pusės buvo siūlymų jį išleisti porai valandų, kad būtų ugdomas savarankiškumas, tačiau tėvai paprieštaravo tam“ (I 6); „[...] tariausi su mama, skambinausi ir sakiau, kad matau vienintelę išeitį, kad žmogui reikia pakeisti rūbus, nes jis ten sugebėdavo, jeigu mama bandė žodžiu sakyti, ne, ne, ne, tai gal mes ant džinsų uždėkime diržą, tai gal jis tada nesugebės nusimauti kelnių [...]“ (I 7); arba „[...] aš pasitariau su mama, pabandykite izoliuoti laikrodžius ir iš aplinkos mūsų grupėje, centre ir pabandykite laikrodžius izoliuoti namuose“ (I 8).

Galiausiai socialiniai darbuotojai atstovaudami socialinių paslaugų gavėjų gerovę atlieka intervencijas savo komandos narių ir formalios valdžios atstovų atžvilgiu, pavyzdžiui: „[...] inicijavau tos darbuotojos atleidimą, ne vieną kartą ėjau pas direktorę ir direktorei sakiau, kad ji tuo metu girta [...] aš tiesiog pasakiau direktorei, kad tai yra neetiška kitų darbuotojų atžvilgiu visų pirma, antra mes turime užtikrinti mūsų lankytojų gerovę [...] ir direktorei tiesiog pasakiau, kad arba jūs atleidžiat arba aš skambinu policijai, skambinu žurnalistams ir pasakau, kad tokia situacija“ (I 8); „[...] nusižengus visam savo darbo kodeksui, pasiprašiau valdžios jį (socialinių paslaugų gavėją – tyrėjo pastaba) lydėti, nes jis manim pasitiki“ (I 11); arba „[...] surinkau vaiko gerovės komitetą, kuriame dalyvavo tėvai, jisai pats, specialistai, kiti mūsų „šeimynos“ nariai [...] visus sprendimus teikiame prie pačio jaunuolio, kuris gali pasisakyti, pasiūlyti savo variantą, kuris bus priimtinas visiems (I 6).

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniai darbuotojai atlikę socialinių paslaugų gavėjų techninių – adaptyvių iššūkių stebėjimus ir interpretacijas imasi veiksmų juos spręsti pasitelkdami juos pačius, jų artimuosius, komandos narius ir formalią galią turinčius vadovus. Galima pastebėti, kad pastarųjų asmenų ar institucijos kolektyvinė savimone ir požiūriai konkrečiose iššūkių situacijose sutampa arba nesutampa su socialinių darbuotojų savimone ir požiūriais.

Taigi minėtu atveju kolektyvinis savimonės nesutapimas yra teigiamas dalykas, nes tai įrodo kolektyvinei žmonių savimonei – socialinių paslaugų gavėjams, komandos nariams ir t.t., kad

atliekamos intervencijos yra skirtos ne tik socialiniams darbuotojams, bet yra aktualios ir jiems patiems. Šiuo atveju jie išeidami iš savo komforto zonos atlieka ganėtinai įvairių intervencijų rūšių žodine ir elgsenos forma, kurias panaudoja spręsdami socialinių paslaugų gavėjų situacijų iššūkius, o juos išsprendus gaunami hipotetiškai laukiami rezultatai, o tik tada įvyksta adaptyvus pokytis.

Minėti socialinių darbuotojų intervencijos būdai buvo iš anksto nenuspėjami socialinių paslaugų gavėjų, jų artimųjų ar formalią galią turinčių vadovų, nes jie nežino ko tikėtis iš socialinių darbuotojų ir kaip galiausiai pagal save, t.y. sau naudinga ir patogia kryptimi nukreipti intervencijas. Prieš atlikdami intervencijas ir po jų jie įgyja patirties sprendžiant iššūkius ir ją naudoja vėl iš naujo imdamiesi intervencijų spręsdami iššūkius.

Tokiu būdu jų atliekamas adaptyvus darbas yra besikartojantis, cikliškas tik tol, kol surandamas tinkamiausias sprendimas iššūkiams spręsti ir išspręsti, o tai įrodo šie informantų teiginiai: [...] vienintelį, ką aš matau, reikėtų stebėti labai net smulkiai žmogų, paskui bandyti įvairius variantus. Tai vat ir kaip keičiasi. Ar tai tikrai yra dirgikliai ar tikrai galima kažkaip pakeisti. Mano patirtis yra per stebėjimą, išlaukimą ir stebėjimą“ (I 7); arba „Mano nuomonė, kad šitame darbe, reikia žmogaus turinčio problemas neišgąsdinti, „eiti po mažu“ link jo naujo gyvenimo ir kad ir kas žmogaus lauktų ateityje“ (I 11).

4.6. Socialiniai darbuotojai, kaip iniciatoriai socialiniame darbe

Informantai baigę interviu, buvo pakviesti įsivertinti kaip dažnai savo darbe imasi iniciatoriaus vaidmens skalėje pažymint nuo 1 iki 10, kur 1 – labai retai, o kur 10 – labai dažnai. Buvo apklausta 16 socialinių darbuotojų, iš kurių 5 įsivertino 7 balais, o 11 – 9 balais.

Išanalizavus socialinių darbuotojų pateiktus įverčius, galima pastebėti, kad tų 5 socialinių darbuotojų, kurie save įsivertino 7 balais interviu yra išsamesni, jų mąstymas ir veiksmai lyderystės aspektu siejasi su stipriu bendradarbiavimu su komandos nariais – jų sutelkimu (įtraukimu) į iššūkių sprendimo procesą suteikiant jiems atsakomybes ir stiprinant jų pasitikėjimą savimi. Taip pat, atvirkščiai, socialiniai darbuotojai atlieka konfrontacines intervencijas formalią galią turinčių atstovų atžvilgiu. Jie į socialinių paslaugų gavėjų iššūkių sprendimo procesą įtraukia juos pačius skatinant jų iniciatyvas veiklų atžvilgiu.

Todėl pagal adaptyviosios lyderystės koncepciją galima teigti, kad jų veikla savo profesiniame lauke turi sąsajas su adaptyviaja lyderyste, nes jie įtraukia – pasitelkia į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo procesą pačius socialinių paslaugų gavėjus, jų artimuosius, komandos narius, formalią galią turinčius vadovus ir pan., dalinasi su jais atsakomybe. Bei jiems pateikia savo argumentuotą nuomonę, siekdami adaptyvių pokyčių.

Kitų 11 socialinių darbuotojų, kurie įsivertino savo, kaip iniciatoriaus vaidmenį 9 balais,

interviu taip pat yra išsamūs, tačiau kai kurie iš jų, bet ne dauguma, yra linkę visas iniciatyvas priskirti tik sau ir nesidalinti savo atsakomybe su socialinių paslaugų gavėjais, jų artimaisiais ar savo komandos nariais. Tai prieštarauja adaptyvios lyderystės aspektui, kuriuo teigiama, kad lyderis sprenddamas iššūkius privalo dalintis savo iniciatyvomis ir atsakomybe savo konkrečios aplinkos subjektais ir motyvuoti juos pačius rodyti iniciatyvas, kuriems taip pat, kaip ir lyderiui yra svarbūs iššūkių sprendimai dėl bendro tikslo. Taigi šiuo atveju galima teigti, kad šie 11 socialinių darbuotojų neturi sąsajų su adaptyviaja lyderystę pagal jos sampratą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad socialinių darbuotojų tiesioginiame „karšto fronto“ darbe su socialinių paslaugų gavėjais, jų artimaisiais, komandos nariais ar su formalių galių turinčiais vadovais yra ganėtinai mažai adaptyvios lyderystės apraiškų remiantis 16 socialinių darbuotojų požiūriu – refleksijomis apie savo iniciatyvumą sprendžiant iššūkius. Remiantis anksčiau aptartais tyrimo duomenimis galima daryti prielaidą, kad turi įtakos pati adaptyvios lyderystės prigimtis, kuri pati iš savęs yra pavojinga dėl rizikos ir netekties, t.y. dėl iššūkių metimų formalios galios atstovams ir jų lūkesčių nepateisinimo, o taip pat dėl konfliktų su jais įgyvendinant pokyčius.

Taip pat dauguma socialinių darbuotojų nesidalina iniciatyvomis su socialinių paslaugų gavėjais, jų artimaisiais ar komandos nariais, t.y. ne inspiruoja juos, kad jie patys rodytų iniciatyvas iššūkių sprendimo procese. Taigi šiuo atveju jie mažai pasitelkia – įtraukia minėtas suinteresuotas šalis siekiant adaptacinių pokyčių, o tai yra prieštaravimas adaptyviajai lyderystei remiantis jos koncepcija.

Apskritai iš atlikto tyrimo galima pastebėti tendenciją, kad socialiniams darbuotojams jų profesiniame lauke tenka susidurti ne tik su vienu, bet ir su keliais lūkesčiais vienu metu, pavyzdžiui su savo, formalių galių turinčių įstaigų vadovų, socialinių paslaugų gavėjų ar jų artimųjų, globėjų atžvilgiais.

Kartais minėtų subjektų – objektų lūkesčiai sutampa su socialinių darbuotojų (nebūdinga adaptyvios lyderystės sampratai) lūkesčiais, bet šiame tyrimo rezultatu aptarime jie dažnai yra nesutampantys, pavyzdžiui, tarp minėtų suinteresuotų šalių sprendžiant techninius – adaptyvius iššūkius. Tie socialiniai darbuotojai, kurie bando imtis ir imasi adaptyvios lyderystės padeda socialinių paslaugų gavėjams, komandos nariams ir pačiai institucijai progresuoti prisitaikant prie naujų atpažintų adaptacinių iššūkių siekiant efektyvių pokyčių.

Iš atlikto tyrimo galima atpažinti, kad socialiniai darbuotojai savo profesiniame lauke dažnai vienu metu dalyvauja situacijose, kuriose yra iššūkiai ir kartu už jų ribų stebėdami jas. Dauguma jų turi stiprią valią ir tam tikrus adaptyvios, tačiau daugiausiai techninės lyderystės kompetencijos bruožus.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad yra daug lyderystės apibrėžimų, jos vystymosi etapų ir rūšių, tačiau juos vienija būdingiausi tokie elementai: procesas, įtaka, grupė ir tikslas. Taigi lyderystė yra lyderio poveikis bendrą tikslą kartu su juo turinčių žmonių grupei juos suvienijant ir vedant tinkamu keliu jo siekiant. Yra labai daug skirtingų lyderystės modelių, tačiau tinkamiausi socialiniame darbe yra šie: 1. Transformacinis; 2. Pasidalytasis (paskirstytasis), 3. Orientacijos į klientus ir ypatingai 4. Adaptyvusis.

Adaptyviosios lyderystės koncepcijoje išskiriami šie problemų – iššūkių tipai: techniniai, techniniai – adaptyvūs ir adaptyvūs iššūkiai. Adaptyviu darbu sprendžiami techniniai – adaptyvūs ir adaptyvūs iššūkiai, taip pat gali būti sprendžiamos ir techninės problemos. Spręsdamas šiuos iššūkius lyderis turi išeiti iš komforto zonos. Adaptyvus darbas yra cikliškas mokymosi procesas, kurio metu jis su savo suinteresuotomis šalimis sprendžia iššūkius siekdamas pokyčių. Adaptyviosios lyderystės modelis yra aktualus socialiniame darbe, kadangi socialiniai darbuotojai pastoviai turi ieškoti naujų ir kolegialių savo klientų problemų sprendimo būdų. Šio modelio taikymas yra tinkamiausias sudėtingų ir kompleksišκών socialinių problemų sprendimui, nes jis paremtas vertybių sistema, suinteresuotų šalių įtraukimu, įgalinimu ir pačiu adaptyvaus darbo procesu (stebėjimu, interpretavimu ir intervencija) sprendžiant įvairius socialinių paslaugų gavėjų iššūkius;

2. Socialiniai darbuotojai imasi iniciatyvos bandydami bendraujant ir bendradarbiaujant spręsti įvairias kompleksines socialinių paslaugų gavėjų santykių, emocijų, sveikatos ir elgesio problemas ir iššūkius sąveikoje su jų artimaisiais, globėjais, komandos nariais ir formalią galią turinčiais atstovais. Sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų problemas darbuotojai į jų sprendimo procesą įtraukia artimuosius, komandos narius, teisinių, socialinių, medicinos įstaigų ir formalios valdžios atstovus. Su pastaraisiais socialiniai darbuotojai neretai patiria konfrontaciją, kurios metu argumentuotai gina savo nuomonę

Socialinio darbo veikla negali būti griežtai apibrėžta ir standartizuota dėl klientų problemų ir situacijos įvairovės, todėl formaliems įstaigos vadovams vertinti socialinių darbuotojų efektyvų darbe veikimą arba neveikimą yra pakankamai sudėtinga. Tokie darbuotojai imdamiesi iniciatyvos turi „iš savęs“ ir formalių vadovų jiems suteiktą galią veikti, todėl jie potencialiai turi palankias galimybes imtis iniciatyvumo siekiant pokyčių socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu.

3. Socialinių darbuotojų iniciatyvumui kliudo reikštis jų profesinių kompetencijų stoka, nes jie sunkiai atskiria socialinių paslaugų gavėjų technines problemas nuo techninių – adaptyvių ir adaptyvių iššūkių. Kylančius iššūkius darbuotojai daugiausia sprendžia techniniais ir mažiau techniniais – adaptyviais būdais. Jie nesistengia adaptuoti prie neaiškių – neapibrėžtų iššūkių, vengia

savo vertybių susidūrimo su priešingas vertybes turinčiomis šalimis ir bijo peržengti formalios aplinkos ribas išeinant iš komforto zonos. Jie bijo rizikuoti savo profesine padėtimi ar nusistovėjusia komfortiška tvarka. Tokį reiškinį taip pat patvirtina ir adaptyviosios lyderystės teorija.

Taip pat socialinių darbuotojų iniciatyvumui kliudo reikštis ir bendradarbiavimo sunkumai su socialinių paslaugų gavėjų artimaisiais, globėjais dėl jų negatyvaus požiūrio ir pasyvaus elgesio socialinių paslaugų gavėjų ir darbuotojų atžvilgiais. Šis elgesys pasireiškia tokiomis formomis kaip artimųjų siekis kontroliuoti, kaltinimai arba reikalavimai darbuotojams arba savo įsipareigojimų atsisakymas susijusiais su socialinių paslaugų gavėjais.

4. Žvelgiant per adaptyviosios lyderystės sampratą, socialinių darbuotojų veikloje labiausiai reiškiasi socialinių paslaugų gavėjų techninių problemų ir techninių – adaptyvių iššūkių sprendimai. Spręsdami pastaruosius iššūkius jie bando peržengti nusistovėjusios formalios veiklos ribas ir įžengti į adaptyviosios lyderystės lauką. Atliktas tyrimas leidžia identifikuoti socialinių darbuotojų veikloje turimas ir naudojamas tik adaptyviosios lyderystės kompetencijų apraiškas: 1. „Užlipti į balkoną“ kompetencija darbuotojų pasitelkiama, sprendžiant socialinių paslaugų gavėjų technines problemas, techninius – adaptyvius ir rečiau – grynai adaptyvius iššūkius. Iš atliktų interviu matome, kad kai kurie darbuotojai gilinasi į klientų kompleksines problemas, jų artimųjų elgsenas, save pačius, vertina pačios įstaigos kultūrą, kurioje dirba ir savo profesinės išorinės aplinkos lauką; 2. „Nustatyti adaptyvųjų iššūkių“ – jie stengiasi įsigilinti į klientų esamas problemas bendraujant su jais ir savo komandos nariais, tačiau iš jų pateiktų situacijų yra sudėtinga atpažinti jų nustatytus adaptyvius iššūkius, labiau matome akcentuojamas technines problemas; 3. „Reguluoti temperatūrą“ – yra darbuotojų reti įtampos reguliavimo momentai savo klientų ir komandos narių atžvilgiais rizikuojant nepateisinti jų lūkesčių. Klientai yra jų motyvuojami imtis patys spręsti problemas, suardant jų nusistovėjusią pusiausvyrą, įtraukiant juos į veiklas, inspiruojant konfliktus ir pan.; 4. „Išlaikyti sutelktą dėmesį“ – jie į klientų iššūkių sprendimus įtraukti juos pačius ir jų artimuosius, sutelkiant jų dėmesį į jų socialines problemas, ir leidžiant jiems patiems jas interpretuoti. Darbuotojai bando sutelkti savo komandos narių ir formalinių vadovų (konfrontuojant su jais) dėmesį į jų pastebėtus iššūkius. Pasireiškia jų techninis bendradarbiavimas su išorinės aplinkos įstaigų atstovais; 5. „Grąžinti darbą žmonėms“ – darbuotojai į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimą įtraukia savo klientus, jų artimuosius ir komandos narius skatinant jų iniciatyvumą, pasitikėjimą, atvirumą ir atsakomybę dėl pokyčių. Kyla įtampa tarp minėtų suinteresuotų šalių, siekiant neįstrigti iššūkių sprendime; 6. „Saugoti lyderystės balsus iš kitur“ – jie į techninių – adaptyvių iššūkių sprendimo procesą įtraukia savo klientus ir komandos narius, suteikdami jiems galimybę patiems priimti sprendimus. Tokiu atveju darbuotojai remiasi visų suinteresuotų šalių pozicijomis, ieško naujų iššūkių sprendimo būdų, kurie iš anksto jiems ir jų aplinkai nėra žinomi; 7. „Suvokti save, kaip lyderystės instrumentą“ – jie turi tik dalinai išvystytą savęs savistabą, savęs pažinimą ir atsakomybę už savo

elgesį. Tik kai kurie darbuotojai turi šiai kompetencijai būdingus iššūkius: 1. Bando adaptuotis prie neapibrėžtų ar konfliktinių situacijų savo klientų ir jų artimųjų atžvilgiais; 2. Susiduria su savo vidiniais konfliktais, vertybėmis ir požiūriais savo klientų ir jų artimųjų atžvilgiais; 3. Išeina iš komforto zonos peržengdami formalaus lauko ribas siekiant adaptyvių pokyčių. Taigi jie sunkiai save suvokia save kaip „lyderystės instrumentą“.

5. Kai kurių socialinių darbuotojų veiksmai savo profesiniame lauke yra besikartojantys, kurie atitinka adaptyvaus darbo kartotinį procesą – ciklą, kurį sudaro stebėjimai, interpretavimai ir intervencijos. Jų stebėjimo apraiškos reiškiasi pastebint techninius – adaptyvius iššūkius socialinių paslaugų gavėjų ir savo komandos narių atžvilgiais, t.y. jie pastebi savo vidines ir išorines profesinio lauko aplinkas, jų reakcijas į juos ir savo pačių elgesį socialinių paslaugų gavėjų atžvilgiu. Šiuo atveju reiškiasi darbuotojų „Pakilti į balkoną“ kompetencija. Taip pat dalinai jų veikloje reiškiasi „Nustatyti adaptyvų iššūki“ ir „Gražinti darbą žmonėms“ kompetencijos.

Apibendrinant visumoje, tik nedaugelis socialinių darbuotojų savo profesinėje veikloje siekdami pokyčių peržengia formalaus lauko ribas išeidami iš komforto zonos ir patekdami į adaptyviosios lyderystės lauką. Tyrimas leidžia teigti, kad darbuotojų veikloje negalime stebėti nuoseklios adaptyviosios lyderystės modelio (stebėjimai, interpretavimai ir intervencijos) raiškos, o tik kai kurių atskirų adaptyviosios lyderystės modelio elementų apraiškas. Iš atlikto tyrimo galima išvelgti, kad adaptyviosios lyderystės stoka socialinių darbuotojų profesinėje veikloje yra susijusi su jų pačių rizikų vengimu, bijant prarasti savo statusą ar turimą padėtį socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, kuriose jie dirba.

PASIŪLYMAI

1. Empiriškai tirti Lietuvos socialinių darbuotojų, kurie dirba su įvairiomis klientų grupėmis, lyderystės apraiškas ir dalintis šia patirtimi praktikoje, siekiant jų profesijos prestižo gerinimo ir galių stiprinimo.

2. Plečiant socialinių darbuotojų žinias ir adaptyvios lyderystės įgūdžius būtų naudinga parašyti ir išleisti leidinį ar straipsnį susijusį apie adaptyviosios lyderystės raiška ir metodika socialiniame darbe;

3. Parengti ir pritaikyti aukštojo universitetinio mokslo studijų programos dalyką apie lyderystę socialinio darbo magistro programos studentams. Ugdyti socialinio darbo studentų lyderystės kompetencijas, kurios bus reikalingos ir naudingos dirbant tiesioginį socialinį darbą, siekiant jo efektyvumo.

4. Organizuoti socialiniams darbuotojams kompetencijų tobulinimo kursus susijusius su lyderystės tematika. Supažindinti socialinio darbo teoretikus ir praktikus apie adaptyviosios lyderystės koncepciją, kurią galėtų panaudoti savo profesinėje veikloje, siekiant adaptyvių pokyčių. Tobulinti socialinių darbuotojų dirbančių su tikslinėmis klientų grupėmis lyderystės kompetencijas, siekiant, kad pagerėtų jų gyvenimo kokybė, prisitaikant prie pokyčių.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė-Subačienė, I., 2019. Socialinio darbo kokybės konstravimas kliento įgalinimo perspektyvoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, sociologija S 005. Vilnius: Vilniaus universitetas.
2. Aluwihare-Samaranayake, D., 2012. „Ethics in qualitative research: a view of the participants` and researchers` world from a critical standpoint“ in *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 11, Issue 2. Internetinė nuoroda: <https://doi.org/10.1177%2F160940691201100208>. [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.].
3. Aprašomoji statistika. Internetinė nuoroda: https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/4_paskaita.pdf. [žiūrėta 2020 m. kovo 20 d.].
4. Aspers, P., 2009. „Empirical Phenomenology: A Qualitative Research Approach“ in *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, vol. 9, Issue 2. Internetinė nuoroda: <https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>. [žiūrėta 2020 m. kovo 31 d.].
5. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D. ir Girnienė, I., 2019. „Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje“ in *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, vol. 86. Prieiga per internetą: <https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/gi1gc3/ELABAPDB47119560>. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.].
6. Avižinis, P., 2019. Lyderystė dar nėra disciplina. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/lyderyst%C4%97-dar-n%C4%97ra-disciplina-paulius-avizinis>. [žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.].
7. Barvydienė, V. ir Katilienė R., 2009. „Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia“ in *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-1142. Internetinė nuoroda: https://vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36411/1/ISSN2335-8750_2009_N_50.PG_7-21.pdf. [žiūrėta 2020 m. vasario 11 d.].
8. Butkevičienė, E., 2020. Apklausų samprata ir rūšys. Lida. Lietuvos HSM duomenų archyvas. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html. [žiūrėta 2020 m. kovo 27 d.].
9. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N., 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: VĮ Registrų centro Teisinės informacijos departamentas.
10. Grille, A., Schulte., E. I ir Kauffeld, S., 2015. „Promoting Shared Leadership: A Multilevel Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behavior, Psychological Empowerment, and Fair Rewards“ in *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 22,

- Issue 3. Internetinė nuoroda: <https://doi.org/10.1177/1548051815578950>. [žiūrėta 2020 m. sausio 8 d.].
11. Harris, A., 2010. Pasidalytoji lyderystė mokykloje: Ateities lyderių ugdymas. Vilnius: Sapnų sala.
 12. Haworth, S., Miller, R. ir Schaub, J., 2018. Leadership in social work: (and can it learn from clinical healthcare?). Birminghamo universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/social-policy/Misc/leadership-in-social-work.pdf>. [žiūrėta 2020 m. vasario mėn. 19 d.].
 13. Heifetz, R. A. ir Laurie, D. L., 1997. The work of leadership. Harvard Business Review. Prieiga per internetą: <https://createvalue.org/wp-content/uploads/Heifetz-The-Work-of-Leadership-1.pdf>. [žiūrėta 2020 m. kovo 30 d.].
 14. Heifetz, R. A., 1994. Leadership without easy answers. Kembridžas: Belknap Press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=B991NiiS9GcC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. [žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.].
 15. Heifetz, R. A., Grashow, A. ir Linsky, M., 2009. The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Bostonas: Harvard Business School Press.
 16. Yukl, G., 2012. „Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention“ in *The Academy of Management Perspectives*, vol. 26, Issue 4. Internetinė nuoroda: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>. [žiūrėta 2020 m. vasario 11 d.].
 17. Karčiauskienė, D., 2014. Socialinio darbo organizatorių vadybinių kompetencijų vystymas socialinio darbo kaitos kontekste. Vytauto Didžiojo universitetas, socialinio darbo magistro baigiamasis darbas. Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2134466/2134466.pdf>. [žiūrėta 2020 m. kovo 30 d.].
 18. „Kompetencija reikšmė“ in *Lietuviuzodynas.lt*. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kompetencija>. [žiūrėta 2020 m. kovo 26 d.].
 19. Kurtkutė, G., 2015. Lyderio elgsena organizacijoje pokyčių kontekste. Šiaulių universitetas, vadybos magistro baigiamasis darbas. Internetinė nuoroda: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:8926957/>. [žiūrėta 2020 m. balandžio 28 d.].
 20. Luobikienė, I., 2007. Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija.
 21. MoksloMedis.lt Atviros prieigos centras. Apklausa kiekybiniame tyrime. Internetinė nuoroda: <http://www.mokslomedis.lt/apklausa-kiekybiniame-tyrime/>. [žiūrėta 2020 m. kovo 19 d.].
 22. MoksloMedis.lt Atviros prieigos centras. Tyrimų strategijos. Kokybinė ir kiekybinė tyrimų strategijos. Prieiga per internetą: <http://www.mokslomedis.lt/socialinio-tyrimo-metodikos>. [žiūrėta 2020 m. balandžio 8 d.].

23. Nedzinskaitė, R., 2016. Transformational leadership competency of initial teachers seeking their professionalism: summary of the doctoral dissertation : social sciences, science of education (07 S). Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
24. Northouse, P. G., 2009. Leadership: theory and practice. 8 th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
25. Northouse, P. G., 2009. Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Parks, S. D., 2005. Leadership can be taught: a bold approach for a complex world. Bostonas: Harvard Business School Publishing.
27. Paulauskas., R., 2017. Trumpas įvadas į adaptyviąją lyderystę Vilnius: Vilniaus universitetas.
28. Rugienė, O., 2019. Pradinių klasių mokytojų lyderystės raiška. Vytauto Didžiojo universitetas, Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo magistro baigiamasis darbas. Internetinė nuoroda: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/98817/1/otilija_rugiene_md.pdf. [žiūrėta 2020 m. balandžio 22 d.].
29. Sadala, M. L. A. ir Adorno, R. C. F., 2001. „Phenomenology as a method to investigate the experiences lived: A perspective from Husserl and Merleau-Ponty’s thought“ in *Juornal of Advanced Nursing*, vol. 37, Issue 3. Internetinė nuoroda: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02071.x>. [žiūrėta 2020 m. kovo 24 d.].
30. Strong, C. A. ir Harris, L. C., 2004. „The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics“ in *Journal of Strategic Marketing*, vol 12, Issue 3. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254042000262904>. [žiūrėta 2020 m. balandžio 14 d.].
31. Sudnickas, T., 2020. „Lyderystės teorijos“ in *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Internetinė nuoroda: <https://www.vle.lt/Straipsnis/lyderystes-teorijos-15136>. [žiūrėta 2020 m. sausio 31 d.]
32. Telešienė, A., 2020. Interviu metodai. Lida. Lietuvos HSM duomenų archyvas. Internetinė nuoroda: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html. [žiūrėta 2020 m. balandžio 1 d.].
33. Telešienė, A., 2020. Lietuvos. Atrankos strategijos. Lida. Lietuvos HSM duomenų archyvas. Internetinė nuoroda: https://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_1.html. [žiūrėta 2020 m. kovo 31 d.].
34. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B., 2015. Lyderystė mokymuisi – teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: Titnagas. Prieiga per

internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf. [žiūrėta 2020 m. balandžio 2 d.].

35. Vilniaus universitetas., 2020. Socialinis darbas kitaip: nuo socialinio verslo iki e. terapijų. Internetinė nuoroda: <https://naujienos.vu.lt/socialinis-darbas-kitaip-nuo-socialinio-verslo-iki-e-terapiju/>. [žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.].
36. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S., 2017. Kokybiniai tyrimai – principai ir metodai. Vilnius: Vaga.
37. Žinau viską., 2018. Keisk savo gyvenimą, pasitelkdamas adaptyviają lyderystę. Internetinė nuoroda: <http://www.zinauviska.lt/lt/kas-naujo/straipsniai/keisk-savo-gyvenima-pasitelkdamas-adaptyviaja-lyderyste-7298>. [žiūrėta 2020 m. sausio 17 d.].

PRIEDAI

1 priedas

Atliktų I, II pilotinių (žvalgomųjų) arba bandomųjų, pagrindinio kokybinio tyrimo duomenų analizės pavyzdžiai

Šiame priede yra pateikiami atliktų 2 – I, II pilotinių (žvalgomųjų), 1 pagrindinio kokybinio tyrimo duomenų rinkimo ir analizės proceso pavyzdžiai:

1. Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema;
 2. Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų apžvalgos lentelė;
 3. I pilotinio kokybinio tyrimo klausimynas;
 4. II pilotinio ir pagrindinio kokybinio tyrimo klausimynas;
 5. II pilotinio ir pagrindinio tyrimo apklausos anketa;
 6. I pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika;
 7. II pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika;
 8. Pagrindinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika;
 9. I pilotinio kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija – III interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Ukmergės r. sav.;
 10. Pagrindinio kokybinio tyrimo griežtai struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija – VIII interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;
 11. Pagrindinio kokybinio tyrimo imties laukas pagal Lietuvos administracinį žemėlapi.
- Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistemoje ir kodų apžvalgos lentelėje esančių simbolių spalvų reikšmės: 1. Geltona spalva žymi socialinių darbuotojų pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenus; 2. Žalia spalva – socialinių darbuotojų nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenus.
- Užkoduotų interviu pavadinimų simbolių reikšmės, parodančios iš kokių socialinės globos įstaigų, kuriose dirba socialiniai darbuotojai buvo paimti interviu: PŽG – pagyvenusių žmonių globos namai; PŽD – pagyvenusių žmonių dienos užimtumo centras; SAG – suaugusių asmenų su negalia globos namai; SAD – suaugusių asmenų su negalia dienos užimtumo centras.

Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų sistema

Atlikto pagrindinio kokybinio tyrimo – 16 interviu analizės procesas

MAXQDA 2020

Code System

Code System	Count
Code System	1 250
1. SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas	3
1.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas	35
1.1.1. Stebėjimas	5
SP klientų individualių problemų atpažinimas ir stebėjimas	122
Savistaba, idėjos	56
Psichologinis saugumas	34
Artimųjų, globėjų sąveikų su SP klientais stebėjimas	27
Fiziologinis saugumas	24
Vidinė įstaigos kontrolė	23
Pofesinės aplinkos stebėjimas	22
1.1.2. Veiksmai	5
Santykio palaikymas – bendravimas su SP klientais	71
Klientų įtrauktis, savarankiškumo suteikimas	43
Aktyvus dalyvavimas ir organizavimas/ atstovavimas	30
Informacijos suradimas, surinkimas ir pateikimas	31
Prisitaikymas (pritaikymas) – adaptavimasis	21
Pokalbiai (kontaktų užmezgimas)	15
Lankstumas užduočių – iššūkių atžvilgiu	16
Asmeninės elgsenos pavyzdžiai	4
Artimųjų, globėjų pareigų prisiėmimas	2
1.1.3. Bendradarbiavimas	1
Bendradarbiavimas su komandos nariais	10
Komandos narių įtrauktis	37
Komandos narių susirinkimai	16
Bendradarbiavimas su formalia valdžia sprendžiant problemą	11
Bendradarbiavimas su socialinėmis, medicinos įstaigomis	32
Bendradarbiavimas su teisiniais subjektais	15
Bendradarbiavimas su SP gavėjų tėvais, globėjais	34
1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas	3
Klientų iniciatyvų ir veiklų palaikymas	32
Formalus sprendimas pokyčio atžvilgiu	19
Klientų elgesio pasikeitimai	18

● ☑ Lankytojų įgalinimas	☑	14
● ☑ Pritaikyta klientui veikla pagal poreikį jį atpažinus		6
● ☑ Skolų apmokėjimas		2
▼ ● ☑ 1.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas		1
● ☑ 1.2.1. Stebėjimas ir veiksmai	☑	36
● ☑ 1.2.2. Pokyčiai ir jų tęstinumo palaikymas per SD pavyzdį		10
● ☑ 1.2.3. Fizinis ir psichologinis saugumas		8
▼ ● ☑ 2. SD nepasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas		1
▼ ● ☑ 2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas		16
▼ ● ☑ 2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse		2
● ☑ SD intervencija vidinėje įstaigos aplinkoje	☑	34
● ☑ SD santykis su klientais – jų motyvavimas, dėmesio stoka		32
● ☑ Ribų neperžengimas		20
● ☑ SP klientams skirtų veiklų pritaikymas ir poreikių patenkinimas		13
● ☑ SD intervencija makro lygmenyje	☑	12
▼ ● ☑ 2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais	☑	10
● ☑ SD bendradarbiavimo intervencija šeimos narių, globėjų atžvilgiu		23
● ☑ Komunikacijos problemos, šeimos kontrolė	☑	20
● ☑ Artimieji, globėjai atsisako savo įsipareigojimų SP klientų atžv		16
● ☑ Artimųjų kaltinimai ir reikalavimai SD	☑	14
● ☑ SP klientų santykių su jų artimaisiais stebėjimas		11
● ☑ 2.1.3. SP gavėjų fizinis ir psichologinis saugumas		41
● ☑ 2.1.4. Bendrųjų SP gavėjų problemų stebėjimas, jų reflektavimas		10
● ☑ 2.1.5. SD fizinis ir psichologinis pavojus SP gavėjų atžvilgiu		9
▼ ● ☑ 2.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas		2
● ☑ 2.2.1. Įstaigos, komandos narių stebėjimas (kontrolė)		23
● ☑ 2.2.2. Bendradarbiavimo sunkumai su komandos nariais	☑	22
● ☑ 2.2.4. Išorinės aplinkos problemų stebėjimas, jų reflektavimas		13
● ☑ 2.2.3. Konfrontacija su formalia valdžia sprendžiant problemą		12
● ☑ Sets		0

Pagrindinio kokybinio tyrimo kodų apžvalgos lentelė

Spalva	Pagrindiniai kodai	Kodai	Kod. seg. (visi interviu)	% Kod. seg. (visi interviu)	Interviu dokumentai
●		1. SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas.	3	0,24	I interviu PŽG
●	1. SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas.	1.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	35	2,80	XV interviu SAD
●	1. SD pasisekusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas.	1.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	1	0,08	I interviu PŽG
●	1.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	1.1.1. Stebėjimas.	5	0,40	II interviu PŽG
●	1.1.1. Stebėjimas.	Psichologinis saugumas.	34	2,72	XII interviu PŽD
●	1.1.1. Stebėjimas.	Fiziologinis saugumas.	24	1,92	XI interviu PŽD
●	1.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	1.2.3. Fizinis ir psichologinis saugumas.	8	0,64	III interviu PŽD
●	1.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	1.1.2. Veiksmai.	5	0,40	II interviu PŽG
●	1.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	1.2.2. Pokyčiai ir jų tęstinumo palaikymas per SD pavyzdį.	10	0,80	II interviu PŽG
●	1.1.3. Bendradarbiavimas.	Bendradarbiavimas su formalia valdžia sprendžiant problemą.	11	0,88	IV interviu PŽD
●	1.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	3	0,24	II interviu PŽG
●	1.1. Socialinių paslaugų gavėjų –	1.1.3. Bendradarbiavimas.	1	0,08	I interviu PŽG

	klientų gerovės atstovavimas.				
●	1.1.2. Veiksmai.	Pokalbiai (kontaktų užmezgimas)	15	1,20	VII interviu SAD
●	1.1.2. Veiksmai.	Aktyvus dalyvavimas ir organizavimas/atstovavimas.	30	2,40	IX interviu PŽG
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Formalus sprendimas pokyčio atžvilgiu.	19	1,52	IX interviu PŽG
●	Bendradarbiavimas su formalia valdžia sprendžiant problemą.	Bendradarbiavimas su teisiniais subjektais.	15	1,20	V interviu SAG
●	1.1.1 Stebėjimas.	Artimųjų, globėjų sąveikų su SP klientais stebėjimas.	27	2,16	XII interviu PŽD
●	1.1.2. Veiksmai.	Artimųjų, globėjų pareigų prisiėmimas.	2	0,16	I interviu PŽG
●	1.1.1. Stebėjimas.	SP klientų individualių problemų atpažinimas ir stebėjimas.	122	9,76	XV interviu SAD
●	1.1.2. Veiksmai.	Prisitaikymas (pritaikymas) – adaptavimasis.	21	1,68	IX interviu PŽG
●	1.1.2. Veiksmai.	Lankstumas užduočių –iššūkių atžvilgiu.	16	1,28	X interviu PŽG
●	1.1.2. Veiksmai.	Asmeninės elgsenos pavyzdžiai.	4	0,32	IV interviu PŽD
●	1.1.1. Stebėjimas.	Savistaba, idėjos.	56	4,48	XII interviu PŽD
●	1.1.2. Veiksmai.	Santykio palaikymas – bendravimas su SP klientais.	71	5,68	XIV interviu SAG
●	1.1.3. Bendradarbiavimas.	Bendradarbiavimas su SP gavėjų tėvais, globėjais.	34	2,72	X interviu PŽG
●	Bendradarbiavimas su formalia valdžia sprendžiant problemą.	Bendradarbiavimas su socialinėmis, medicinos įstaigomis.	32	2,56	IX interviu PŽG
●	1.1.2. Veiksmai.	Informacijos suradimas, surinkimas ir pateikimas.	31	2,48	IX interviu PŽG
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Skolų apmokėjimas.	2	0,16	II interviu PŽG
●	1.1.3. Bendradarbiavimas.	Bendradarbiavimas su komandos nariais.	10	0,80	VI interviu SAG

●	Bendradarbiavimas su komandos nariais.	Komandos narių susirinkimai.	16	1,28	VIII interviu SAD
●	1.1.1. Stebėjimas.	Vidinė įstaigos kontrolė.	23	1,84	IX interviu PŽG
●	Bendradarbiavimas su komandos nariais.	Komandos narių įtrauktis.	37	2,96	X interviu PŽG
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Pritaikyta klientui veikla pagal poreikį jį atpažinus.	6	0,48	III interviu PŽD
●	1.1.2. Veiksmai.	Klientų įtrauktis, savarankiškumo suteikimas.	43	3,44	X interviu PŽG
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Lankytojų įgalinimas.	14	1,12	VII interviu SAD
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Klientų iniciatyvų ir veiklų palaikymas.	32	2,56	XI interviu PŽD
●	1.1.1. Stebėjimas.	Profesinės aplinkos stebėjimas.	22	1,76	VIII interviu SAD
●	1.1.4. Pokyčiai ir jų tęstinumas.	Klientų elgesio pasikeitimai.	18	1,44	VII interviu SAD
●	1.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	1.2.1. Stebėjimas ir veiksmai.	36	2,88	IX interviu PŽG
●	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	10	0,80	IV interviu PŽD
●	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	2.1.5. SD fizinis ir psichologinis pavojus SP gavėjų atžvilgiu.	9	0,72	IV interviu PŽD
●	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	2	0,16	II interviu PŽG
●	2. SD nepasisėkusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas.	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	16	1,28	XII interviu PŽD
●	2. SD nepasisėkusių įgyvendinti iniciatyvų fenomenas.	2.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	2	0,16	I interviu PŽG
●	2.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas	2.2.1. Įstaigos, komandos narių stebėjimas (kontrolė).	23	1,84	V interviu SAG

●	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	SD intervencija makro lygmenyje.	12	0,96	V interviu SAG
●	2.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	2.2.2. Bendradarbiavimo sunkumai su komandos nariais.	22	1,76	VII interviu SAD
●	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	Artimieji, globėjai atsisako savo įsipareigojimų SP klientų atžvilgiu.	16	1,28	V interviu SAG
●	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	Artimųjų kaltinimai ir reikalavimai SD.	14	1,12	V interviu SAG
●	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	SD bendradarbiavimo intervencija šeimos narių, globėjų atžvilgiu.	23	1,84	IX interviu PŽG
●	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	SD intervencija vidinėje įstaigos aplinkoje.	34	2,72	XI interviu PŽD
●	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	Ribų neperžengimas.	20	1,60	X interviu PŽG
●	2.2. Bendradarbių – komandos narių gerovės atstovavimas.	2.2.4. Išorinės aplinkos problemų stebėjimas, jų reflektavimas.	13	1,04	III interviu PŽD
●	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	SD santykis su klientais – jų motyvavimas, dėmesio stoka.	32	2,56	X interviu PŽG
●	2.1.1. SD intervencija mikro, mezo ir makro lygmenyse.	SP klientams skirtų veiklų pritaikymas ir poreikių patenkinimas.	13	1,04	VIII interviu SAD
●	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	2.1.3. SP gavėjų fizinis ir psichologinis saugumas.	41	3,28	XIII interviu SAG
●	2.2. Bendradarbių – komandos narių	2.2.3. Konfrontacija su formalia valdžia sprendžiant problemą.	12	0,96	III interviu PŽD

	gerovės atstovavimas.				
•	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	Komunikacijos problemos, šeimos kontrolė.	20	1,60	IV interviu PŽD
•	2.1.2. Bendradarbiavimo sunkumai su SP gavėjų tėvais, globėjais.	SP klientų santykių su jų artimaisiais stebėjimas.	11	0,88	III interviu PŽD
•	2.1. Socialinių paslaugų gavėjų – klientų gerovės atstovavimas.	2.1.4. Bendrųjų SP gavėjų problemų stebėjimas, jų reflektavimas.	10	0,80	V interviu SAG

I pilotinio kokybinio tyrimo klausimynas

1. Kaip jums sekasi kaip profesionalui darbe?

1.1. Kaip jus ir su kuo dirbate?

1.2. Kokios jūsų funkcijos – pareigos ir ar jomis patenkintas?

2. Ką jums reiškia iniciatyva? Kodėl ji yra svarbi?

2.1. Ar jus imatės iniciatyvos? Tai kaip kažką inicijuojate?

2.2. Ar jums leidžia imtis kažkokios iniciatyvos? Ar yra galimybė jums pasireikšti, kokios galimybės? Ar jūsų iniciatyvas palaiko, kas, kaip?

3. Kokie veiksmai ir aplinkybės socialiniame darbe yra iššūkiai ir trukdžiai jūsų darbe?

3.1. Su kokiomis problemomis, pavyzdžiui, jūs susiduriate savo darbe?

3.2. Kokie veiksmai jūsų manymu, socialiniame darbe gali būti vertinami kaip darbuotojo iniciatoriaus?

4. Kokie veiksmai gali būti vertinami kaip iniciatoriaus socialiniame darbe?

4.1. Kaip manote, kokie iniciatoriui reikalingi bruožai ir įgūdžiai socialiniame darbe?

4.2. Kokiais iniciatoriais, kurie reiškiasi socialiniame darbe jūs žavitės ir kodėl? Kokius asmenybės bruožus ir įgūdžius jie turi?

5. Kaip jūs suvokiate kas yra lyderiai socialiniame darbe?

5.1. Ar reikia ir kodėl lyderių socialiniame darbe?

5.2. Ar tai, ką darote, jums atrodo prasminga, tai kodėl?

II pilotinio ir pagrindinio kokybinio tyrimo klausimynas

Prašau su manimi pasidalinti – papasakoti dvi savo asmeniškąs situacijas tokiomis temomis:

1. Tai prisiminkite ir papasakokite detaliai kokią nors savo situaciją kaip buvo kažkokia problema ir jūs pavyzdžiui ėmėtės iniciatyvos ją spręsti ir jums sėkmingai pavyko ją išspręsti.
2. Tai pat prisiminkite ir papasakokite detaliai kokią nors savo situaciją kaip buvo kažkokia problema ir jūs pavyzdžiui ėmėtės iniciatyvos ją spręsti ir jums sėkmingai jos išspręsti nepavyko.

Interviu eigos atlikimo komentarai.

Informantų paprašyti pasakoti vienaskaitos forma, t.y. apie vieną situaciją, nes tada jie labiau detalizuos situaciją, o jeigu jų bus klausiama daugiskaitos forma arba bendrai apie situacijas, tai jie tada labiau apibendrintai kalbės.

Informantams reikia užduoti po vieną temą ir jų paprašyti papasakoti kuo plačiau, kas kaip vyko, bet nenukreipinėti. Jeigu informantas pasakojant sustos ir sakys – nežinau, tai tada tiesiog jį paklausti: Pagalvokite kokios dar buvo šios situacijos aplinkybės? Gal dar kažką apie šią situaciją norėtumėte pasakyti? Gal dar kažką svarbaus apie šią situaciją prisimenate?

Jeigu informantai nukrypsta nuo užduotos jiems papasakoti temos ar pan., tai tada jiems galima užduoti tokį klausimą – kodėl jums tai yra svarbu? Kaip tai susiję su pagrindiniu klausimu?

II pilotinio ir pagrindinio tyrimo apklausos anketa

1. Kaip dažnai savo darbe imatės iniciatoriaus vaidmens. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 – labai retai; kur 10 – labai dažnai.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Dėkoju už atsakymą!

I pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika

I interviu PŽG. Trukmė – 23 min. 31 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 6 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, biudžetinė, toliau BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus miesto savivaldybė, toliau Vilniaus m. sav.;

II interviu PŽD. Trukmė – 46 min. 16 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 10 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ nestacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

III interviu SAD. Trukmė – 30 min. 59 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 5 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Ukmergės r. sav.

Viso 3 interviu trukmė – 1 val. 40 min.

II pilotinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika

I interviu PŽG. Trukmė – 23 min. 54 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 6 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

II interviu PŽG. Trukmė – 35 min. 17 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 10 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

III interviu SAD. Trukmė – 49 min. 42 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 9 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.

Viso 3 interviu trukmė – 1 val. 48 min.

Pagrindinio kokybinio tyrimo interviu charakteristika

I interviu PŽG. Trukmė – 23 min. 54 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 6 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

II interviu PŽG. Trukmė – 35 min. 17 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 10 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

III interviu PŽD. Trukmė – 13 min. 06 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 13 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

IV interviu PŽD. Trukmė – 13 min. 54 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 7 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

V interviu SAG. Trukmė – 11 min. 28 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 5 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

VI interviu SAG. Trukmė – 31 min. 13 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 20 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ stacionari globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

VII interviu SAD. Trukmė – 22 min. 51 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 15 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

VIII interviu SAD. Trukmė – 49 min. 42 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 9 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Vilniaus m. sav.;

IX interviu PŽG. Trukmė – 09 min. 15 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 7 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Elektrėnų miesto savivaldybė, toliau m. sav.;

X interviu PŽG. Trukmė – 13 min. 45 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 8 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ stacionari globos įstaiga, Šalčininkų rajono savivaldybė, toliau r. sav.;

XI interviu PŽD. Trukmė – 25 min. 51 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 14 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Švenčionių r. sav.;

XII interviu PŽD. Trukmė – 35 min. 21 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 5 m., tikslinė grupė – pagyvenę žmonės, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Trakų r. sav.;

XIII interviu SAG. Trukmė – 18 min. 59 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 11 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ stacionari globos įstaiga, Jonavos r. sav.;

XIV interviu SAG. Trukmė – 30 min. 21 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 10 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ stacionari globos įstaiga, Varėnos r. sav.;

XV interviu SAD. Trukmė – 09 min. 54 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 6 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Širvintų r. sav.;

XVI interviu SAD. Trukmė – 24 min. 40 s., socialinė darbuotoja, profesinė patirtis 14 m., tikslinė grupė – suaugę asmenys su negalia BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Ukmergės r. sav.

Viso 16 interviu trukmė – 4 val. 20 min.

I pilotinio kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija
– III interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga, Ukmergės r. sav.

Tyrėjas: 1. Kaip jums sekasi kaip profesionalui darbe?

Informantė III: (Juokiasi) E kuria prasme kaip sekasi? Gerai, gerai sekasi, gerai sekasi – darbas mano man patinka, tai kaip ir (tyla), atlyginimas taip pat tenkina (juokiasi). Rezultatai na rezultatai jau čia yra kita kalba (rimtesnis tonas) – žinom, kad jau grupė tikslinė, tai ne visada sekasi pasiekti tą to ko mums reikia, norisi tiksliau ir kaip mes matom turėtų būti, bet šitam darbe bus visalaik taip.

Tyrėjas: 1.1. Kaip Jus ir su kuo dirbate?

Informantė III: Tai taip aš savo grupės nariams – jaunimui darau tokią įtaką, kad visu pirma su juo kalbuosi ką jie nori daryti, aišku reikia bandyti, nes ne visi žmonės gali kalbėti, bet jie bando pasakyti ta prasme galiu įvardinti pavyzdžiais, vardais ane? X ar kokias tai, jei turi įtaką, tai su ja, kad turi jai pasakyti jeigu tu tai padarysi, tai gausi tu už tai kažkokį tai pasveikinimą, apdovanojimą, tai turi su ja visada kalbėtis, kai tu tai darai tai turi jai pasakyti, tai turi parodyti jai, kad ne tik ji daro, bet ir tu su ja darai. Tai čia tokia įtaka, kad su kiekvienu klientu pagal jo galimybes turi jam daryti tai kaip jis gali ir kaip tu gali – ne tik vienas jisai darys, bet kartu įsitraukti su juo tai daryti ir tada tampa kažkoks lyderis, kuris jam paaiškini, kuriam tu jam padedi ir įsitrauki bent mano suvokimu. Tai yra mano įtaka jaunimui, tai taip pat pavyzdžiui, nežinau kažkokiai tai X, tai tu su ja gali įsitraukti į kažkokį tai skaitymą ir tampa jos lyderis. Tai šiuo atveju, kad ir skaitymo lyderis. Tu įsitrauki į jos skaitymą visas – aha pasidomi, pasikalbi, tai kokios knygos jai patinka, kas jai patinka, ką jinai skaitė, ką jinai norėtų sužinoti ir tada pradės skaityti – tu įsitrauki į veiklą ir tampa tokia kaip ir lydere šiame dalyke tarkim skaityme, tai tiesiog mano suvokimu. Tarkim kiekvienas... tai kuo rodai daugiau pavyzdžio, tai kuo daugiau tu kartu tą pavyzdį su tuo asmeniu išbandai pagal jo galimybes, tai tu tampa jo lyderis, nes jinai pamatė – aha tai jinai tai darė ir aš tai padarysiu, bandysiu kaip suvokiu. Svarbiausia, tai su kuo aš dirbu – su mano socialine grupe, tai turiu jam padėti taip kaip jis sugeba va. Ta prasme tarkim, nežinau, e X tam – sakau mes plausime grindis nu tarkim yra mokomoji priemonė, tai šiaip aš neplaunu, aš ne esu valytoja... Tai tu X valysi grindis, bet aš tau padėsiu, bet iš pradžių parodysiu kaip tai padaryti. Taip pat pažiūrėkim kaip X, kuris taip pat pavyzdys, žiūrėk kaip jis viską atkartoja pagal mūsų pavyzdį – nurenka puodelius nuo stalo, tai kitą dieną jis atkartoja mus, nes jisai mato pavyzdį, todėl mato kaip reikia elgtis ir tu taip jam vadovauji. Aišku būtinai reikia turėti santykį su jais, kad vesti gerus santykius, nes kokiai tai, pavyzdžiui, X aš negaliu vadovauti arba kokiai tai X,

nes jos manęs kaip žmogaus nemėgsta, tai į mano veiksmus – elgesį antipatiškai žiūrės, tai mano nuomonė.

Tyrėjas: 1.2. Kokios jūsų funkcijos – pareigos ir ar jomis patenkintas?

Informantė III: Kaip minėjau darbas su jaunimu, taip pat ir komandos darbuotojais. Tai mano atveju, žinok mano atveju, mano situacijoje, tai pas mus labai vadovaujamosi tuo, kad visų pirma mes esam jauni asmenys, tai jaunam socialiniam darbuotojui, tai yra labai sunku, kadangi, nes yra nuostatos, kad kai yra jaunas žmogus, ta yra tokia statistika, kad jis nieko neišmano, nežinantis nieko, jam nieko nereikia, o mes vyresni daugiau gyvenime yra matę, tai pas mane tai ir galioja, nes kaip be būtų pas mane padėjėjos yra vyresnio amžiaus ir jos tinka mums į tėčius ir mamas, močiutes. Tai jos yra mačiusios daugiau gyvenime, bet tai yra labai sunku iš tikrųjų man kaip jaunam socialiniam darbuotojui, tai iššūkis ir labai didelis darbas, nes aš turiu labai galvoti ką sakau, nes jos yra labai įžeidžios, yra vyresni tie padėjėjai ir tai labai sunku, tikrai labai sunku dirbti komandoje tarp vyresnių žmonių, nes jie turi savo požiūrius, nuomones. Daug moterų yra, pykčių yra, tai kur vyresnis kolektyvas, tai viskas yra kitaip.

Tyrėjas: 2. Ką jums reiškia žodis iniciatyva? Kodėl ji yra svarbi?

Informantė III: Bandau komandoje kalbėti gražiai ta prasme, prasme su tuo padėjėju, kažkiek tai gražiai paprašyti, kad kažką tai padarytų, parodyti pavyzdį ką socialinis darbuotojas, ką padėjėjas daro ir, ir tai po truputėli gimsta, o tie kai būna pasipriešinimai nuo padėjėjų, tai čia jau jų yra tokia problema ir tai turėtų spręsti jau kiti, vadovybė – aš manau.

Tyrėjas: 3. Kokie veiksmai ir aplinkybės socialiniame darbe yra iššūkiai ir trukdžiai jūsų darbe?

Informantė III: Kaip socialinis darbuotojas? Tai jis iš tikrųjų turi būti labai reiklus ir man naujos idėjos visada kaip ir atitinka, bet kartais jas labai sunku pritaikyti, tas naujas idėjas praktikoje, tai tos idėjos kaip ir atitinka, tu gali jas išbandyti pritaikyti, tai labai sunku, bet.... Jeigu vienas socialinis darbuotojas savo idėjas pritaikęs, tai jam vienam bus laibai sunku, bet jeigu jam padės ta jo aplinka – komanda, kuri gali dažnai nesutikti su jo naujomis idėjomis darbe, nes tai yra baisu. Tai iš tiesų tokiose specialybėse, tai naujovės, kažkoks naujas dalykas išgąsdina, pavyzdžiui, mano grupę neįgaliųjų, ta prasme, kad kažką reikia keisti, kitaip kažką daryti ir taip pat komandos narius, kurie, kurie yra susigyvenę su savo dalyku, požiūriu, tai tas yra ir jeigu socialinis darbuotojas įsitraukia visų pajėgumų, tai viskas yra įmanoma, bet jeigu niekas neįsitraukia, tai niekas ir nepasikeis, nes jam vienam yra per sunku daryti... Todėl, kad vienas žmogus naujovėms kartais negali atlaikyti tokio tai visu pirma... Kodėl negali?.. Socialinis darbuotojas yra per vidurį – į vieną pusę yra valdžia, naujovės ir panašiai, o kitoj pusėj yra komanda, komanda visa, ta prasme jaunimas ir tie tarkim padėjėjai ir kai

tu esi per vidurį, tai tave muša ir naujovės ir tave muša naujovių pranešimas komandai ir tai yra labai sunku ir tu esi per vidurį, per vidurį, kur tu turi tą prasmę išklausti naujovės visas, jas susigalvoti visų pirma savo galvoje – visas visą informaciją susigalvoti ir tą prasmę visų pirma apsitarti su vadovybe, susitarti su ja dėl tokių dalykų, naujovių, tai čia mes kalbam apie naujo, tai yra daug dalykų ir tada visad tas naujovės suprasti savo suvokimu kaip tai padarysi ir tada kaip pranešti tą informaciją likusiai komandai, t.y. savo grupei su kuria dirbi, visiems tiems padėjėjams ir tai tikrai yra sunku ir jeigu, kuris nors iš tos komandos narių pagauna tai, jiems patinka, tai dviese bus lengviau, bet nu tai yra sunku. Taip, tai yra problema sunki suvokimo, aišku tai vat. Ir vat reikia apginti savo idėją ir ją įgyvendinti praktiškai. Aš manau jeigu tu patiki savo idėją, jeigu tu įtiki ir patiki savo tą idėją, kuria tu pats tarkim siūlai ar pritrauki kažkokias tai naujoves kur tau aplinka duoda, tai jeigu tu patiki ir tu supranti kokių veikslių konkrečių, įrankių reikia pasiimti, tai tu tada drąsiai, drąsiai gali viską įgyvendinti, nes tu pats tu tuo tikėsi ir padarysi. Jeigu tu pats nepatikėsi ir pradėsi abejoti savimi, tai tikrai nieko nebus, nieko nebus. Visom prasmėm, tai man socialinis darbuotojas išvis asocijuojasi su lyderiu arba, arba jisai ta prasmę arba tai jisai sugeba arba nesugeba, o dažniausiai socialiniai darbuotojai ir būna lyderiai, kurie eina ir moka taip dirbti ir veikti. Pasyvūs žmogus socialinio darbo neišdirbs, ta prasmę, jam bus sunku, nes jis tiesiog to nesugebės to padaryti, kadangi šitas darbas yra tiek daug naujovių ta prasmę, tu tiesiog galvok ir kurk ir išmok viską pateikti ir jeigu tu pateiksi, jeigu tu pateiksi, jeigu tu sukursi, jeigu tai tavo... čia reikia daug energijos šitam darbui...

Tyrėjas: 3.1. Su kokiomis problemomis pavyzdžiui jūs susiduriate savo darbe?

Informantė III: Praeitais metais buvo labai įdomi... aš buvau labiau prie to organizacinių dalykų, ta prasmę buvo tokie organizaciniai dalykai suorganizuoti kažkokią tai ekskursiją, pakviesti svečius ir tai įvyko, bet mano manymu tai buvo, kad kai kur pasisekė, kai kur nepasisekė, kai kur atrodo kryžiaus keliu nuėjai, e tarkim, išvykimas, mano tarkim organizacinių dalykų, kaip lyderystės suorganizuoti aplinką, tai buvo kaip viskas ir gerai, nes tu surandi tą objektą kur tu vyksi, tu su tuo objektu suderini kur vyksi su tom galimybėm, tu sužinai kas tai įstaigai yra reikalinga ir kaip galima ir kokios priemonės tinka, ten pavyzdžiui, ar bus galimybė kokiems vežimėliams ar kažkas ir tu suderini tas visas priemones. Tai viskas yra gerai, bet pradžioje reik viską suderinti ir kai tu viską suderini, tai turi eit toliau e pas valdžią ir klaust ar tai tinka, atitinka tą idėją, bet tu jau atėjęs pas valdžią tu turi jau pasakyti – viską išvardinti kas bus, ko nebus, ką padaryti, kiek reikia, kokia nereikia ir panašiai ir tada kyla toksai pasimetimas ir tada tu galvoji aišku čia tokia abejonė, kad pasiruoši eiti ir dažnai būna tavo idėjos atmetamos – jos ne, ne visą laiką yra tinkamos, nes tarkim kai tu esi jaunas žmogus tarkim mano šiuo atžvilgiu, aš jaunas žmogus man yra sunku, nes aš a ne esu, neturiu tiek patirties darbo stažo šioje profesijoje, kad man būtų lengva sugalvoti ir tikrai pagalvoti ar tikrai a atitiks neįgaliuosius, nes reikia visų pirmą neįgaliuosius, kad jiems atitiktų, tėvams atitiktų, įstaigai, ta

prasme savivaldybei ir tu turi labai daug dalykų suorganizuoti, suderinti, kad tai atitiktų ir kai tu nueini pasakyti galutinį savo tą rezultatą kas bus ir kur važiuosi ir panašiai ir kai tau pasako ne – tu supranti, kad tau netiks, kad tu negali, kad tau nepavyks, ten nebus autobusiuko, tu negalėsi to, nebus to ir to, nebus tų dokumentų, tu negalėsi tą daryti – tai tave nukerta ir, ir tai yra labai, labai sunku žmogui, kuris nėra organizuotas, pasyvus ir tai ta prasme yra sunku. Tai daug organizacinių dalykų yra sunku, taip pat sunku kai tu kvietiesi svečius į įstaigą, nes tu turi suderinti – aha, ar tie svečiai iš vis gali įžengti, įeiti ir ką jie pasakys, ar jie ten kažkaip nepažeis, ar jie atitiks ten reikalavimus kaip pavyzdžiui man su tai juodaodžiais tarkim kaip buvo situacija kai aš prisikviečiau juodaodžius, e kai buvo labai sunku, nes aš pasakiau, kad jie max aštuoni gali ateiti – jų atėjo daugiau, jie padarė čia toki šou, kuris man visiškai neatitiko, ta prasme ir aš ta prasme labai daug gavau velnių už tai, nes atėjo visiškai netinkami žmonės, nes visų pirma jei yra užsieniečiai, visų antra jų yra visiškai kitokia kultūra, visų trečia, tai yra kažkoks iššūkis įstaigos žmonėms, nes čia sudaro daug žmonių, tai yra daug žmonių vienoje vietoje kas neatitiko pagal tuos visus leidžiamų dalykus. Ta prasme tai, bet tai tiesiog trumpai atsakant į pavyzdžiais – jeigu tu esi organizuotas, jeigu tau tai patinka – tu tai padarysi ir tu galėsi susitvarkyti su savo kaip organizatoriaus savybėmis, bet jeigu tu ne esi organizuotas tu vien tik pradėdant daryti tau bus per sunkus, tu pasiimsi tai kaip didžiausią iššūkį ir, ir, ir tu to nesugebėsi padaryti ir, ir labai, labai (tyla)... Daug reikia ieškoti, daug reikia galvoti, daug reikia idėjų kurtis. E kodėl iš vis man gimė ta juodaodžių ta prasme mintis? Čia yra ne šiaip sau, nes viskas prasidėjo nuo mūsų mokslo metų nuotraukų ten to kūrimo, prasidėjo metų nuotraukų kūrimas, prasidėjo vaikystės, tada prasidėjo pasaulis ir aš – kitokia tema, kai prasidėjo ta tema tada pradėjom organizuoti ką? Visokie operos ir baleto teatrai, kad yra pasaulis, kad yra e visokie teatrai ir muzika, tada visokie iš Carito atėjo svečiai apie kas vyksta už blogosios ribos, kad yra prevencija, ta prostitucija visa ir panašiai. Po to buvo kalba apie šitą apie, apie išvykimus mes dar ten labai kažkur vykome, daug iš tikrųjų buvo praeitais metais visko buvo tenais – visokie muziejai, ten tu viską sakai, kad pasaulis ir aš ir po to galiausiai mes diskutuojant su vienu iš vaikų – jinai man visalaik kartoja, kai aš einu į mokyti – tai ar tu pamatysi ten tuos makakas... ir aš noriu sužinoti kas vykta tenai? Ir jinai man ta prasme pasakė savo kalba kaip jinai sugebėjo ir tada aš sakau – o, tai gerai aš tau prikviessiu tų makakų... jos išsireiškimu, jos kalba aš tai pasakiau, nes aš nevadinu makaka, aš neįžeidinėjau, bet jos... ir tada kai aš ja pakviečiau ir todėl taip atsitiko – jie pabuvo, jie pamatė, jie papasakojo apie savo šalį, jie atėjo, jiems čia buvo įdomu ir tikiuosi užsivedė tas bendradarbiavimas su jais ir, ir tiesiog nieks ne gimsta iš oro tiesiog, viskas vykta iš bendravimo su tais visais klientais, ta prasme kai tu pradėdi kalbėtis ko jie nori tada tu jiems ir pateiki ką jie nori ir tu ir tada tu toliau eini, ieškai idėjų ir, ir eini, eini su organizaciniais klausimais ir lyderystės dalykais pas valdžią tai vat dėl pritarimo arba atmetimo. Aš manau, kad darbuotojas susiduria su tokiomis problemomis kaip e kartas tas tokia gal antipatija kartais tokia ar taip suprantu kaip aš noriu atsakyti, kad dažnai dirbame

su kažkokiomis grupėmis ne būtinai su negalia, su jaunimu labai yra sunku įtraukti ir sumotyvuoti tą asmenį kuriam tu dėl kurio esi ir kuriam tu nori padėti, tai ta prasme tai labai reikia specialistų pagalbos, reikia labai lankyti seminarus ir reikia labai apie tai šnekėtis ta prasme su žmonėmis, kurie išmano, ta prasme turi patirties, nes, nes didžiausia problema tarkim, pavyzdžiui, su jaunimo grupėmis dirbantis žmonės, kurie, tarkim su gatvės vaikais ane aš kaip pavyzdį paimu, tai žiūrėkit kaip yra sunku įtraukti tą vaiką, kad jis bent jau ateitų išgerti arbatos į ta soke... vadinama ten kur yra Matulaiti ar kažkur, kaip yra sunku įtraukti jį, pakviesti, kad jis ateitų išgerti arbatos ar ne, pavyzdžiui, prostitucijos aukos ane, kaip sunku tą prostitutę įtraukti e nu Caritas nu dirba su ta, tuo – sunku įtraukti, kad jinai ateitų pasikalbėti tarkim ar ane, kaip tai yra sunku, kad pradėkime kažkokią problemą gvildinti. Mano atveju tai mano jaunimas atvažiuoja, bet kartais sunku jam jį sunku įtraukti į kokią veiklą ne nu kaip yra sunku pasakyti – gal tu galėtum padėti man padaryti tarkim tą piešinį ir dažniausiai mes girdim atsakymus – ne, aš nenoriu, aš neturiu nuotaikos ar ne ir tu turi taip išmokti sužaisti, kad juos apgauti kabutėse apgauti aš nežinau kaip išsireikšti, kad jie galėtų, kad jie galėtų ta prasme e tai padaryti ir tai yra toks sunkus... pirmas žingsnis yra pats sunkiausias ta prasme įtraukti, įtraukimas yra sunkiausias, motyvacija, tai toks aš manau, kad visos įstaigos su tuo susiduria, o vėliau tai išlaikymas viso to, tų kontaktų.

Tyrėjas: 4. Kokie veiksmai gali būti vertinami kaip iniciatoriaus socialiniame darbe?

Informantė III: Visų pirma nu būkim biedni, bet teisingi socialiniai darbuotojai kaip aš organizacijoje yra toks pasireiškimas e aš turiu savo pareigybę, aš turiu savo atsakomybes, aš turiu savo darbus ir aš už tai esu atsakinga. Aš viską organizuoju, kuriu, atsakau, pristatau, taip pat kai mes per labaryčius ir tai yra, tai yra mūsų atsakomybės atsakom, toliau bendradarbiavimas su mokykla, įstaigomis ta prasme, tai aš esu kaip lyderis – gi padėjėja tokių dalykų nedarys, tai vien, vien pagal mūsų pareigybes priklauso iš tiesų būtų lyderiais būkim biedni, bet teisingi. Tai nu mes pagal nu mūsų toks darbas... yra atsakyti ir mūsų turi klausyti, nes mes bendradarbiaujam su valdžia, mes vaikštom į susirinkimus, į mokymus kur, kur mes viską pranešame, mes viską pasakom tiek jaunimui, tiek tėvams, tiek, tiek, tiek, tiek e padėjėjams ir kaip bebūtų mes kadangi mūsų yra centre tris socialiniai darbuotojai, bet kiekvienas mes turim savo stiprybes savo darbo veikloje. Pavyzdžiui, mano organizaciniai dalykai, kito socialinio yra, yra mokslo labiau e am. Dar kitos socialinės yra labiau atsakomybė tarkim už bendradarbiavimą su mokykla, už veiklą kažkokį darbą, tai kiekvienas turi savo kažkokias stiprybes darbe ir dirba su tomis savo asmeninėmis stiprybėmis, tai vat. Na pavyzdžiui aš tikrai nebūsiu organizatorė ten kur e ten kur labai... e iš tikrųjų stiprybė yra ten kur ta prasme kur tu pats pajėgus tam esi, tarkim nu aš tikrai ne esu stipri, kad galėčiau eiti dėstyti vaikams, tai nėra mano stiprybė. Mano stiprybė yra organizuoti kažkokį renginį, išvažiavimą, išvyką ir aš ten esu stipri organizatorė, x yra stiprus kur mokslai ar ane, x yra stipri kur yra bendradarbiavimas, pravedimas veiklą – jinai

pažiūrėkim puikiai organizuoja ten kur yra visokie labaryčiai, visokie renginiai – jinai tenai, ten jos yra... jūs suprantate, taip mes ir pasiskirstome... E labai svarbios aplinkybės pagal žmogaus stiprybę tam, tai veiklai tarkim, tai veiklai, tam, tam, galimybei net nežinau kaip dabar išsireikšti ta prasme nu supratot apie ką aš čia. Čia iš tikrųjų yra na ir čia yra atsakymas. Taip pat kaip pavyzdžiui galiu ir apie X pasakyt jos stiprybė vis tiek, kaip bebūtų būti virtuvėje yra. Jinai vienintelė pavyzdžiui X kaip bebūtų gi nėra pas mus... ji yra pakeičiama, bet ji nėra visiškai pakeičiama, nes jinai viską žino, gali pasakyti kas, kur ir kokioje spintelėje yra sudėta ir tai jos yra stiprybė, tai va ir tu ateina ieškoti pagalbos tu gi nešauksi ten X padėkit man – tu pašauksi – gal jinai žinos, bet viską žinos X ane... Tai yra jos stiprybė nu čia šiaip kaip pavyzdys.

Tyrėjas: 4.1. Kaip manote, kokie iniciatoriui reikalingi bruožai ir įgūdžiai socialiniame darbe?

Informantė III: Taigi ten kur socialinis darbuotojas yra stiprus, ten kur jis yra stiprus ten jisai ir pasireišk tam tikrose situacijose. Visų pirma nepamirškim kad yra stiprus ir plius kokius kontaktus turi su aplinka, bendruomene. Labai daug ką reiškia ir bendruomenės aaa bendradarbiavimas tarkim, pavyzdžiui, aš galiu pasakyti pavyzdžiais, pavyzdžiui, jeigu kyla kažkoks dalykas tarkim – situacija tarkim ten labarytis reikia padaryti... Aš pavyzdžiui, gerai kontaktuoju tarkim su kokia mokytoja X – automatiškai kreipsiuos aš pas ją, nes aš žinau kokią pagalbą jinai man atiduos ane, bet aš visiškai nekontaktuoju su mokytoja, kuri tarkim antrame aukšte tokia yra X klasės, tai aš pas ją ir neisiu, nes ta prasme nu kam man pas ją eiti kai aš negaunu atsakymo suprantat? X socialinė darbuotoja gerai bendrauja su X mh – tai ji eis pas X ne aš eisiu. Aš, aš sakau jai – laba diena jai, bet aš nesusibendradariauju su ja tai vat tokie ir pasireiškia tie kurie ten kur tu esi, kur yra bendravimo ryšys su bendruomene, ten kur stiprybės yra tavo ir... kur tu gal turi patirties kažkokios iš savo praeities tarkim e am gal kokie muzikos dalykai – aš pavyzdžiui aš lankiau chorą – aš galiu čia pravesti choro kažkokį renginį, nes aš ten stipri esu – tu tenai nelankei, bet, bet tu ir nepravesi. Taip, tu gali formaliai pagal dokumentus pravesti nu ta prasme tarkim plus minus sukandęs dantys, bet tai nebus tavo kūrybiškumas, tai nebus tavo stiprybė – nu sukandęs dantys tu tai padarysi. Aš negalėčiau pravesti tų Bažnyčių labarytyje tu ten lapkričio pirmajai – visiškai. Aš tiesiog, tai yra mano silpnybė, aš Dieve, tiesiog neįsivaizduoju kaip tai galima padaryti – tiesiog ir tai daro tas kas yra stiprus toj situacijoje tai vat. Gali kilti problemų, bet kadangi, pavyzdžiui, tarkim aš manau gali kilti galo jeigu tau... tarkim pavyzdys ne nu dar nebuvo tokios situacijos, kad neįsisuktumėm, bet visą laiką įsisukome, bet pavyzdžiui, tarkim jeigu tarkim kokia būtų X ir neateitų į darbą, o tu ateini ir tą dieną turi būti renginys kažkoks, pavyzdžiui, Bažnytinis – aš tikrai neįsivaizduoju ką aš daryčiau, bet pirmas mano būtų pagalbos šauksmas, tai eičiau pas vadovę ir klausčiau aha iš kur gauti kažkokios informacijos iš praeities, iš patirties, iš bandytų padarytų dalykų kaip buvo anksčiau, tai aš remčiausi ta situaciją e ir tada bandyčiau gauti kažkokio kunigo kontaktus, gal kuris čia anksčiau būdavo, e

eičiau ieškoti ten kur, kur yra kažkokių galimybių ieškoti ir viską daryčiau pagal praeities dalykus – pavyzdžiais, nes būtų naujo kažką sukurti sunku, net tai nėra mano stiprybė, organizaciniuose dalykuose aš pradėčiau kurti, bet man tai nebūtų sunku, nes aš maždaug žinočiau ką daryti aha ir žinočiau savo tuos raktinius žodžius aha negali, vežimėlio reikia ten ir tenai, tas ir tas, tie tėvai išleistų, tie išleistų, kiti liktų įstaigoj. Aš žinau savo raktinius žodžius su kuriais aš iš karto ieškau suprantat tai vat.

Tyrėjas: 5. Kaip jūs suvokiate kas yra lyderiai socialiniame darbe?

Informantė III: Tai kaip aš ir minėjau socialinis darbuotojas taip koks jis bebūtų... bet kas socialiniu darbuotoju neišdirbs ilgai nu ta prasme tas kas neturi pašaukimo iš tikrųjų aš net matau ir manau, kad socialinis darbuotojas, kuris stoja į mokslus socialinio darbo jis kažkiek viduje yra toksai lyderis. Jis toksai... gal vaikystėje jis nebuvo lyderis kažkoks – turi daug problemų kažkokių tam tikrų tai ir taip toliau, bet su laiku jis gal nori padėti ir, ir parodyti, kad tarkim, kad tos patyčios, kurios vyksta tarkim mūsų mokyklose paprastose, kad tas patyčias, gal jas kaip čia pasakyti, kad gal jis pats kažkada buvo stumdomas, ir, ir jis užaugo gal koks nors tai stiprus žmogus, kuris išgyveno tai ir jisai nori padėti, kad tas žmogus nenusižudytų tarkim dėl tų patyčių arba gal jis buvo koks nors alkoholikas, nes dažniausiai socialiniai darbuotojai studijuoja žmonės, kurie turi kažkokių tai problemų, tai ten ar tėvai buvo girtuokliai, ar tėvai ten turėjo kažkokių negalių arba vaikystės problemos ar skurdas tas visas ir jie supranta ir jie nori padėti savo ta pagalba ir jau turi tą raktą kaip išgelbėti tą žmogų ir dėl to gal stoja jie ir eina teisinga linkme nu čia tiesiog toks pamąstymas.

Pagrindinio kokybinio tyrimo griežtai struktūruoto individualus atviro tiesioginio interviu transkripcija – VIII interviu SAD, BĮ nestacionari (dienos užimtumo centras) globos įstaiga

Vilniaus m. sav.

Tyrėjas: Tai prašau prisiminkite ir papasakokite detaliai kokią nors savo situaciją kaip buvo kažkokia problema ir jūs pavyzdžiui ėmėtės iniciatyvos ją spręsti ir jums sėkmingai pavyko ją išspręsti.

Informantė VIII: Tai, bet ta prasme čia daugiau reikia su klientais dirbant ar ir su bendradarbiais? Nes matote aš dirbu, kaip vyr. socialinė ir aš kaip ir žiūriu, kad ir tas klientų gerbūvis būtų užtikrinamas centre ir žiūriu, kad ir darbuotojai laikytųsi ten to etikos kodekso viso kito. Tai vat pavyzdžiui galiu papasakoti vieną istoriją, bet ten daugiau susijusi su darbuotoja, kad buvo darbuotoja, kuri pastoviai išgerdavo. Ji dirbo valytoja, ne socialinį darbą, tačiau ji keldavo grėsmę mūsų centro lankytojams, nes girta eina tuos indus plauti, kaip suprantam gali tuos indus numesti, kažką sužaloti ir tą patį klientą ir save, ir viskas galėtų baigtis tragedija. Vienu žodžiu tai tęsėsi vos ne penkis metus, kai ji taip kartas nuo karto užgerdavo ir tokia vaikščiodavo po centrą ir direktorė nieko nedarydavo tuo atžvilgiu. Tai pati inicijavau tos darbuotojos atleidimą, ne vieną kartą ėjau pas direktorę ir direktorei sakiau, kad ji tuo metu girta. Kelis kartus direktorė išsisukinėjo, kad nieko baisaus, nes kiek aš žinau ta darbuotoja buvo per pažįstamus įdarbinta pas mus, tai jos labai nenorėjo atleisti, bet galiausiai man pavyko pasiekti to kad ją atleistų. Direktorei tiesiog pasakiau, kad arba jūs atleidžiat arba aš skambinu policijai, skambinu žurnalistams ir pasakau, kad tokia situacija, nes nu taip neturėtų būti, tada direktorė susiėmė ir po to pasakė tai darbuotojai, kad tai nebegali tęstis ir arba rašai savo noru prašymą arba mes tave atleidžiame, taip pasakė tai darbuotojai ir ji parašė savo noru.

Tyrėjas: Pagalvokite kokios dar buvo šios situacijos aplinkybės?

Informantė VIII: Taip, taip, nes visą tą matydavo, nu suprantat, pas mus centre yra proto ir kompleksinę negalią turintys žmonės. Jų intelektas yra kaip vaikų, ir jūs įsivaizduojate, jie mato tokią girtą darbuotoją valgykloje, kuri plauna indus, vaikščioja tokia, griuvinėja, tuos indus mėto, jie ten dūžta, jiems tai irgi gali sukelti tam tikrą stresą, ji gali paslysti, gali juos pastumti. Tai kelia grėsmę mūsų klientams ir tai buvo neetiška prieš kitus darbuotojus, toks elgesys tos darbuotojos, tai nes jei pavyzdžiui buvo kokie gimtadieniai, kai kurie darbuotojai atnešdavo vyno ar šampano pavaišinti, nu tai aš irgi to netoleruoju, bet jiems tai direktorė, pavyzdžiui, pasakydavo, kad negalima! Aš čia tą ir aną padarysiu, premijos negausit! o ji čia tokia darbuotoja šlaistydavosi po

centrą ir čia viskas tvarkoje. Pas mus direktorė pvz pati ją išleisdavo atostogų, parašydavo jai, tipo kad jinai parašė, bet patys parašydavo arba į biuletenį išsiųsdavo, tai tu biuletenį pabūk.

Tyrėjas: Gal dar kažką apie šią situaciją norėtumėte pasakyti?

Informantė VIII: Tai apie penkis metus tokia situacija tęsėsi, bet aš iš pat pradžių nežinojau šitos problemos, o paskui man kiti darbuotojai pradėjo sakyti, kad tokia problema yra, nes aš ne visą laiką būnu ten toj valgykloj ar dar kažkaip taip, o paskui pati esu mačius ne vieną kartą ir su faktais ir paskui rašiusi raštą į kurį niekaip nebuvo reaguojama, kol galiausiai pati pasakiau arba, arba.

Tyrėjas: Ir tada kas toliau vyko?

Informantė VIII: Taip ir aš tiesiog pasakiau direktorei, kad tai yra neetiška kitų darbuotojų atžvilgiu visų pirma, antra mes turime užtikrinti mūsų lankytojų gerovę, nes matote direktorei buvo jos gaila, žmogus turi tą problemą, alkoholizmą, kas bus jei ją atleis, jei ji liks be darbo, ji gali ir nusižudyti. Direktorė galbūt žiūrėjo iš tos labiau pusės iš žmogiškosios, bet aš labiau žiūrėjau, kad mūsų lankytojai būtų apsaugoti, kad jų gerovė būtų užtikrinta, nes tai mūsų centro kaip ir pagrindinė veikla, tikslas yra užtikrinti mūsų paslaugų gavėjo gerbūvį, jų saugumą ir jų psichologinę normalią erdvę.

Tyrėjas: Gal dar kažką svarbaus apie šią situaciją prisimenate?

Informantė VIII: Nu, kad ne žinokit, džiaugiuosi, kad daugiau to nebėra ir kad kiti darbuotojai ir, kad kiti darbuotojai irgi daugiau nebeneša nieko į darbą, nu ten gimtadienį savo atšvęsti, nes jie pamatė, kad aš į tai žiūriu rimtai ir vis tiek sieksiu, kad būtų tęstinumas kažkoks tai ir jeigu norite prašom po darbo pasilikite, jau kai nebebus paslaugų gavėjo, nueikit į bariuką dar kažkur tai, bet ne prie paslaugų gavėjo tai turėtų vykti.

Tyrėjas: Gal dar buvo situacijų kai jūs ėmėtės iniciatyvos jas spręsti ir jums pavyko sėkmingai jas išspręsti?

Informantė VIII: Na pavyzdžiui pas mus yra tokia panelė, kuri yra labai agresyvi ir žaloja ir darbuotojus ir pati save, kitus paslaugų gavėjus, tai vienu žodžiu mes niekaip negalėjome su ja susitvarkyti, nes agresijos turi prie priepuoliukus tokius ir ta mama niekaip nereaguodavo, tai iniciavau tą susirinkimą su mama, su direktore, su kitais mūsų centro specialistais ir to susirinkimo metu kalbėjome su mama, kaip būtų galima išspręsti tai, dėl kokių priežasčių, aišku mama nelabai norėjo spręsti tų problemų, bet galiausiai tos diskusijos metu mes priėjome va tokio sprendimo, kad vienas iš darbuotojų kartu su mama važiuos pas psichiatrą, kad jai truputį pakoreguotų gydymą. Tai žinokit po tokio susirinkimo visuotinio, po nuvažiavimo darbuotojo su mama kartu, ta prasme mama kaip, ji mato vis tiek, kaip jinai elgiasi namie, ten galbūt duoda vaistų, į centrą galbūt neduoda vaistų,

todėl jinai elgiasi kitaip. Mes nežinome kaip jinai elgiasi namuose, galbūt ji yra uždaroma kokiam kambaryje, į ją nekreipiama dėmesio, nu ta prasme, centre ji tikrai reikalauja dėmesio. Vienu žodžiu nuvažiavus pas tą psichiatrą, mes pakoregavome tą gydymą ir viskas susitvarkė, dabar nebėra tu priepuoliukų tokių, kol duodami tie vaistai apie kuriuos mes kalbėjome su psichiatru.

Tyrėjas: Gal dar kažką svarbaus apie šią situaciją prisimenate?

Informantė VIII: Kad gal nu žinokite tėveliai nelabai nori bendradarbiauti. Dažniausiai taip būna, kad jūs norit, kad vaikai tiesiog nieko nedarytų ir gulėtų ir niekaip nereaguotų, ne mūsų užduotis yra juos užimti, bet kai jie kelia grėsmę mūsų kitiems paslaugų gavėjams, tai mums sunku su jais užsiimti, ta prasme tu pats bijai, tu turi apsaugoti savo paslaugų gavėjus ir tu turi dar veiklą sugalvoti. Tai gal yra tokia visuotinė problema, kad agresyviems paslaugų gavėjams nėra pritaikytų tam tikrų paslaugų centrų, nes pas mus yra ne vienas toks agresyvus paslaugų gavėjas, kuris neturėtų būti dienos veiklos centre, nes jis nedaro jokios veiklos ir kelia tiesiog agresiją, daro grėsmę, tai kai kurie yra draugiški, tai jie jų bijo ir jie yra ribojami centre. Ten ne eiti, to nedaryti, nes tam sukelsi agresijos priepuolį, tai aš ne kartą esu sakiusi direktorei, kad reikia skambinti į savivaldybę, kad reikia kažkokį, tai centrą atidaryti, tokiems agresyviems, nes kaip kitaip jie negali būti toje pačioje patalpoje su kitais. Nes (11:40-43 min. nesuprantu kas sakoma) yra, kad jie po viena kambaryje ir dirba vienas darbuotojas, vienas toks agresyvus paslaugų gavėjas vienas ant vieno, pas mus to nėra, pas mus yra pavyzdžiui penki, du iš jų yra agresyvus ir ten du darbuotojai, kaip juos suvaldyti? Tu turi ir apsaugoti ir tuos valdyti yra labai sunku, tai vat ta problema yra ir ji neišsprendžia kol kas kiek aš žinau, o pati aš kaip ir neturiu tokių įgaliojimų į savivaldybę skambint, pakalbam su direktore, kad gerai būtų, jinai į savivaldybę sako, bet ten labai nereaguoja.

Tyrėjas: Supratau. O kita tema, tai prašau prisiminkite ir papasakokite detaliai kokią nors savo situaciją kaip buvo kažkokia problema ir jūs pavyzdžiui ėmėtės iniciatyvos jai spręsti ir jums sėkmingai jos išspręsti nepavyko.

Informantė VIII: Tai, kad pas mus centre bardakų, bardakas, bet čia man atrodo visur taip, kad taip yra, nes padėjėjų tokių normalių pas mus nėra, tai vat problema, kurios man dar nepavyko išspręsti yra, kad socialinių darbuotojų padėjėjai ir socialiniai darbuotojai yra beveik tas pats ir jei socialinio darbuotojo padėjėjai yra nagli, tai jie dar tampa viršesni už socialinius darbuotojus. Pas mus yra keli socialiniai darbuotojai, jie nėra labai drąsūs ir aktyvūs, aš apskritai nesuvokiu, kaip jie pabaigė socialinius mokslus, nes jie nesugeba atstovauti savęs, tai kaip jie sugebėtų atstovauti paslaugų gavėjus, tai man labai įdomu, pas mus yra du tokie socialiniai darbuotojai. Aš manau, kad tai yra problema, pavyzdžiui duoda socialinio darbo bakalaurą, o žmonės nemoka dirbti to socialinio darbo, jei socialiniai darbuotojai negeba planų normaliai parašyti, tai man tai yra neišsprendžiama

problema, tai vat turiu tokius du socialinius darbuotojus, kurie negali normaliai parašyti planų paslaugų gavėjui, uždavinių net, pavyzdžiui uždavinys metams yra, kaip ten darbuotoja rašė, nuspalvinti penkias mandalas, nu tai nėra uždavinys visiems metams, jis yra per menkas, bet ne tame yra esmė, tai yra pirmoji problema. Antroji problema yra, kad socialiniai darbuotojai yra maišomi, ne nežinau su kuo, su viskuo kuo galima, jie ir pampersą gali pakeisti, ir turi planus parašyti, nėra tokios gradacijos, ir dokumentai to neapibrėžia. Bet ir darbuotojai socialiniai, jie nesijaučia viršesni, jie nesugeba atstovauti to socialinio darbuotojo pozicijos ir socialinio darbuotojo padėjėjai juos komanduoja, kaip nori, makaluoja, kaip nori, tokie socialiniai darbuotojai, kaip ant popieriaus jie yra, o komanduoja padėjėjai, kurie dirba pavyzdžiui ilgiau. Ir jei jaunas socialinis darbuotojas maždaug eina aiškinti ką nors jam pasako eik dirbti ir tada man pasakok. Tai tas nesiskaitymas pas mus yra ir niekaip nepavyksta įtinkinti, bet čia galbūt socialinių darbuotojų problema yra, kad jie nesugeba dirbti normaliai socialinio darbo, kai kurių, ne visų.

Tyrėjas: Pagalvokite kokios dar buvo šios situacijos aplinkybės?

Informantė VIII: Turiu du socialinius darbuotojus, kurie nesugeba atstovauti mūsų klientų, nesugeba suregzti logiškai ir gramatiškai sakinio, jie yra lietuviai, nors pati ne esu lietuvė, jie yra lietuviai, nesugeba logiškai, taisyklingai, sudėlioti sakinio, tų pačių uždavinių, planų parašyti, aš už juos tikrai nesiruošiu rašyti, nors anksčiau žinau tikrai rašydavo pavaduotoja už juos direktorės, atsiprašau man už tai nemoką, kad už kažką planus rašyčiau. Tai vat mano problema yra, kad aš rašydavau jiems išrašus, ką reikėdavo pataisyti plane, kas yra neteisingai, jei jie nepadeda taško, parašau padėkite tašką ir pradėkite sakinį nuo.. man greičiau būtų padėti tą tašką ir padaryt, bet ne ir visą laiką aš su viena darbuotoja taip gal pusę metų dirbu ties tuo klausimu ir mes niekaip negalime parašyt planų. Pusę metų paslaugų gavėjui nedavėme planų, direktorei yra sakyta du kartus, du kartus buvo kalbėta su ta darbuotoja, aš jai jau pasiūliau pareiti į socialinio darbuotojo padėjėją, ji nesutinka, ji mano kad gerai atlieka savo darbą, nors planų iki šiol nėra. Mūsų įstaigoje paslaugų gavėjams yra daromi tokie planai su kortelėmis, mūsų paslaugų gavėjai patys turi susidėlioti savo savaitės planą kortelėmis yra veiklos nufotografuotos, parašytos, pavyzdžiui piešimas, tai ten flomasteriukai yra nufotografuoti ir jie klijuoja ką jie nori daryti per visą savaitę ir mes tuos savaitinius planus fotografuojame ir dedame į kompiuterį. Tai žinokite ir tos darbuotojos net tokių planų nėra ir aš nežinau kaip iš jos išsireikalauti, direktorė šituo atžvilgiu nieko nedaro, nu tai toks žmogus, nu tai ką padarysi, o paslaugų gavėjai tai be planų pusę metų. Tai tas direktorės nieko nepriėmimas kažkokio tai sprendimo aš irgi negaliu to padaryti. Aš jau prašau ir kolegų, kad jiems paaiškintų, man jau tiesiog kantrybės nebėra, direktorė sėdėjo, aiškino, kokioms bendratimis reikia rašyti planus taisyklingai, nes jei sudaryti planą paslaugų gavėjui, sudaryti sąlygas tą ir tą daryti, taigi paslaugų gavėjo planas ne tau, jeigu tavo planas būtų, tai tau yra planas sudaryti paslaugų

gavėjui tokias sąlygas, nu bet tai ne jo plane turi atsispindėti tai, kad tu jam sudarai tas sąlygas, labai sunku ties tuo klausimu ir nu dirbu, dirbu ir sakau tarnybinius turbūt reikėtų jau rašyti, šitais klausimais, kurie neišsisprendžia.

Tyrėjas: Gal dar kažką apie šią situaciją norėtumėte pasakyti?

Informantė VIII: Klientų atžvilgiu ką mes sprendėm ir neišsprendėm tai irgi su tais pačiais agresyviais. Yra vienas berniukas mūsų centre, jį visi labai gerai pažįsta ir jo mamą visi labai gerai pažįstą ir pavyzdžiui, aš kreipiausi ir mama ir sakiau, kad jis labai save daužo, sau į galvą daužo ir aš bijau, kad jis sau kažko nesudaužytų, kad jam kraujas neišsilietų, nu ta prasme aneurizma gali būti. Paskambinau mamai, pasakiau, kad taip yra, ji pasakė, tai žinau, kad jam taip būna, tai ką čia padarysi, sakau, bet tai jūs suprantat, kad jis save daužo ant tiek, kad pas jį kraujosruvos, kad pas jį kraujas bėga, po paakiais mėlynės maža to, kad mėlynės vat čia prie vokų, tai kraujas bėga tai jis vat ir susidrasko, tai vat mama jam nupirko šalną, bet tas vis tiek tęsiasi. Jis nusiima tą šalną ir save daužo, darbuotojai jį laiko, bet jis toliau save daužo. Tai mes jau skambinome į savivaldybę, kad gydytų tą vaiką, nes jinai nesutinka, nes jei mes iškviečiame greitąją, tai greitoji negali jo paimti be tėvų sutikimo, jam yra blogai, o mama nesutinka. Kalbėjom su ta mama n kartų ir iš savivaldybės ir vaikų teisės, bet jau ir vaikų teisės nelabai ką gali padaryti, nes jie yra suaugę tie paslaugų gavėjai mūsų ir mes negalim to berniuko sutvarkyti, jis kaip daužėsi taip daužosi, mama pas psichiatrą nenuveda, sako duokit jam sūrio, bet sūris jam niekuo nepadeda. Tai vat tokia problema neišsprendžiama ir vat jau kur nesikreipėm ir ministerija jau netgi pažįsta tą mamą ir nu visi kiti ir na, bet paslaugų gavėjas kenčia, dėl tokio mamos užsispyrimo, kad mama nenori jos nuvežti pasigyti, duoti vaistų, kurie galbūt sumažintų poveikį, nes pas jį yra šizofrenija, jis matyt girdi kokius garsus, aš taip spėju, aš ne daktaras ir jis pradeda save daužyti. Su mama yra kalbama ir ji nereaguoja, ta mama kur nuvedė pas psichiatrą išsprendė, ji nuvedė, ji sutiko, kad darbuotojas dalyvautų, papasakotų apie tą elgesį, o vat šitoje situacijoje mama visiškai nepriima, jos vaikas yra geras, nu tai būna, nieko čia nepadarysi, nu vat turim tokių problemų su vaikais. Vieni tėvai eina į kontaktą, tai gal tai yra pagrindinė problema, vieni tėvai geranoriškai eina į kontaktą, o kiti užsidaro mano vaikas yra geras, nieko čia keist nereikia, taip būna, jis čia toks ypatingas, tegul daužosi, bet suprantat, jie nesuvokia tos problemos, kad jeigu kažkas su tuo vaiku atsitiks, dėl to vat neveiksnumo mamos, mama tai nieko. Taigi ji iš mūsų išreikalaus, kad mes atsakytume už tai, kad mes nedažiūrėjome, nesulaikėme, mes gi kalti liksime. Kaip apsaugoti darbuotoją ir kaip pagerinti tas sąlygas ir kaip apskritai apsaugoti patį lankytoją, kaip priversti mamą nuvesti jį pas psichiatrą, kad nu peržiūrėti tą gydymą, o mamos antroji dukra, ji pati psichiatrė, bet jokio gydymo jam jie neduoda beveik, nes darbuotojams jie duoda kažkokių vaistų, darbuotojai duoda net po dvi tabletes, poveikio jokio. Sako reikia stipresnių vaistų, darbuotojai, kurie tiesiogiai dirba, jie žino kokių ten vaistų jam galbūt

reikėtų, nes jau pagal kitus žiūri, bet mes negalim nieko be mamos leidimo duoti, mes apskritai negalime vaistų duoti, bet nu tėvai paprašo tai duodam. Pagrindė problema, kad ne visis tėvai eina į kontaktą.

Tyrėjas: Gal dar kažką svarbaus apie šią situaciją prisimenate

Informantė VIII: Tai apskritai, gal norėčiau pasakyti tokį dalyką, kad neįgaliaisiais labai daug kas naudojami. Aš pati turiu neįgalią dukrą, bet pavyzdžiui tuos pinigus, kuriuos aš gaunu už jos neįgalumą aš visus išleidžiu jos ugdymui, tobulinimuisi, man jų nereikia, man reikia, kad būtų savarankiškas vaikas, pas mus visuomenėj dar į šitą savarankiškumą nėra apeliuojama, mūsų vaikai yra ypatingi ir maždaug tegu užsiima menu, o apie integraciją į visuomenę labai retai kuris tėvas pagalvoja ir nu su veiku protu, nes labai pas mus centre, pavyzdžiui, 85 procentai tėvų išnaudoja savo vaikus, dėl pinigų, nes jie nei nuperka jiems rūbų naujų, nu ta prasme jau reikia nupirkti, o jie vaikšto jau dešimt metų su vienais ir tais pačiais ir mes jau žinom, kad kai, kurie tėvai ne perrenginėja tų vaikų ta prasme, kaip parvažiavo, taip paguldo miegoti ir tegu sau miega, pakėlė į vežimėlį atvežė, vat turėkit. Taip neprausia ir paskui mums pretenzijos, kad mes neprausiam ar dar kažką, mes neturim jų prausti, mes dienos centras. Tai problema yra, kad naudojami vaikų pinigais ir tokių paslaugų gavėjų yra, kurie galėtų visai savarankišką gyvenimą gyventi, bet jų tėvai ant tiek suluošina ir kaip tik juos į tą pusę, kad jie niekaip negalėtų, linkę yra priskirti, kad tik jie gautų kuo didesnę pašalpą, tai man žinokit yra žiauru, ir kai tu vat tokį santykį matai. Yra tokių, kurie tikrai myli savo vaikus, rūpinasi jais, prausia juos, bet tokių yra gal 15 procentų ir tai manau yra opi problema, ne tik mūsų centre, bet apskritai Lietuvoje, su tais neįgalumais, kad nėra daroma taip, kad tie vaikai būtų savarankiški, nu jeigu jau neįgalus, tai eikite i spec. mokyklą nu ir ten spec. mokykloje nu koks ugdymas, nu beveik jokio, minimalus, nes tai yra nurašyti vaikai, o ką jie nueina į centrus ir ką jie daro? Nu nieko į sienas žiūri, nu priklauso nuo darbuotojo dar, jei darbuotojas pažįsta, užsiima, tai juos, jei socialinis darbuotojas, moka juos atskleisti jų poreikius, lūkesčius, nustatyti juos tai tada galbūt dar jam kažkiek sekasi gyvenime, bet tokių darbuotojų yra labai mažai, seni darbuotojai iki pensijos sėdi, man dar šiandien dieną atsėdėti ir tiek. Jie net į miestą jų neišveda, nes jiems yra gėda su jais išeit į miestą, tai aš, manau kad tokie žmonės apskritai neturėtų dirbti socialinio darbuotojo darbo, jeigu jiems gėda yra, bet taip yra, su tuo susiduriam. Viską pakeisti labai sunku, nu pavyzdžiui pas mus centre tokios trys yra, kurios vat kovoja, kad visi užsiimtų, viska yra parašyta, viskas yra suplanuota, bet kiti tai ko tu čia juk jie vis tiek nieko nesupranta, o iš kur mes žinome, kad jie nieko nesupranta? Guli su cerebriniu paralyžiumi, o kas pamatuoja, kiek jie supranta, o gal jis viską supranta, bet negali mums atsakyti, bet ta prasme netgi socialinių darbuotojų požiūris, kad jie vis tiek nieko nesupranta, kam čia reikia. Man tas yra skaudu, ne miela ir numuša visą motyvaciją kažką daryti, stengtis, netgi tuos pačius planus, kažkada juos rašėm ranka, dabar juos darom

paveiksliukais, net žmonės, kurie negali skaityti ir rašyti, jie gali suprasti ir pasirinkti tą pačią veiklą, ką jie nori daryti, pagal nuotrauką – vaizdą, kaip jie jį supranta, jie jau gali rinktis ir jie jau mato, kas jiems yra suplanuota, jie žiūri žymiai atsakingiau į visą šį dalyką patys paslaugų gavėjai, jiems įdomu jie jau patys pasirenka, mes jau iš kai kurių matom, kad jie nemėgdavo to daryti, o mėgsta vat šitą daryti, o mes jiems kišdavom vis visai ką kitą daryti, o iš paveiksliukų mes matome, kad jie norėjo kitko, nu ta prasme yra kažkoks tai bendravimas, bet nu mes priėjome, man atrodo aš jau dirbu septinti metai jau įstaigoje, tai kiek čia laiko reikėjo, kad iki to prieiti ir tai tuos naujus planus, vat jų rašymas, darbuotojai labai sunkiai priėmė. Nu čia net nerašymas, čia darbuotojam palengvinimas, paslaugų gavėjai patys sau susidėlioja savaitės planą ir laikosi, tiesiog, kad reikia prižiūrėti, ką jie daro, galbūt kartais pasiūlyti, paaiškinti, bet tai ką geriau, kad socialinis darbuotojas prie kompiuterio parašytų, padėtų į papkę ir jie jo nematytų ir darytų ką darę sėdėtų, pro langą žiūrėtų, taip yra patogiau. Tai vat šios situacijos aš nežinau, kaip keisti, lyg tais dabar EQUASS? visokiausi tie, bet ar jie kažką pakeis.

Tyrėjas: Prašau, neišgirdau ką sakėte?

Informantė VIII: Dabar yra projektas EQUASS? Toks, mes dalyvaujame, žinot gal ar ne?

Tyrėjas: Girdėtas EQUASS. Apie jį studijavau per socialinių institucijų vadybą.

Informantė VIII: Yra dabar tie projektai, viskas yra diegiama, ten lyg tai viskas gražu ir jei tuo vadovausies tai nu super būtų, bet žinokit viskas yra daroma ant popieriaus super, o praktikoj nieko nėra, varnelę užsidedi, popierius yra, susipažinot, pasirašot, vat ir jums yra viskas, viskas EQUASS`e. Labai gaila, kad vat žmonės nežiūri, kad vat tikrai tobulėt, nėra to tobulėjimo. Dar viena problema apie kurią gal būt norėčiau pasakyti yra, kad nėra gerų mokymų socialiniam darbuotojam, gerų vat tokiems su proto negalia dirbantiems, iš esmės visi šitie mokymai yra Panevėžyje, Šiauliuose, Klaipėdoje, Vilniuje kažkaip nežinau ar aš nemoku ieškoti, nematau. Tai yra didelė problema, kaip sostinėj nėra tokių dalykų ir apskritai reikia naują centrą statyt manau, tokiems vat paslaugų gavėjams kad būtų ir koridoriai platūs, nes pas mus dabar yra sovietinių laikų pastatai pritaikyti neįgaliesiems, turėtų būt pastatytas naujas pastatas, čia mano nuomonė asmeninė. Pritaikytas neįgaliesiems būtent, kad būtų platūs koridoriai, kad būtų pandusai ir keltuvai ir visa kita, nes dabar pas mus buvo priešgaisriniai mokymai, tai žinokit evakuotis yra labai sunku, jeigu liftas neveikia, nes laiptai yra siauri eiti ir vežimus stumti per tuos laiptus yra sunku, jei užsidegtų centras, tai sudegtume turbūt. Nėra gerai, sąlygos Vilniuje, turintiems proto negalią yra labai blogos, žmonės nėra atskiriami pagal agresijas visokias, visi yra sumalti į vieną krūvą ir jūs darykit ką norit, du darbuotojai ant dešimt ar ten ant penkių, kaip kurios grupės ir vat maždaug yra paslaugų gavėjų, kuriems reikia vieno ant vieno, tam sąlygų nėra ir vargiai ar bus, tokios problemos globalios.

Tyrėjas: Gal dar kažką apie šią situaciją norėtumėte pasakyti?

Informantė VIII: Nu žinokite mūsų pavaduotoja, kažkaip neseniai buvo savivaldybėje, pas juos kažkoks seminaras buvo ir ji būtent kalbėjo apie tą problemą dėl agresyvių, galų gale jiems turėtų būti centras atskiras, kad turėtų dirbti vienas ant vieno, savivaldybė pasakė, nėra problemų, niekas apie tai nesako, jūs esate pirmoji, kuri apie tai pasakė. Centrai sėdi, bijo, kad jų nežinau interpretuoju, direktoriai sėdi su tokiais agresyviais, bijo kažką pasakyti, kad jų tik nepajudintų ir visis sako mes susitvarkom, pas mus viskas gerai, bet iš tikrųjų nėra niekas gerai, nieks ten nesusitvarko. Yra mušami darbuotojai, yra trankomi kiti lankytojai kol niekas nieko nenužudė tai viskas tvarkoje, bet jei kada pastums koks agresyvus ir kas nukris, kas tada bus. Viskas iki kol neatsitiks kokia nelaimė, ačiū dievui, dar kol kas neatsitiko, bet pas mus Lietuvoje yra taip, kad kol kas neatsitiko, niekas nereaguoja. Kaip čia ir čia buvo (34 min. nesuprantu kas sakoma) man atrodo darbuotoja šaukė, ant paslaugų gavėjo mergaitės ar berniuko ir ją atleido paskui, kad ji ten valgyt grasino, kad neduos, girdėjote gal?

Tyrėjas: Nieko apie tai negaliu pasakyti.

Informantė VIII: Buvo, kad ji skambino į Sodrą ar kažkur tai ir jos skambutį įrašinėjo ir ji ten šaukė ant paslaugų gavėjo ir ją atleido ir direktorė irgi išėjo, pas mus tokių situacijų yra daug, bet nepasitaiko, kad nepadėtų ragelio, bet tokių situacijų yra daug, ne viena. Bet aš manau, kad taip vyksta dėl to, kad yra darbuotojų trūkumas, nėra dirbama taip, kaip turėtų dirbti, kai kurie paslaugų gavėjai, vienas ant vieno, dėl to tas pats perdegimas yra ir tų pačių darbuotojų ir darbuotojų tas požiūris yra toks, pačios sėdi, niekas nieko nesudomino ir ačiū Dievui.

Pagrindinio kokybinio tyrimo imties laukas pagal Lietuvos administracinį žemėlapi



Lietuvos Respublikos teritorijos M 1:250 000 georeferncinių erdviųjų duomenų rinkinys GDR250LT
 © Nacionalinė žemės tarnyba prie ŽŪM, 2013

Simbolių paaiškinimai:

1. Geltonos spalvos skritulys žymi 8 atliktų interviu tyrimo dalyvių lokacijų Vilniaus m. sav. pasirinkimus.
2. Raudonos spalvos skritulys žymi 8 atliktų interviu tyrimo dalyvių lokacijas už Vilniaus r. sav. esančiuose rajonuose.