

Vilniaus universitetas
Kauno Humanitarinis fakultetas

Filosofijos ir kultūros studijų katedra

Kultūros vadybos studijų programa

Kodas 612N28001

Paulina Rezničenko

Bakalauro baigiamasis darbas

Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje

Kaunas

2016

Vilniaus universitetas
Kauno Humanitarinis fakultetas

Filosofijos ir kultūros studijų katedra

Kultūros vadybos studijų programa

Kodas 612N28001

Paulina Rezničenko

Bakalauro baigiamasis darbas

Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje

Darbo vadovas

(Parašas)

Bakalaurantas

(Parašas)

Doc.dr. Donatas Pilinkus

Darbo įteikimo data

Reistracijos Nr.

Kaunas 2016

Turinys

Turinys.....	3
Lentelių ir Paveikslų sąrašas	4
Įvadas.....	5
1. Vadovo ir lyderio pozicijų ypatumai veikiant Kultūros organizacijoje.....	7
1.1. Vadovo, lyderio bei kultūros organizacijos sampratos	7
1.1.1 Vadovavimas ir komandos vaidmenys kultūros organizacijose.	8
1.1.2. Vadovo ir lyderio funkcijos bei skirtumai kultūros organizacijoje.	12
1.1.3. Vadovo bei lyderio funkcionizavimas vyrų ir moterų atžvilgiu.	15
1.2. Vadovo bei lyderio strategijos ir taktikos	17
1.2.1.Vadovo bei lyderio strategijos	17
1.2.2. Vadovo taktika ieškant lyderio savo komandoje:	18
1.3. Kultūros organizacijos valdymo metodai.....	20
1.3.1. Komunikacija priimant valdymo sprendimus.....	20
1.3.2. Vadovo ir lyderio emocinis intelektas kultūros organizacijoje.	22
2. Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje.....	23
2.1. Tyrimo metodologija.....	23
2.2. Tyrimo eiga	25
2.3. Tyrimo rezultatai.....	29
IŠVADOS	36
SUMMARY	37
Priedų sąrašas	38
Literatūros sąrašas	60

Lentelių ir Paveikslų sąrašas

Lentelių sąrašas:

1 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	8
2 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	9
3 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	9
4 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	9
5 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	10
6 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	10
7 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	10
8 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	11
9 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	11
10 lentelė Vši „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranys 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399).....	12
11 lentelė Jasinskas E. 2008. „Valdymo sprendimų priėmimas“, mokomoji knyga, (49,50psl).....	21
12 lentelė Interviu informantų pristatymo lentelė.....	25

Paveikslų sąrašas:

1 Paveikslas Kotler J.P. A forceforchange „Howleadershipdeffersfrommanagement (3-8 psl), 1990, NewYork, freepress.....	13,14
---	-------

Ivadas

Temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikiniame pasaulyje daugelis žmonių tikru iššūkiu laiko lyderystę bei galimybę realizuoti save tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Lyderystė yra viena iš aktualiausių privataus bei viešojo sektoriaus organizacijos sferų. Taip pat, nerasime nei vieno organizacijos vadovo, kuris nesirūpintų organizacijos ateitimi, nenorėtų, kad jo organizacija būtų visapusiška, lengvai prisitaikanti prie įvairiausių ekonominių sąlygų, stropiai bei efektyviai dirbanti, priimanti visus galimus iššūkius ir konkuruojanti rinkoje. Nuo pat senovės iki šiandienos diskutuojama, kodėl kai kurios organizacijos dirba gana sėkmingai, pasiekia geriausius rezultatus, o kitos priešingai – neatranda savo kelio ir nesugeba įvykdyti užsibrėžtų tikslų bei konkuruoti rinkoje? Kas galėtų lemti tai, jog, vienos organizacijos lyderiauja, o kitos nepasiekia gerų rezultatų? Tokie klausimai išliko aktualūs iki šių dienų. Todėl būtų įdomu aptarti ar organizacijos sėkmingumas priklauso nuo lyderių bei vadovų. Mokslininkai aiškindami vadovavimo sąvoką labiausiai atsižvelgia į pagrindines vadovo funkcijas: planavimą, organizavimą ir kontrolę. Tik po kurio laiko buvo atsižvelgta į tai, kad vadovas turi būti ne tik puikus vadovavime, tačiau ir geras komandos lyderis. Iškart kyla klausimas: ar vadovas gali būti ir geras lyderis? Iškilus šiai dilemai mokslininkai pradėjo tyrinėti ar vadovas ir lyderis – du skirtingi žmonės, nuo kurių priklauso geri organizacijos rezultatai. Darbas efektyvus tik tuomet, kai vadovas sugeba puikiai kontroliuoti, o lyderis nepriverstinai sutelkti žmones sėkmingam tikslų įgyvendinimui. Tai, mokslininkai įvardino kaip gerą organizacijos valdymą. Lyderiavimo funkcionavimas daugelio autorių aprašomas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas grupėms, komandos narių veiklai koordinuoti, siekiant realizuoti organizacijos išsikeltus tikslus. Anot A. Farazmand'o (2007), lyderystė yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klėjai“. Norėdamas sėkmingai pakreipti organizacijos darbą, lyderis privalo turėti savybių, kurios, daugelio autorių nuomone, užtikrina sėkmingą organizacijos darbą. Manoma, kad geras vadovas ir įtakingas lyderis yra visos organizacijos sėkmė. (L. J. Merisalo, 2007). Būtent jie lemia organizacijos konkurencinį pranašumą – nuo tinkamo ir profesionalaus vadovavimo bei lyderio buvimo priklauso visos organizacijos rezultatai ir ateitis. (Dirsytė I. 2009:7)

Temos ištirtumas. Kitose šalyse lyderystės reiškinys pradėtas tirti prieš keletą dešimtmečių. Šią sritį analizavo tokie autoriai kaip P. Hersey, K. Blanchard (1988), B. M. Bass (1990), S. A. Kirkpatrick (1991), W. Bennis, B. Nanus (1998), A. Hargreaves (1999), A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999), S. P. Robbins (2003), R. Boyatzis, A. Mckee (2006), D. Fink (2006), R. Goffee, G. Jones (2007) ir kt. Lyderystę bendrojo ugdymo mokyklose ir švietime tyrinėja P. A. Wasley, (1991), T. Bellon, J. Beaudry, (1992), K. Boles, V. Troen, (1992), K. Leithwood, D.

Jantzi, (2000), A. Harris, D. Mjuis (2003), S. G. Huber (2004), B. Pont, D. Nusche, H. Moorman (2008), L. Lambert (2011), R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty (2011) ir daugelis kitų užsienio autorių. Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškiniu susidomėjo ir pradėjo jį tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį, taigi lyderystės sąvoka pakankamai naujas taikinytis lietuvių mokslininkams. Nuo 2007 metų, pradėjus vykdyti švietimo kaitos projektą „Lyderių laikas“, lyderystė, kaip objektas, susilaukia daug dėmesio iš lietuvių mokslininkų. Lyderystę tiria ir nagrinėja tokie lietuvių autoriai kaip P. Ucevičienė (2004), D. Virdauskas (2006, 2007), R. Ališauskas (2007), R. Dukynaitė (2007), S. Onušaitė, Valuckienė (2007), Pranckūnienė (2007), S. Plienaitytė (2007), Vieskaitė (2008), D. Aronienė (2008), D. Šaparnienė, L. Sapiėgienė (2008), D. Deinienė (2009), V. Azlionkaitė (2009), M. Ujokaitė (2010), L. Rupšienė, A. Skarbalienė (2010). Dauguma atliktų tyrimų yra skirti mokyklų vadovų lyderystės kompetencijoms ir tik labai nauja arba dar nepasiekta tema Lietuvos mokslininkams lyderystės objektas kaip susijęs su kultūros ir jos veikiančiuose organizacijose, taip pat lyderiavimo būdų, stilių nustatymui arba atskleisti lyderystės raiškos skirtingose mokyklos personalo grupėse charakteristikas. Todėl Lietuvos mokslininkai nėra daug išanalizavę vadovavimo ir lyderystės skirtumų bei šių dviejų pozicijų ypatumų. Taip pat, tyrimais bandoma nustatyti požiūrį į lyderystę ir atskleisti, kokių savybių, būdo bruožų, veiksmų ir pan. tikimasi iš lyderio, kokia šių savybių raiška ir kaita. (J. Kačkienė, 2013:5,6)

Darbo objektas. Vadovo ir lyderio funkcijų ypatumai kultūros organizacijoje.

Darbo tikslas. Išanalizuoti vadovo ir lyderio funkcijas organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovo pozicijos darbo ypatumus.
2. Išanalizuoti lyderio pozicijos darbo ypatumus.
3. Išnagrinėti vadovo bei lyderio panašumus ir skirtumus.
4. Ištirti, kokių savybių reikia vadovui bei lyderiui dirbant kultūros organizacijoje.
5. Palyginti vadovo bei lyderio pozicijas kultūros organizacijoje.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Kokybinis tyrimas.
3. Surinktų duomenų analizė ir pateikimas.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro dvi dalys. Teorinėje dalyje pateikiamos vadovo bei lyderio sampratos, panašumai bei skirtumai, savybės reikalingos abiem pozicijoms. Empirinėje darbo dalyje pristatomas empirinis tyrimas, pateikiama programa bei rezultatų analizė.

Darbą sudaro: 61 puslapis: turinys, įvadinė dalis, literatūros apžvalga, metodologija, kokybinis tyrimas, išvados, literatūros sąrašas.

1. Vadovo ir lyderio pozicijų ypatumai veikiant Kultūros organizacijoje

1.1. Vadovo, lyderio bei kultūros organizacijos sampratos

Naujausi moksliniai straipsniai apie lyderystę ir vadovavimą išryškina, jog lyderystė yra atskiriama nuo vadovavimo. Lyderystė yra vaizduojama kaip pašaukimas, vadovavimas – tik karjera. Vadovavimas – formali pozicija, kuri turi jėgos savybę, ji daro įtaką kitiems asmenims. O lyderystę lemia socialiniai nepriverstiniai įtakos procesai. Kaip sakė W. Benisso "Vadovas atlieka dalykus teisingai, o lyderis atlieka teisingus dalykus". Kiti mokslininkai lyderystę tapatina su vadovavimu. Jie teigia, kad vadovavimo funkcijas geriausia atlieka tie žmonės, kurie turi autoritetą ir yra jo motyvuojami, taip pat mėgiami aplinkinių ir vertinami ne tik kaip savo srities specialistai, bet ir kaip puikūs žmonės. Dažnai lyderiu tampama visai neplanuotai. Vadovas tuo tarpu yra ribojamas taisyklių ir pareigų. Vadovu dažniausiai tampama, gavus organizacijos įgaliojimus valdyti kitus darbuotojus. Pvz. paskirtas įmonės direktorius vadovauja savo pavaldiniams. Formalus statusas vadovui suteikia pasirinkimą bausti arba skatinti savo darbuotojus. Tuo tarpu, lyderio galia grindžiama bendru darbuotojų sutarimu bei nenaudojant jokios prievartos ar nuobaudų. Be abejonės, šios dvi sąvokos yra tapatinamos. Lyderis gali būti puikus vadovas, o vadovas turėti puikias lyderio savybes. Abu vaidmenys ir procesai papildo vienas kitą. (Vytenis Simokaitis 2012:1)

Kiekviena įmonė, įstaiga ar organizacija turi žmogų, kuris dirba vadovo pareigose. Jis įvardinamas įvairiai: viršininkas, direktorius, valdytojas, rektorius, sekretorius, pirmininkas, meistras, brigadininkas ir kitaip. Vadovas – ne specialybė, o surinktos patirties, turimų įgūdžių, profesinių žinių ir asmeninių savybių tinkamų vadovauti rezultatas. Vadovas yra tas, kuris mato daugiau negu kiti, kuris mato toliau negu kiti, kuris viską pamato pirmiau, negu kiti. Todėl kiekvienas darbuotojas nori turėti gerą vadovą, gerą direktorių, gerą viršininką, gerą valdytoją, protingą, drąsų, talentingą, iškalbingą ir veiklų, – tokį, kuris pavaldiniams ir kitiems būtų autoritetas: santūrus, išmintingas, ryžtingas, praktiškas. (R.Razauskas „Aš vadovas“ 4-5 psl.) vadovas – įmonės galva. Vadovo požiūris į darbą, funkcionavimas, savų pareigų atlikimas, yra labai svarbus, kadangi nuo to priklauso ir organizacijos sėkmė, kuriai jis vadovauja. Itin svarbu, kad šis žmogus turėtų ypatingų sugebėjimų ir racionalų mąstymą, jog organizacija sėkmingai klestėtų. (Vadovo vaidmuo organizacijos valdyme 2012)

Lyderystė yra gebėjimas priimti gerus, bendrus sprendimus. Tai pozicija susijusi su komandos bendravimu, pasitikėjimu, įkvėpimu ir motyvacija. Anot 6-tojo JAV prezidento (1825m.-1829m.) Džono Kvinsio Adamso: „Jeigu tavo veiksmai įkvėpia kitus mąstyti daugiau, mokytis labiau,

daugiau daryti nei tau priklauso, tu esi lyderis“, manau šia citata išreiškiamas labai svarbus dalykas „motyvacija“. Lyderis yra toks darbuotojas, kurį darbuotojai seka be prievartos, stebi jo veiksmus, klauso jo žodžių, neretai lyderio žodis pasako daugiau ir yra labiau išklausomas negu vadovo. Taip pat, lyderis neturi teisės bausti ar imtis netinkamų veiksmų, kadangi šioje pozicijoje žmogus atsiranda dirbant organizacijoje kurį laiką ir jis nėra paskiriamas šioms pareigoms oficialiai, tai tėra ryžtingas, mokantis patraukti žmonių dėmesį, kolektyvo žmogus. Lyderio pagrindinės savybės turi būti kūrybingumas ir iškalba, be šių savybių lyderio neišsivaizduoja organizacijos.

Kultūros organizacija – formali struktūra, vykdanči specializuotus tikslus, kurie tapatinami su kultūros produktų bei paslaugų gamyba, pateikimu, platinimu ir mokymu. Tačiau norint aiškiai suprasti kaip atrodo kultūros organizacija ir kaip ji yra valdoma, iškart kyla dilema, nes šiuo metu kultūros organizacijos koncepcija yra suprantama vis kitaip: kaip ji turėtų būti matuojama ir stebima, kritikuojama ir vykdoma, kai kurie kultūros organizaciją sieja su psichologija. Todėl tikrojo paaiškinimo nėra. (Stephan Gates2012:1)

1.1.1 Vadovavimas ir komandos vaidmenys kultūros organizacijose.

Pirmasis žingsnis link kultūros organizacijos sėkmingumo yra, tvirtos bei kompetentingos komandos surinkimas. Vadovas, kultūros organizacijos valdyme, yra tas asmuo, kuris susirenka komandą, dažniausiai iš 9 narių. Kiekvienoje komandoje, kiekvienas narys turi savo vaidmenį ir tik tuomet, kai komanda tvirtai pasirengusi, gali vykti sklandus ir geras darbas. Kultūros organizacijos komandos vaidmenys:

1. Sėjikas–lyderis. Šie žmonės yra labai protingi, originaliai mąstantys, pagrindinis jų įgūdis – naujų idėjų generavimas ir sudėtingų problemų sprendimas. Jis sėja sėklas, kurias likusi komandos dalis puoselėja, kol jos atneša vaisius. Sėjikas yra idėjos žmogus. Dažniausiai paskui tokį žmogų seka likusieji komandos nariai, išskyrus vadovą.

1 lentelė.

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Genijus, vaizduotė, protas, žinios. Sprendžia sudėtingas problemas.	Sklando debesyse, linkęs ignoruoti realias smulkmenas ar protokolą.

2. Išteklių tyrinėtojai. Kūrybingi, tačiau jie negeneruoja naujų idėjų tokiu būdu, koku tai daro Sėjikai. Jiems labiau patinka iš kažko kito paimti neapdorotą idėją ir ją išvystyti. Jie – įgudę diplomatai ir derybininkai. Ekstravertiški, entuziastingi, įdomūs, komunikabilūs.

2 lentelė

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Pajėgumas kontaktuoti su naudingais žmonėmis ir tirti naujas galimybes. Sugebėjimas atsakyti į iššūkius.	Linkęs prarasti susidomėjimą praėjus pirminei susižavėjimo fazei. Gali būti per daug optimistiškas ir nekritiškas.

3. Koordinatorius–vadovas. Labai disciplinuotas ir kontroliuojantis save, be to, jis turi polinkį susikaupti ties užduotimi. Tai padeda išlaikyti komandą dirbančią pagal užsibrėžtą tikslą. Koordinatorius yra stipri, vienijanti jėga komandoje ir jis paprastai būna didžiai gerbiamas kitų komandos narių. Ramus, savimi pasitikintis, kontroliuojantis.

3 lentelė

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Sugebėjimas vesti derybas ir priimti visus potencialius pagalbininkus pagal jų nuopelnus ir be išankstinio nusistatymo. Aiškus tikslų pojūtis.	Neišimtinis protas ar kūrybiškumas.

4. Formuotojas. Šio asmenybės tipo žmonės yra dinamiški, pilni nervingos energijos. Formuotojas moka bendrauti, yra impulsyvus ir nekantrus, dažnai susierzina – kartais priartėja prie paranojos. Jiems patinka mesti iššūkius ir juos priimti. Stipriai orientuoti į laimėjimus. Nori rezultatų ir darys spaudimą kitiems, kad jų pasiektų – tai gali privesti prie ginčų, bet jie ilgai nesitęs ir bus greitai pamiršti. Formuotojo kaip šefo funkcija yra padėti suformuoti komandos pastangas. Labai įsitempęs, bendraujantis, dinamiškas.

4 lentelė

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Stimulus ir pasiruošimas kovoti su inercija, neefektyvumu, savivale ar savęs apgaudinėjimu.	Linkęs į provokacijas, susierzinimą ir nekantrumą. Tendencija užgauti žmogaus jausmus.

5. Patarėjas–vertintojas. Šie žmonės yra protingi, stabilūs ir intravertiški. Jie gali būti sausos ir nejautrios asmenybės. Jų stiprybė yra ne idėjų generavimas, bet aiški, bešališka kitų žmonių idėjų analizė. Jie pasveria visus už ir prieš, yra įžvalgūs teisėjai ir retai daro neteisingus sprendimus. Dažniausiai Patarėjai–vertintojai neleidžia komandai imtis klaidingo veiksmų kurso. Tai objektyvūs mąstytojai, savo laiką naudojančys suformuluoti išvadas. Jie kritikuoja tik kai mato trūkumus plane ar argumente. Sveikai mąstantys, neemocingi, apdairūs.

5 lentelė

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Sveikas protas, atsargumas, dalykiškumas.	Entuziazmo ar sugebėjimo motyvuoti kitus trūkumas (be įkvėpimo arba neįkvepiantis, šaltoka žuvis).

6. Komandos žmogus. Paremiantis, jautrus ir socialus, jis aiškiausiai atpažįsta paslėptas emocines komandos tendencijas. Tokie žmonės yra geri klausytojai ir diplomatai, lojalūs komandai, populiarūs ir švelnios natūros. Jų instinktyvi reakcija į naujas idėjas yra jas plėtoti, o ne užkaišioti jose skyles. Socialiai orientuoti, daugiau švelnūs, jautrūs.

6 lentelė.

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Sugebėjimas atitikti žmones ir situacijas, ir skatinti komandos dvasį. Geri diplomatai.	Neryžtingi krizių momentais. Jie greičiau prisitaikėliai, negu keitėjai.

7. Vykdytojas. Komandoje pilna žmonių, kurie gali generuoti ir analizuoti idėjas, duoti grupei kryptį, vadovauti kitiems komandos nariams ir palaikyti jų moralą – bet kas atliks esminį komandos darbą? Vykdytojas. Tai asmuo, kuris turi organizacinių įgūdžių, bendrumo jausmą ir savidiscipliną paversti idėjas ir sprendimus nustatytais ir valdomais uždaviniais. Vykdytojai bendrus planus paverčia veiksmo planais. Jie sunkiai dirba ir yra sistematiški, be to lojalūs ir neturi stipraus asmeninio intereso. Konservatyvūs, pareigingi, prognozuojami.

7 lentelė

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Sugebėjimas organizuoti, praktiškas bendrumo jausmas, sunkus darbas, savidisciplina.	Lankstumo trūkumas, lėta reakcija į naujas idėjas, atsparumas pasikeitimams.

8. Užbaigėjas. Nekantrios ir intravertiškos natūros, tačiau jie gali būti laikomi ir ramiais. Jie rūpinasi tuo, kas gali atsitikti blogo, todėl jie nebūna laimingi, kol atidžiai nepatikrina kiekvienos

detalės. To pasekoja, jie iki skausmo sąžiningi – gali būti nuostabiais korektoriais. Tačiau užbaigėjai ne itin pritariantys, jie perduoda primygtinumo jausmą, kuris paplinta visoje komandoje, jie taip pat netolerantiški kitų nerūpestingumui. Kruopštūs, tvarkingi, sąžiningi, nekantrūs.

8 lentelė.

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Sugebėjimas įvykdyti ką pažadėjo, užbaigtumas.	Linkę per daug rūpintis, nenoriai atstovaujantys, gali būti smeigtukais.

9. Specialistas. Pasišventę įgyti labai specializuotus įgūdžius ar žinias. Jie labiausiai domisi savo subjekto sritimi, kurią jie entuziastingai tobulina ir kurioje jie pasiekia tikrai profesionalų lygį. Nesiekia parodyti didelio susidomėjimo kito darbu ir, iš tikrųjų, jie gali būti tais vienišiais, kurie beveik nesidomi kitais žmonėmis. Tikslingas, pats pradedantis, atsidavęs.

9 lentelė.

Pranašumai	Leidžiami trūkumai
Puikiai apsirūpinęs žiniomis ir įgūdžiais.	Naudingas tik labai siaurame fronte. Linkęs nematyti viso bendro paveikslo.

Teisingo mišinio sukūrimas: reikia, kad komandoje kas nors būtų vyriausias (tai neturi būti komandos Lyderis–sėjikas), tam labiausiai tiktų Koordinatorius–vadovas, galintis vadovauti kritiškose diskusijose. Vienas stiprus Sėjikas–lyderis komandoje. Sėkmingos komandos turi turėti gerą Sėjiką. Įdomu tai, kad daugiau nei vienas Sėjikas sumažina komandos sėkmingumą, nes jie daugiau linksta rodyti skyles vienas kito idėjose, o ne vystyti savas. Ankstyvose projekto stadijose, kai vystomos ir tikslinamos idėjos, reikalingas Sėjikas, Išteklių tyrinėtojas ir Patarėjas–vertintojas. Geras Koordinatorius–vadovas bus puikus komandos ar projekto lyderis ir padės šiems trims nariams sklandžiai dirbti kartu. Pradedant naujas idėjas taikyti praktikoje, Vykdytojas pagyvėja kartu su Komandos žmogumi – ypač dalykuose, kurie labai sudėtingi ir painūs. Šioje stadijoje pastebima, kad Formuotojo puolimas tampa svarbiu toliau vystant projektą, kai projektas progresuos, Užbaigėjas pagyvės, kad permatytų visą užduotį. Štai ir sudaryta tvirta pasirengusi sėkmingam darbui komanda.

Norint geriau suprasti šio modelio vaizdą, tapatinsime vienos gerai žinomos knygos vaikams personažus su komandos vaidmenimis. 1926 spalio 14 dieną britas Alan Alexander Milne parašė knygą vaikams pavadinimu „Mikė pūkuotukas“. Visi knygų apie Mikę Pūkuotuką personažai turi

aiškius charakterius. Ekspertų grupė iš Kanados išanalizavo kiekvieno veikėjo charakterį ir elgseną ir padarė išvadą ir sudėliojo kiekvienam komandos vaidmenį.

10 lentelė.

Personažai/3 tipai	(1 tipas) Profesionalios veiklos vaidmenys	(2 tipas) Ryšiai su aplinka	(3 tipas) Svarbių problemų sprendimas
Mikė Pukuotukas	Vadovas, specialistas	Išteklių tyrinėtojas, komandos žmogus	Sėjikas
Pelėda	Specialistas	Patarėjas vertintojas	Komandos žmogus
Knysliukas	Vykdytojas, lyderis	Formuotojas	Vadovas
Asiliukas	Vykdytojas	Užbaigėjas	Patarėjas vertintojas

Štai kaip atrodo tvirta, pasiruošusi darbui komanda. Tačiau šiame darbe bus išskiriamos vadovo ir lyderio sąvokos. Ar jos gali būti tapatinamos, ar tai yra skirtingos reikšmės vaidmenys ir atskiri žmonės? (Všį „Konsultus mokymai“ 2011:19, Pranyš 2006, Abudi, 2010, Tuckman 1965:63, 384-399)

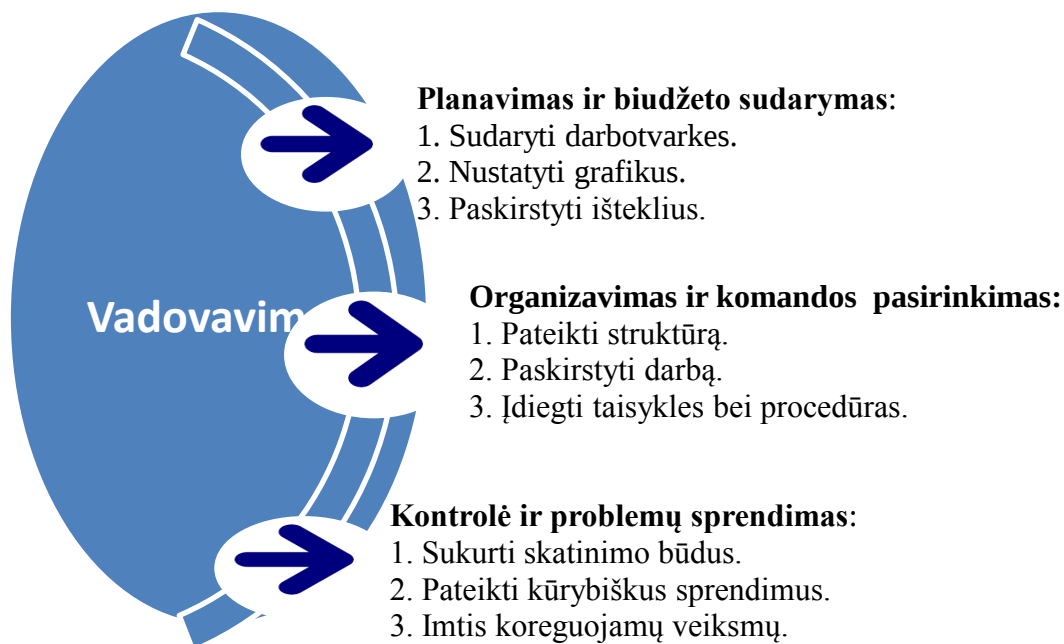
1.1.2. Vadovo ir lyderio funkcijos bei skirtumai kultūros organizacijoje.

Nors lyderis gali būti vadovas, tačiau ne kiekvienas vadovas yra lyderis. Vadovai ir lyderiai turi beveik identiškus apibrėžimus, tačiau, jie yra skirtingi šiandieniniame konkurencingame pasaulyje. Tiesiog terminas "lyderis" asocijuojasi su daugiau pozityvumu, nei "vadovas". Tačiau, žmonės svajojantys pakilti į aukštesnes pozicijas gyvenime, mone, versle ar politikoje, labiau mąsto apie buvimą vadovu negu lyderiu. Nors vadovas yra daugiau susijęs su rezultatais, lyderis jaučiasi atsakingas už tuos rezultatus ir žmones, kurie mato jį procese. Svarbiausios lyderio bei vadovo funkcijos:

1. Lyderiai lyderiauja, o ne paklūsta taisyklėms. Kaip kariai vykstantys į karą, žengia paskui tą žmogų, kuriuo pasitiki ir gerbia. Lyderis reikalingas tam, kad vadovautų komandai einančiai į priekį. Vadovas nustato tikslą, kurį reikia pasiekti.

2. Lyderiams svarbi komanda, vadovams rezultatai. Vadovas linkęs įsakinėti savo darbuotojams, o lyderiai klauso darbuotojų nuomonių ir laiko jas labai svarbiomis.
3. Vadovai turi kelti šiokių tokį siaubą ir bandyti tapti autoritetu darbuotojams.
4. Lyderiai turi sugebėti darbuotojus palaikyti, mokyti, jeigu reikia ir kovoti už jį.
5. Vadovas turi turėti savigarbą, tačiau negali būti arogantiškas darbuotojų atžvilgiu. Jis turi nestovėti vietoje ir semtis naujovių.
6. Lyderis suteikia progą darbuotojams atsiskleisti ir ugdyti savo talentą.
7. Lyderis privalo dalyvauti darbų procese, o vadovas tikrinti rezultatus.
8. Vadovas gali kritikuoti, turi tam teisę, tačiau lyderis kritiką turi apeiti.
9. Vadovas turi vertinti visus lygiavertiškai. (Leyla Abdullayeva 2014:1)

Vadovavimas užtikrina tvarką ir nuoseklumą, o lyderystė atlieka pokyčius ir judėjimą. Pagrindinės vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje:





(Šaltinis sudarytas pagal J.P. Kotler 1998:3-8),

1 Paveikslas

Vadovavimas ir lyderiavimas turi eiti koja kojon. Jie yra nelygiaverčiai, tačiau turi vienas kitą papildyti. Iškilus problemai jie turi nesunkiai ją išspręsti, tuomet laikoma, jog vadovas ir lyderis kartu puikiai dera. Tačiau buvo daug analizuojama bei tiriama, norint išsiaiškinti jų skirtumus kultūros organizacijoje. Vadovo darbas yra planuoti ir organizuoti, o lyderio darbas įkvėpti ir motyvuoti. Warrenas Bennis savo knygoje, kuri buvo išleista 1989 metais pavadinimu „Tapti lyderiu“ aprašo šių dviejų pozicijų skirtumus:

1. Vadovas administruoja, lyderis atnaujina.
2. Vadovas palaiko strategiją, lyderis ją vysto.
3. Vadovas orientuotas į strategijas ir struktūras, lyderis orientuotas į darbuotojus.
4. Vadovas remiasi kontrole, lyderis įkvepia pasitikėjimą.
5. Vadovas turi ribotą organizacijos matomumą, lyderis turi perspektyvų, platų matomumą.
6. Vadovas klausia kaip ir kada?, lyderis klausia ką ir kodėl?.
7. Vadovo akis yra pesimistiška, lyderio akis visuomet mato galimybes.
8. Vadovas yra formalus, lyderis – neformalus.
9. Vadovas vedą į priekį, paskui lyderį yra sekama.
10. Vadovas priima tikslumą ir naudingumą, lyderis priima iššūkius.
11. Vadovas yra patikimas kareivis, lyderis yra paties asmenybė.
12. Vadovas daro viską teisingai, lyderis daro teisingai viską.
13. Vadovas suteikia informacijos ir kompetencijos, lyderis atranda talentus ir įgūdžius.

(WarrenBennis 1989)

Straipsnyje, kuriame buvo apklausta 49 Singapūro darbuotojų susijusių su menu, analizuojamas lyderio ir vadovo statusas. Iš 49 apklaustųjų, 5 buvo vadovai tam tikroje įmonėje ir net 4 respondentai teigė, jog atliko lyderio vaidmenį įmonėje. Viena apklaustųjų išskyrė, jog lyderystė yra labiau asmeninio stiliaus, o vadovavimas yra labiau organizacinio stiliaus. Tad galima spręsti, jog lyderis savo asmeninį stilių pateikia organizacijai ir taip daro įtaką vadovavimo stiliui. Todėl įrodoma, kad lyderis ir vadovas yra labai susiję kultūros organizacijoje.

Generalinis direktorius kitoje organizacijoje domėjosi lyderyste kaip vizija ir valdymo veiksmis, kurių imamasi. Jis pridūrė „Lyderystė yra gebėjimas priimti sprendimus, gebėti motyvuoti ir sekti kitų darbus, kad galėtų suteikti darbuotojui tai, ką jis geba daryti, o ne tai, kas jo nedžiugina ir neturi motyvacijos tam atlikti. Kita vertus, vadovas atlieka kasdieninius darbus, kad organizacija judėtų į priekį, kad darbai atneštų garantuotą naudingumą, tačiau jie nelankstūs ir nelabai pripažįstantys iššūkius.

Kitas teatro režisierius apibrėžia vadovavimą ir lyderystę taip: "Lyderystė yra apie pagarbos įgijimą, kad galėtų skirti darbus ir kad gautų gerus rezultatus. Vadovavimas yra apie daug daugiau dalykų, pavyzdžiui: pinigai, klientų laimė, ištekliai, grynujų pinigų srautai ir kitų kasdieninių darbų atlikimas."

Jeigu vadovui nepavyksta susikalbėti su savo darbuotojais, jis nemoka suteikti motyvacijos, tuomet tai daro per lyderį. Lyderiui suteikiama visa informacija ir darbai iš vadovo, kad jis galėtų, kuo tiksliau ir įtakingiau perteikti tai darbuotojams. (Shamas-ur-Rehman Toor 2011)

1.1.3. Vadovo bei lyderio funkcionizavimas vyrų ir moterų atžvilgiu.

Neretai dauguma darbuotojų teigiamai vertina savo vadovus ir lyderius, taip pat pasitaiko nuomonių, jog vyrai geresni vadovai, kiti sako, jog moterys puikesnės vadovės. Kaip vertina patys darbuotojai – vyras ar moteris yra geresnis vadovas?

Organizacijų vadovai turėtų būti gana patenkinti – 9 iš 10 darbuotojų juos vertina teigiamai, rodo darbo paieškos portalas „CVbankas.lt“ darbuotojų apklausos rezultatai. 50% respondentų teigia, jog jų vadovai yra autoritetai: supratingi, gerbiami, kompetetingi, taip pat, ir griežti. Kas ketvirtam respondentui vadovas – geras, nors neretai jo sprendimams daro įtakos jo nuotaika: šiandieną vadovui viskas gerai, rytoj – jau viskas atrodo padaryta netinkamai. Tik 10% „CVbankas.lt“ respondentų nėra patenkinti savo vadovu. Jie teigia, kad jų vadovai – tikri savanaudžiai, nesiskaitantys su žmonėmis.

Daugelis „CVbankas.lt“ apklausos respondentų teigia, kad puikus vadovas gali būti ir vyras, ir moteris. Vadovo kompetencija, šių respondentų nuomone, priklauso ne nuo lyties, o nuo žmogaus asmenybės ir sugebėjimų. Dauguma darbuotojų teigia, kad nėra svarbiausia vyras, ar moteris yra vadovas, tačiau reikia, kad vadovas būtų teisingas, racionalus, žmogiškas, bet taip pat galėtų ir

vadovauti, sukeldamas darbuotojams ne baimę, o pagarbą. Puikus vadovas turi būti kompetetingas savo srities specialistas, kuris sugebėtų dirbti ne tik su užduotimis, bet ir mokantis vadovauti pavaldiniams, surinkti tinkamą kolektyvą, išspręsti kylančias problemas.

Vis dėlto yra gana nedidelė dalis (tik apie 10%) darbuotojų, kurie teigia, jog tam tikros lyties atstovas yra geresnis vadovas. Dalis „CVbankas.lt“ respondentų mano, kad vyrai vadovai – žymiai geresni, nes jų prioritetas nėra skirtas vadovautis emocijomis, simpatijomis ar antipatijomis, taip pat nekursto intrigų, sprendimus dažniausiai pasitelkia logiką, labiau nei moterys moka vadovauti. Kiti respondentai mano, kad moteris yra daug geresnė vadovavime nei vyrai. Pasak šių „CVbankas.lt“ respondentų, moterys – vadovės yra reiklesnės, organizuotesnės, su jomis lengviau kalbėtis, moterys sugeba geriau palaikyti tvarką kolektyve ir labiau supranta darbuotoją, kai atsiranda asmeninių problemų.

„CVbankas.lt“ rezultatai sako, kad darbuotojai vertina vadovus iš asmeninės patirties. Dauguma dirbančiųjų yra turėję vadovą tiek vyrą, tiek moterį, todėl gali objektyviai apžvelgti, palyginti ir įvertinti vienos ir kitos lyties atstovo sugebėjimus vadovauti – šį sugebėjimą labiausia lemia paties asmens charakteris ir asmeninės savybės. (Gylienė L. 2013:1)

1.2. Vadovo bei lyderio strategijos ir taktikos

1.2.1. Vadovo bei lyderio strategijos

Vadovavimo strategija – tai vadovavimo metodų ryšys, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbui atlikti, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų. D. C. McClellandas, išanalizavęs daugelį poreikių klasifikacijų, išskyrė tris psichologinius poreikius:

- Pasiekimo – svarbiausia tai, kad darbą siekiama atlikti geriausiai. Tai ir pasitenkinimas procesu, kuriančiu sėkmingą darbo pabaigą.
- Pripažinimo – susijęs su socialinėmis darbo ypatybėmis.
- Vadovavimo – žmonės, turintys stiprų norą valdyti, labiausiai nori daryti įtaką kitiems. (Riepšaitė G. 2011:15-18)

1. Autoritetinė strategija:

- 1.1 Išsiaiškinti ką darbuotojas daro ir kodėl jis turi taip daryti.
- 1.2 Įdiegti tokį patį aiškumą apie darbą, kokį turi pats vadovas.
- 1.3 Nustatyti užduoto darbo atsiskaitymo datą.

2. Autokratiška strategija:

- 2.1 Išlaikyti visus sprendimus ir juos apginti.
- 2.2 Jokių sprendimų – jokių svarstymų.
- 2.3 Paaiškinti ką daryti ir kaip daryti.

3. Palanki strategija:

- 3.1 Palaikyti darbuotojų motyvaciją ir harmoniją darbo vietoje.
- 3.2 Užtikrinti geresnę komunikaciją.

4. Mokymo strategija:

- 4.1 Padėti darbuotojams atrasti savo stipriąsias bei silpnąsias puses.
- 4.2 Vienyti darbuotojus.
- 4.3 Padėti priimti iššūkius ir jų nebijoti.

5. Demokratinė strategija:

- 5.1 Įtraukti darbuotojus į problemų sprendimo procesą.
- 5.2 Priimti idėjas iš darbuotojų.
- 5.3 Kurti pasitikėjimą tarp darbuotojų ir valdžios.

6. Žingsnių strategija:

6.1 Laikytis aukštų standartų.

6.2 Laikyti kokybę ir produktyvumą.

6.3 Laikytis požiūrio: visapusiškas įsitraukimas į organizaciją. (NishaHariyani 2008:4-11)

1.2.2. Vadovo taktika ieškant lyderio savo komandoje:

1. Galingumo ir įtakos modelis, ieškant komandos lyderio.

2. Gero lyderio ieškojimas:

2.1 Žingsnis: Stebėti komandą ir išvelgti žmones, kurie gali tapti lyderiais;

3. Kaip komanda bendrauja tarpusavyje?

3.1 Žingsnis: Sekti, kurie komandos nariai vengia komandiškumo;

4. Kaip lyderiai įvertina savo galingumą?

4.1 Žingsnis: rasti būdą atsispirti nebūtinėms dalykams;

5. Kaip lyderis turi bendrauti su komanda?

5.1 Žingsnis: geri bendravimo įgūdžiai ir komunikabilumas.

Vadovo ir lyderio strategijos ir stilius užimant vadovavimo poziciją:

Žinomiausias vadovo elgesio modelis yra vadovų tinklelis (ManagerialGrid), atsiradęs XX a. septintojo dešimtmečio pradžioje, o vėliau buvo tobulintas (Blake ir McCauley, 1991; Blake ir Mouton, 1964, 1978, 1985). Šis vadovavimo stilius dažnai buvo naudojamas organizacijų mokymams ir tobulinimo kursuose. Vadovo tinklelis, buvo sukurtas padėti vadovams, kaip sėkmingai atstovauti organizaciją ir įgyvendinti tikslus, dviem būdais: rūpinimosi gamyba ir rūpinimosi žmonėmis.

Rūpinimasis gamyba rodo, kiek vadovui svarbu organizacijos sėkmė įgyvendinti tikslus. Jis susijęs su dauguma veiklų kaip: produkto kūrimo procesu, darbo krūviu produkto pardavimais. Tai reiškia, jog šis vadovavimo stilius rodo dėmesį ne tik produktams, bet ir viskam, ko siekia organizacija (Blake ir Mouton, 1964).

Rūpinimasis žmonėmis, tai lyderio veiksmingumo stilius, tai parodo, kiek lyderis skiria dėmesingumo nariams, siekiant kokybiškai atlikti organizacijos tikslus. Rūpinimasis nariais rodo, jog siekiama pasiaukojimo ir pasitikėjimo organizacijoje kūrimo, darbuotojų asmeninių savybių atskleidimo, puikių darbo sąlygų sudarymo, teisingo atlyginimo užtikrinimo ir socialinių garantijų darbe (Blake ir Mouton, 1964).

Šis modelis, rūpinimosi gamyba ir rūpinimosi nariais, sujungia vadovo bei lyderio darbus, bei bendrus tikslus. (Priedas nr. 1)

1. Valdžios–paklusnumo vadovavimo būdas.

Vadovams, kuriems būdingas 9.1 vadovavimo stilius, pagrindinis veiksnys yra užduotis bei darbas, o darbuotojus vadovas laiko priemone darbui atlikti. Tokios sąvokos kaip komunikavimas su darbuotojais, šiame vadovavimo stiliuje nerandama, nebent, kai vadovas turi užduočių savo pavaldiniams. Taigi, šiam vadovavimo stiliui svarbiausi – rezultatai, o darbuotojai yra tik įrankiai tiems rezultatams pasiekti. 9.1 stiliaus vadovas laikomas griežtu, reikliu ir ypatingai valdingu.

2. „Golfo klubo“ lyderystės stilius.

1.9 lyderystės būdas rodo, jog itin mažai rūpinamasi užduotimi ir didžiausias dėmesys sutelkiamas santykiams tarp darbuotojų. Neaukštindami gamybos 1.9 tipo lyderiai išskiria narių nuostatas ir jausmus, domisi, kad būtų patenkinti darbuotojų asmeniniai bei socialiniai poreikiai. Lyderis stengiasi sukurti harmoniją tarp narių, būdami malonus, padedantis ir padrąsinantis.

3. Skurdus vadovavimas taikomas tiek lyderiui, tiek vadovui.

1.1 būdui nerūpi nei užduotis, nei darbuotojai. Toks lyderis neatlieka savo esamos pozicijos ir nebevadinamas lyderiu, o vadovas formaliai atlieka savo pareigas, tačiau nesidomi organizacija ir būna užsisklendęs savyje. 1.1 stilius rodo, jog yra nekreipiamas dėmesys į darbuotojus, nėra motyvuojami ir to pasekoje yra gana sunku pasiekti gerų rezultatų.

4. Vadovavimas ir lyderiavimas „aukso viduriu“.

5.5 stilius apibūdina lyderį ir vadovą, kurie linkę į kompromisus ir tiek lyderis, tiek vadovas atlieka savo pareigas tolygiai, todėl tokiu stiliumi vadovaudamiesi sukuria tiek gerą aplinką darbui, tiek gerus rezultatus. Lyderis bei vadovas randa pusiausvyrą tarp darbuotojų patenkinimo bei darbo reikalavimų akcentavimo. 5.5 tipas vengia konfliktų ir būna racionalūs, vidurio megėjai, užglостantys nesutarimus ir aukojantys įsitikinimus dėl organizacijos pažangos.

5. Lyderio bei Vadovo komandinis vadovavimas.

9.9 tipo lyderiai bei vadovai užtikrina ir pabrėžia tiek užduotis, tiek narių santykius. Jie skatina didelį aktyvumą ir komandinį darbą organizacijoje bei tenkina narių įsitraukimą į darbą, bei jo apibendrinimą. Šio tipo vadovas bei lyderis ypatingai entuziastingi ir energingi labai daug laiko skiriantys darbovietai. (Peter G. Northouse 2007:70-73)

1.3. Kultūros organizacijos valdymo metodai

Kiekvienoje kultūros organizacijoje yra pasitelkiami įvairūs valdymo būdai, kuriais naudojasi būtent ta organizacija, juos nusprendžia vadovas, o lyderis turi prisitaikyti. Tad pagrindiniai organizacijos valdymo metodai:

1. Bendraujančios grupės – tai būdas, kai naujai surinktai komandai reikia pateikti sprendimo būdą. Komandos nariai aktyviai bendrauja, formuoja augina plečia idėją ir po tam tikro laiko pateikia sprendimą. Šio metodo pranašumai:

- Bendravimo metu atsiranda naujos idėjos.
- Didėja užduoties supratimas.

2. Delfų grupės – tai metodas, kuriuo pasitelkiami dirba ekspertai, iš kurių sudaryta komanda. Dažniausiai yra komandos lyderis, kuris pateikia ekspertams užduotis ir po tam tikro laiko surenka jų atliktus darbus. Tai kartojasi tol, kol yra surandamas bendras sprendimas. Delfų grupės pranašumai:

- Gana brangus metodas.
- Naudojamas retai, tik labai svarbioms problemomis spręsti.

3. Nominalios grupės – tai darbo metodas, kai žmonės yra komandoje tačiau vienas su kitu nesikalba (dažniausiai tokios komandos sudarytos iš specialistų). Per tam tikrą laiką, komandoje žmonės parengia individualius darbus ir pristato grupės lyderiui. Grupės lyderis viešai išsako tam tikrą idėją ar sprendimą ir komandoje esantys žmonės diskutuoti negali, o tik užduoti tam tikrus klausimus.

4. Proto šturmo metodas – tai metodika, kai pirmajame susirinkime dalyvauja įvairių specialybių ir pomėgių žmonės (5-10 žmonių). Tos grupės lyderis pasidalina įvairiausiomis idėjomis ir tuomet grupėje pradedama diskutuoti apie idėją, realizavimą arba sprendimą. (Edmundas Jasinskas 2008:20-21)

1.3.1. Komunikacija priimant valdymo sprendimus

Dažniausiai tam tikros organizacijos sprendimus priima vadovas, tačiau lyderis gali paveikti jo sprendimą, jeigu vyksta racionali komunikacija tarp vadovo ir lyderio. Vadovas darydamas sprendimus, negali jo atlikti iš nuojautos arba intuicijos, todėl labai svarbu vadovui pasiekti infoamciją, kuri viso proceso metu vyraavo tarp darbuotojų grupės, todėl komunikacija labai svarbi organizacijos sėkmingam valdyme.

Komunikacija – tai procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinę informaciją, siekia pasikeisti reikšmėmis. Komunikacija atlieka šias funkcijas:

1. Išsiaiškinti. Informacijos rinkimas apie produktus, paslaugas, užsakymus, vidinę komandinę būseną ir kt.
2. Informuoti. Tai žinios perdavimas, kad ir kokia ji būtų, teigiama, neigiama, neutrali. Teigiamos žinios gavėjui yra priimamos mielai, neutralios nesukelia jokių emocijų ir mąstymų, o neigiamos žinios dažnai nuvilia gavėją.
3. Įtikinti. Būtent įtikinamoji žinia skirta pakeisti auditorijos nuomonę ar požiūrį. Beje įtikinamosios žinios turi būti argumentuotos, kad nekiltų konfliktas tarp gavėjo bei siuntėjo.
4. Išlaikyti dėmesį. Perduota informacija yra itin patraukli gavėjams, jei kiti tikslai jau yra pasiekti. Tokiu atveju automatiškai yra išlaikomas gavėjo dėmesys.

Komunikacijos skirstymas

11 lentelė

Komunikacijos skirstymo kriterijus	Komunikacijos tipas	Komunikacijos tipo paaiškinimas
Naudojamo kodo specifika	Verbalinė	Tai informacijos keitimasis, kuris pasireiškia per kalbą.
	Neverbalinė	Tai kūno ir elgesio kalba.
Įmonės atmosfera/aplinka	Vidinė	Vadovo komunikacija su organizacijos nariais.
	Išorinė	Komunikuojama su organizacijos lankytojais, paslaugų užsakovais ir kt.
Grįžtamasis ryšys	Vienpusė	Negaunamas grįžtamasis ryšys – neefektyvi komunikacija.
	Dvipusė	Gaunamas grįžtamasis ryšys – efektyvi komunikacija.

(Edmundas Jasinskas 2008:49-50)

1.3.2. Vadovo ir lyderio emocinis intelektas kultūros organizacijoje.

Tiek lyderis, tiek vadovas turi 4 pasamonėje vyraujančius emocinius sugebėjimus savo esamoje pozicijoje: savimonė, savikontrolė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas. Kiekvienas jų yra svarbus vadovo bei lyderio darbui, jei jie nėra emociškai stiprūs, tuomet labai sunku suvaldyti save tam tikrose situacijose, o ypačiai vadovui bei lyderiui, kurie organizacijoje yra svarbiausi nariai.

- Savimonė. Lyderiai, kurie turi gerai išvystytą emocinę savimonę remiasi intuicija, savo jausmų pažinimas lemia gerą bendravimą su organizacijos nariais bei efektingą rezultatų pasiekimą. Emocinę savimonę pasižymintys vadovai yra nuoširdūs ir kalba atvirai apie savo jausmus, ar įtikinamai pateikia savo vizijas, kad organizacijos nariai suprastų vadovo idėją ir ją galėtų realizuoti. Kas svarbiausia tiek vadovai, tiek lyderiai, kurie pasižymi emocine savistaba, moka puikiai iš savęs pasijuokti arba yra geri humoristai, kas labai pravartu įvairiuose organizacijose. Dažnai iš juokų kyla itin gerų idėjų, ypačiai, kai tai yra susiję su menu ar kultūra ir tam nėra uždėta, kokių nors tai ribų.

- Savikontrolė. Vadovai, kurie puikiai susidoroja su savimi ir gali save kontroliuoti tam tikrose situacijose, yra geri neigiamų emocijų šalininkai, kurios trukdo susikaupti darbams. Tuo pačiu lyderiai mokantys prisitaikyti, geba kontroliuoti daug darbų vienu metu, neprarasti susikaupimo ir energijos. Ir vadovas ir lyderis save kontroliuodamas negali apsistoti ties tam tikromis ribomis ir kartais savikontrolė gali būti kaip minusas jei reikia peržengti tas nustatytas ribas.

- Socialinis sąmoningumas. Empatiški lyderiai, puikiai geba suprasti kitų būsenas ir suprasti, kas dar yra neišsakyta ar užslėpta, tokie lyderiai savo komandos narius moka išklausti ir geba išsiaiškinti jo poreikius ar galimybes. Tačiau vadovai dažniausiai nėra empatiški, bet jie pasireiškia socialiai sąmoningais vadovais, kurie gali būti sumanūs ir užmegzti reikalingas pažintis. Lyderio socialinis sąmoningumas linkęs pasižymėti organizacijos viduje, o vadovo organizacijos išorėje.

- Santykių valdymas. Vadovui labai svarbi – įtaka. Geras vadovas geba gauti pritarimą savo nuosprendžiui tiek iš svarbaus asmens, tiek iš grupės, sugeba įtikinti ir įgyti visų grupių palankumą. Lyderis, kuris sugeba sukurti ir kontroliuoti organizacijos komandos darbą, sukuria draugišką aplinką, yra pagarbos, pagalbos ir bendravimo pavyzdys. Abu šie organizacijos atstovai linkę toleruoti skirtingus požiūrius, kai vyksta konfliktas ir rasti kompromisą (Daniel Goleman 2007:243-246)

2. Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas: ištirti, kokias funkcijas atlieka vadovas bei lyderis kultūros organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti kokį produktą kuria „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“.
2. Atskleisti, vadovo bei lyderio požiūrį į organizacijos valdymą.
3. Nustatyti, ar vadovas bei lyderis atitinka savo kultūros organizacijos poziciją valdyme.

Kokybinio tyrimo strategijos pagrindimas.

Interviu – strategiškai ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susijęs su tam tikru tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais (Tureikytė, 2003). Interviu metu interviuotojas ir respondentas nustato specifinę teoriją atsakant į iškeltą klausimą, tuomet respondento pateikta subjektyvi nuomonė yra lyginama su tomis teorijomis, kurios vyrauja pasaulyje, taip atskleidžiant tyrimo požiūrį į iškeltą klausimą. Kokybinį tyrimą – interviu pasirinkimą nulėmė tyrimo objekto – žmogiškojo patyrimo tam tikrame vaidmenyje – specifika ir įvadiname skyriuje aprašyta, metodologinė pozicija. Kokybinis tyrimas – interviu grindžiamas tuo, kad kiekvienas žmogus savo patyrimo pagrindu tame vaidmenyje nuolat ir aktyviai kuria savo unikalią psichologinę realybę (Cropley, 2002; Spinelli, 2003; Smith ir kt., 2009). Norint nustatyti vadovo bei lyderio kompetencijas, pravartu pasirinktos kultūros organizacijos vadovą bei lyderį apklausti asmeniškai, taikant interviu metodiką. Kadangi stengiantis atskleisti šių dviejų tipų valdymo organus reikalingas ne tik atsakymas į užduotą klausimą, bet ir intonacija, savo nuomonės tvirtas apginimas, balso tembras, jo elgesys vykdant interviu. Tokio tipo tyrimas svarbus atskleidžiant ne išorinius kultūros organizacijos aspektus, bet vidinius – bendravimą tarp kolegų, vadovavimo savo komandai struktūrą bei įtakingumą. (Valackienė, Mikienė 2010:36)

Tiriamieji.

Kaip žinoma kokybiniam tyrimams būdinga atrinkti kriterijais grindžiamus respondentus. Tad šiam interviu atranka buvo gana paprasta ir nereikalavo ilgų paieškų, nes pasirinktus kultūros organizacijos vadovą bei lyderį rinkausi pagrįstai. Būtent todėl pasirinkau „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmus“, kadangi pati esu šokusi aštuonis metus šiuolaikinių šokių studijoje „Vėtra“, tad visus tuos metus spėjau iš šono pamatyti valdymo sistemą, pažinti vadovą bei atkreipti dėmesį į pasirinktą lyderį. Šios kultūros organizacijos vadovo bei lyderio pasirinkimu džiaugiuosi, kadangi šie du respondentai, interviu metu atsakinėjo plačiai ir aiškiai, taip padedami suvokti jų požiūrį į organizacijos valdymą. Taip pat, renkant šiam tyrimui informantus buvo griežtai atsižvelgiama į jų atitikimą iškeltam klausimui. Šiam tyrimui buvo atrinkti 2 informantai. Vienas iš jų buvo

pasirinktos organizacijos vadovas–direktorius, kitas buvo tos pačios organizacijos lyderis, kurį būtent įvardino pats organizacijos vadovas. Informantai buvo atskirti pagal savo vaidmenis kultūros organizacijoje, interviu sudarinėtas pagal jų vaidmenis ir organizacijos tipą – kultūrą.

Duomenų rinkimo metodai.

Norint išvelgti, kaip suvokia ir mato visą interviu situaciją informantas, buvo nuspręsta tiriamajam leisti kalbėti natūraliai, savais žodžiais, plėstis tam tikra tema kiek nori, o ne bandyti ištraukti iš informanto tik tai, ką norima sužinoti, taip pat, abipusių susitarimu buvo kalbėta apie asmeninį gyvenimą. Kitaip tariant, interviu klausimai buvo sudaryti iš anksto, tačiau jie keitėsi interviu eigoje prisitaikant prie tiriamojo, buvo iškeliami spontaniškai sugalvoti klausimai, jei buvo numatytas tam tikras poreikis sužinoti tai, kas svarbu šiam tyrimui.

Duomenų rinkimo instrumentas.

Siekiant atskleisti vadovo bei lyderio funkcijas kultūros organizacijoje, buvo sukurti pusiau struktūrizuoto tipo interviu klausimynai. Kiekvienas klausimynas buvo parengtas pagal du buvusius informantus, tačiau klausimynai tarpusavyje susiję. Vadovo interviu buvo sudarytas iš 14 klausimų, o lyderio klausimynas sudarytas iš 8 klausimų. Tyrimo-interviu klausimynai sudėti priede.

Pirmasis vadovo interviu klausimynas buvo sudarytas iš tokių klausimų, kurie atskleistų vadovą kaip asmenybę tiek realiame gyvenime, tiek kultūros organizacijos vadovo vaidmenyje. Taip pat, suteiktų informacijos apie kultūros organizacijos struktūrą, valdymo organus, produkto sukūrimą, vidinį bendrabarbiavimą.

Antrasis lyderio interviu klausimynas buvo sudarytas iš tokių klausimų, kurie atskleistų taip pat žmogų kaip asmenybę realiame gyvenime ir savo vaidmenyje pasirinktoje kultūros organizacijoje. Klausimai buvo užduodami, norint atskleisti lyderio įtakingumo savo bendradarbiams bei vadovui, taip pat kokias strategijas renkasi norint gerai lyderiauti savo komandai.

Duomenų apdorojimo ir analizės metodai.

Apdorojimo metodu pasirinkta – ryšių analizė, tai nustatymas ryšių, kurie gali būti priežastiniai, t.y. ryšiai tarp kelių informantų arba grupių, funkciniai, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais, ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais.(Damaševičius, 2014:1) Kadangi interviu klausimai buvo suformuluoti taip ,kad atsakius į tam tikrą klausimą, būtų gautas atsakymas į daug kitų kylančių klausimų (pavyzdžiui klausimas: „ Kas tiksliai sudaro Jūsų valdžios komandą?“). Šis klausimas buvo užduodamas tam, jog išvelgti ar vadovas išaukština kultūros organizacijos lyderį ir ar būtent pasirinktoje kultūros organizacijoje tas lyderis yra. Taip kad, atrasti ryšį tarp vadovo ir lyderio interviu, reikėjo susieti jų pareigas ir sudaryti klausimus pagal tai, kad būtų galimas ryšys tarp dviejų šių vaidmenų kultūros organizacijoje.

Tyrimo reprezentatyvumas ir duomenų patikimumas.

Kad būtų teisinga, tyrime informantų duomenys pateikti originalūs ir neiškraipyti, tai padėjo užtikrinti interviu – garsinis informanto atsakinėjimas į pateiktus klausimus. Prieš vykdant tyrimą, nebuvo sugalvota jokių teorijų ir interviu proceso eiliškumo. Viskas vystėsi tik pradėjus pirmuoju klausimu, todėl interviu galėjo pasikeisti kardinaliai ir vykti kitaip nei buvo numatyta. Abiejų tyrime dalyvavusių informantų asmenybės buvo atskleistos, kadangi prieš vykdant tyrimą, abu respondentai leido naudoti jų vardus ir pavardes šiame darbe. Taip pat, leido užtikrinti duomenų patikimumą, nes pasitikėdami tyrėju informantai leido sau atskleisti savo asmenines patirtis susijusias su tyrimo iškeltu klausimu.

2.2. Tyrimo eiga

Tyrime dalyvavo 2 informantai. Abu davė sutikimą minėti jų vardus ir pavardes. Respondentai labai noriai sutiko dalyvauti tyrime, kad būtų tiriamas ne tik jų darbas, tačiau ir asmeninės savybės bei charakteris. Žemiau esančioje lentelėje galima susipažinti su dviejomis informantėmis, kurios dalyvavo tyrime ir atsakinėjo į sudarytą klausimyną.

12 lentelė

Informanto kodas	Informanto interviu	Vardas, Pavardė	Veiklos sritis, asmeniniai pasiekimai bei profesiniai
Informantas nr.1	Vadovo interviu	Ona Žukienė	Dirba čia nuo 1998 metų ir yra aukščiausios vadybinės kategorijos vadovė. Baigusi Vilniaus Juozo Tallat-Kelpšos konservatoriją, dabar vadinasi kolegija, taip pat baigusi Vilniaus universiteto filologijos fakulteto specialybes: rusų kalbą ir literatūra bei lietuvių kalbą ir literatūrą.
Informantas nr.2	Lyderio interviu	Regina Ginelevičienė	Baigė Vilniaus valstybinį universitetą, lietuvių kalbos ir literatūros specialybę, įgijau filologo - dėstytojo kvalifikaciją (1977 m.) Nuo 1977 m. dirbo Kauno 32 vid.

			mokykloje (dabar - V. Kuprevičiaus) lietuvių kalbos ir literatūros mokytoja. Nuo 1980 m. pervesta dirbti į Lenino rajono pionierių namus metodininke, nuo 1989 m. - į Kauno J. Gagarino pionierių namus (vėliau - Kauno moksleivių kūrybos namai) metodinio skyriaus vedėja. Nuo 1998 m. iki dabar - Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų direktorės pavaduotoja ugdymui.
--	--	--	--

Pasitrinkta kultūros organizacija. Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai (VMLR) – meninio ir muzikinio neformalaus ugdymo įstaiga. Tai atviras miesto visuomenei kūrybos ir kultūros židinys. Pagrindinės rūmų veiklos kryptys – meninio profilio kolektyvų ir studijų veiklos vystymas, laisvalaikio užimtumo renginių miesto vaikams ir moksleiviams organizavimas, koncertinių – kultūrinių programų miesto visuomenei vykdymas Rūmuose sudaromos sąlygos ir galimybės 4 – 18 metų vaikų ir moksleivių saviraiškai, kūrybiškumui, prasmingam ir turiningam laisvalaikio užimtumui. Vizija – vaikų ir moksleivių neformalaus ugdymo, laisvalaikio, kūrybos, kultūros dominuojantis traukos centras, suteikiantis terpę nuolatiniam vaiko tobulėjimui, socializacijai, mokymuisi, sudarantis galimybę jam įsilieti į miesto, šalies bei tarptautinį bendradarbiavimą. Misiija – sudaryti galimybę kiekvienam ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikui ugdytis aplinkoje, atitinkančioje jo amžių, interesus ir gebėjimus, kurie įgalintų nuolat įgyti ir plėtoti jam būtinas kompetencijas, padėsiančias gyventi nuolat besikeičiančioje, įvairialypėje kultūrinėje terpėje. Kultūros organizacijos uždaviniai:

1. Ugdyti vaikų asmenines, edukacines, socialines, profesines kompetencijas per saviraiškos, pažinimo ir lavinimosi poreikių tenkinimą.
2. Perteikti mokiniams tautinės ir etninės kultūros pagrindus, tradicijas ir vertybes.
3. Puoselėti prigimtines ugdytinio galias (intelektualines, emocijų, valios), lemiančias kūrybinę asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę.
4. Lavinti gebėjimą kritiškai mąstyti, rinktis ir orientuotis dinamiškoje visuomenėje.
5. Sukurti ugdymui(si) palankų psichologinį klimatą ir ugdymo(si) erdvę, užtikrinti sveiką ir saugią ugdymosi aplinką.
6. Teikti ugdymo turinį ir metodus, atitinkančius ugdymo tikslus, vaikų amžiaus raidos ypatumus, jų ugdymosi poreikius ir interesus, ugdymo srities specifiką.

7. Spręsti mažiau galimybių turinčių, ypatingų poreikių, iškritusių iš švietimo sistemos vaikų, socialinės integracijos problemas.
8. Ugdyti pilietiškumą, tautiškumą, demokratišką požiūrį į pasaulėžiūrą, įsitikinimų ir gyvenimo būdų įvairovę.
9. Teikti kokybišką ugdymą pagal įstaigoje parengtas neformaliojo ugdymo programas.
10. Sudaryti ugdymui(si) palankų psichologinį klimatą ir ugdymo erdvę, užtikrinti sveiką ir saugią ugdymo(si) aplinką.
11. Taikyti aktyviuosius ugdymo metodus, atitinkančius vaiko amžiaus tarpsnio bei individualius ypatumus, ugdymo srities specifiką.
12. Naudoti ugdymo priemones, skatinančias vaiko smalsumą, aktyvumą, kūrybiškumą.
13. Teikti meninį ugdymą, puoselėjantį ir plėtojantį vaiko individualybę.
14. Užtikrinti pagrindinio ugdymo darnią prigimtinių mokinio galių plėtotę, puoselėti jo dvasinę kultūrą, pilietiškumą.
15. Ugdyti mokinių meninę ir estetinę kompetenciją, padėti įsitraukti į kultūrinį bendruomenės gyvenimą.
16. Tenkinti ir skatinti mokinių saviraiškos poreikius, jų tobulėjimą, sudarant sąlygas dalyvauti rūmų, miesto, šalies ir tarptautiniuose renginiuose.
17. Ugdyti mokinių gebėjimą kritiškai mąstyti, spręsti problemas.
18. Puoselėti pasitikėjimą savo jėgomis, iniciatyvumą, savarankiškumą, nuostatą bei gebėjimą mokytis ir tobulėti.
19. Sudaryti sąlygas visuomeninėms mokinių organizacijoms, miesto mokinių savivaldai, kitiems mokinių susivienijimams vystyti savo veiklą ir kūrybiškai bendrauti. (www.Vmlr.lt, „Vizija ir misija“). „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“ nuostatai priede nr. 3.

Pirmasis su informantais tiesioginis kontaktas įvyko, tyrėjui nuėjus į „Vaikų ir mokslivų laisvalaikio rūmus“ ir pasibeldus į vadovo–direktorės kabinetą. Tuomet maloniai paspaudus rankas, buvo pristatoma idėja, ir klausama, „ar būtų galima atlikti tyrimą apie Jus ir Jūsų kultūros organizaciją „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“. Plačiau papasakojus apie tyrimo iškeltą klausimą, kultūros organizacijos direktorė maloniai nustebo ir sutiko tapti informantu šiame tyrime. Pasirinktos kultūros organizacijos valdymo planas priede nr. 2.

- **Pirmasis interviu** buvo suorganizuotas su Ona Žukiene, pasirinktos kultūros organizacijos direktore ir vadove. Tačiau įvyko tai, kas galėjo būti numatoma, tokio užimto žmogaus gyvenime, jog susitarus datai ir laikui interviu, tyrėjui atėjus informantė buvo išvykus į kitą miestą, tad pirmasis susitikimas neįvyko ir tyrėjui teko skambintis direktorės sekretorei ir tartis dėl kitos datos ir laiko. Šis nesusipratimas skatino nepasitikėti ir svarstyti apie kitos organizacijos įtraukimą į tyrimą, tačiau pačios Onos Žukienės skambutis ir nuoširdus atsiprašymas tyrėją nuramino, todėl

tyrimas buvo tęsiamas toje pačioje kultūros organizacijoje. Interviu vyko tiesiogiai, buvo įrašinėjamas diktofonu. Interviu truko 50 minučių

- **Antrasis interviu** buvo suorganizuotas su Regina Ginelevičiene tą pačią dieną kaip vyko ir pirmasis interviu. Po pirmojo interviu pati Ona parodė ir supažindino su jos manymu „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų“ kolektyvo lydere Regina. Šis interviu truko 20 minučių.

Vėliau tiek pirmasis, tiek antrasis interviu buvo transkribuojamas (priede nr. 4), pažodžiui, nebuvo iškirpti žodžiai ar sakiniai, viskas surašyta paeiliui, pagal klausimus ir atsakymus. Pirmojo interviu metu respondentė sulaukė skambučio, į kurį turėjo atsakyti, tačiau sutiko įrašinėti viską, todėl pirmajame interviu buvo nereikalingos informacijos.

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje, vadovo interviu. Pasirinkta kultūros organizacija „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“, direktorė – Ona Žukienė.

(Priede nr. 4)

Pirmasis interviu – vadovo interviu klausimų blokas buvo skirtas atskleisti, kokio pobūdžio vadovavimas vyrauja pasirinktoje kultūros organizacijoje „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“, taip pat sužinoti apie vadovą ir jo požiūrį į lyderiavimą. Neprasidėjus klausimams ji papasakojo, koks buvo jos atėjimas būtent į šios organizacijos valdymą, anot informantės, jos kelias į šią kultūros organizaciją buvo toks, jog prieš Onai ateinant į moksleivių rūmus ji dirbo savivaldybėje, švietimo skyriuje kūravo būtent neformalųjį ugdymą ir Onai būnant ten, gimė tokia mintis, kad Kauno įstaigas neformaliojo ugdymo reiktų organizuoti, kadangi visose įstaigose būdavo visko po truputį ir jai kilo mintis, kad šiuose rūmuose rastųsi tik menininkai ir meninės pakraipos kolektyvai ir studijos, o ne būreliai, griežtai pabrėžė Ona, atsirado technikos kūrybos centras, kuriame įsikūrė techniko studija, taip pat turistai kraštotyrininkai ir įvykus šiems pokyčiams, atsitiko taip, kad rūmų direktorė išėjo į pensiją ir Ona Žukienė sumanė, kad galbūt nori ateiti dirbti į šiuos rūmus, realizuoti tai, kas buvo jos planuose: realizacijos, organizacijos ir tai ką Ona buvau sugalvojusi. Ona teigė, kad buvo pasiryžusi įgyvendinti planus ir tobulinti šiuos rūmus. Po respondentės pasakojimo buvo užduotas pirmasis klausimas vadovui: „prisistatykite papasakokite apie save, kiek laiko vadovaujate ir kokių nuopelnų turite?“, šiuo klausimu buvo pradėtas interviu, siekiant sužinoti apie organizacijos vadovo asmenybę ir nuopelnus. Tai svarbu žinoti, vadovavimo atžvilgiu. Respondentė atsakė užtikrintai ir pasitikėdama savimi, tai leido suprasti aukštai iškelta galva, žemas ir pakeltas balso tembras, tačiau pasakojo ramiai ir nuosekliai „*esu Ona Žukienė, dirbu čia nuo 1998 metų esu aukščiausios vadybinės kategorijos vadovė, esu baigusi Vilniaus Juozo Tallat-Kelpšos konservatoriją, dabar vadinasi kolegija man atrodo ir esu baigusi Vilniaus universiteto filologijos fakulteto dvi specialybes: rusų kalbą ir literatūra ir lietuvių kalbą ir literatūrą. Tai būtų tiek apie mano išsilavinimą.* Trumpas ir aiškus atsakymas, neįpareigojantis informantės sakyti savo nuomonę ar išreikšti požiūrį. Tačiau tai rodo, jog vadybinės ar lyderystės, jos praeityje nebuvo, tuomet galima susidaryti nuomonę, jog patirtis ir praktika išmokė ją vadovavimo, neužmirštant ir stiprių, tvirtų charakterio savybių. Informantė išskyrė jai svarbius dalykus apie organizaciją, bei sukuriamą produktą, ji didžiuodamasi apie tai pasakojo „*atsirado kolektyvai prie tų, kurių buvo geriausi ne tik Kauno mieste, bet ir Lietuvoje, kiekvieno žanro, pradedant nuo folkloro baigiant breakdance, čia šituose rūmuose glaudžiasi geriausi miesto moksleivių kolektyvai jei užsimenant tai ir „Malūnėlis“ – tautinių šokių ansamblis, kur šokėjai turi akomponuojantį liaudies instrumentų orkestrą, kas yra vienetai visoje Lietuvoje*“. Informantė labai išsiplėtė pasakodama apie jos organizacijos kolektyvus ir pačius menininkus, kadangi ji taip parodė, jog tai yra svarbiausias dalykas. Kas buvo įdomiausia, jog kalbėdama apie savo kolektyvus ir studijas ji pati sau išsikėlė klausimą ir į jį atsakė „*kodėl*

kolektyvai yra tokie stiprūs?, kad šituose rūmuose yra lyderystė, ką mes kalbėjome telefonu , tai aš manau, kad jeigu įstaigos vadovas nėra lyderis, tai jau reikėtų susimastyt kodėl , tai yra mano nuomone, kurios aš tvirtai laikausi, todėl, kad jeigu vadovas yra stiprus , o aš skaitau, kad aš esu stipri“, šiuo teiginiu apie lyderį ir vadovą kaip apie vieną žmogų, prasidėjo kalba apie vadovavimą ir lyderystę. Ona teigia, jog lyderis ir vadovas turi būti vienas asmuo, kas visiškai prieštarauja literatūros apžvalgai aprašytai tyrimo pradžioje, kitaip sakant, ji prieštarauja daugeliui pasaulio nuomonių ir teorijų. Informantė mano, jog ji yra vadovė ir tuo pačiu lyderių lyderė, o jos organizacijoje yra kolektyvų vadovai, kuriuos Ona Žukienė skaito savo srities lyderiais kaip pavyzdį ji papasakojo apie vieną iš jos studijų vadovų: „į rūmus yra pritraukti patys geriausi miesto menininkai , jeigu kalbėti apie tą patį tautinių šokių kolektyvą tai yra Birutė Brazdžiūtė, vieims gerai žinoma respublikinių dainų šventėse, kuriuose yra vyriausia baletmeisterė ir šiomet vykstančiam taip pat Kauno dainų šventėse, kuriuose ji visada eina pirmu numeriu“, taip pat Tomas Erbrėderis- aktorius, sportiniai šokiai Daiva Mitkuvienė, profesionali šokėja – Irina Lazauskienė, visus šiuos kolektyvų vadovus, direktorė Ona įvardina kaip savo srities lyderius. Kas keisčiausia, jos kalboje, daugiau buvo pastebėta lyderio savybių negu vadovo. Nejaugi vadas ir lyderis gali būti vienas ir tas pats? „Savo srities lyderiai, kiekvienas čia rūmuose yra lyderis, tačiau lyderių lyderis tikrai turėtų būti pagal mane turi būti vadovas. Nenoriu aukštinti savęs, bet jeigu vadovas bus ne stipri asmenybė, nebus lyderis ,pas jį neateis lyderiai“, šiuo teiginiu, ji įrodo, ir argumentuoja savo nuomonę, jog ji nori turėti savo komandoje stipriausius, geriausius, todėl vadovas turi būti tas žmogus, kurį seka kiti. Tačiau prisiminus literatūros apžvalgą, yra nuomonių, jog dažniausiai lyderį seka komanda, todėl ryšys tarp šių dviejų teorijų yra toks, jog Ona turi būti vadovė, bet ji tuo pačiu ir save laiko visišku lyderiu. Informantės palyginimas, kurį interviu metu ji papasakojo yra gan realus, jog mokykloje galbūt galėtų direktorius būti vadovas ir šalia turėti lyderį, tarkim aplink save susistatęs stiprius mokytojus, o pats sėdi rankas sudėjęs ir niekuo negali nustebinti, nieko negali pasiūlyti tiems savo lyderiams, jie išeis kitur, pas kitą vadovą, bet ne tą, kuris spaus juos ,bet tokį, kuris leis atsiskleisti, leis jiems lyderiauti. Tačiau pasak Onos, kultūroje, kur vyrauja menas, tokio vadovo būti negali ir neturėtų, kadangi tai yra menas, laisvi žmonės, laisva kūryba, jokių ribų, tiesiog leisti žmonėms tobulėti ir neblokuoti jų talentų. Ir ne kartą informantė minėjo, jog sistemingas ir pagal taisykles darbas yra ne jai, „Pas mus rūmuose yra taip, jog aš niekada nediktuoju savo nuomonės , jie visi ateina su savo programomis su savo pasiūlymais, kartais atrodo visiškai nežemiškais, nerealiais, bet pas mus yra menininkai ir tai yra visiškai natūralu ir jeigu aš bučiau biurokratė kažkokia ir sakyčiau liautis ir daryti viską akademiškai , kad būtų viskas sistemingas nors kartais pas mus būna to chaoso, bet tai ir vėl yra natūralus dalykas, nes tai yra menai yra viskas improvizacija“, susidarome nuomonę, jog šioje organizacijoje nevyrauja monarchija, vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, rūpinasi jais ir pati jaučiasi lygia savo darbuotojams, galbūt taip yra todėl, kad Ona pati yra profesionali vokalistė, kuri vadovauja ne tik

„Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmams, bet ir studijai „M.E.S.“- Šiuolaikinę populiariąją muziką propoguojanti studija skaičiuoja jau trečią dešimtmetį. Tai – daugiausiai koncertuojantis rūmų kolektyvas, Tarptautinio jaunųjų talentų konkurso „Kaunas Talent“ sumanytojas ir pirmasis organizatorius. Estrados studija „M.E.S.“ žinoma ne tik Lietuvoje bet ir svetur: Bulgarijoje, Maltoje, Turkijoje, Baltarusijoje, Vokietijoje, Rusijoje, Ukrainoje, Ispanijoje. Šioje studijoje Ona yra vokalo vadovė ir ji vadovauja kartu su savo vyru Vytautu Žuku, kuris kuria muziką ir dainas. Atsižvelgiant į tai Ona yra pati menininkė – muzikos žinovė, o kaip ji pati teigė, kad menininkai tai savam pasaulyje gyvenantys talentai, todėl Onos vadovavimas rūmams nėra toks ribojantis ir griežtas.

Po nenutrūkstamo informantės monologo sekė kitas klausimas, kuriuo tyrėjas norėjo suprasti, informantės nuomonę ir požiūrį, „Tai ar Jūs kultūrinėje srityje atskirtumėte vadovą bei lyderį kaip du skirtingus ir svarbius organizacijai asmenis?“, išgirdus šį klausimą, informantė netgi atsiduso, lyg buvo versta kartoti tai ką jau sakė ir pasakojo „*tai ir ką aš noriu pasakyti, jei vadovas nėra lyderis ir bendrauja su savo komanda tik liepimais, pirštų badymais kur ir ką reikia padaryti, tai nėra jokio organizavimo, pas mus yra laisvė*“. Taip pat Onos Žukienės teigimu, jos darbo komandą sudaro jauni žmonės ir nebūtinai turintys patirties „*jaunus pavaduotojus, jaunus renginių organizatorius, metodininkus, režisierius, visiškai be jokios patirties jaunuolius. Nes tarkim ateina jaunas žmogus ir darbdavys klausia, o Jūsų darbo patirtis? Atsakymas koks, iš kur patirties gaut, jeigu niekas nepriima jauno žmogaus be patirties. Tai būtent aš va visus tokius žalius žmones kviečiuosi, ir su šita jauna komanda, augam link lyderių*“, gan drastiškai Ona renkasi savo darbuotojus, kurie vienaip ar kitaip atstovautų organizaciją. Šiek tiek pasidomėjus apie Onos Žukienės darbuotojus, atsiskleidė, jog buvusi pavaduotoja, turi savo verslą, kita renginių režisierė šiuo metu yra Panevėžio rajono kultūros namų direktorė. Tai tik įrodo, jog yra kaip asmenybės augimas šioje organizacijoje. Kalbant apie komandas sekantis klausimas sekė toks: „kas tiksliai sudaro Jūsų valdžios komandą“, informantei išgirdus šį klausimą kilo didelis susimastymas, iš to galima spręsti, kad arba komanda nėra sudaryta arba jos jai nereikia. Ona išskyrė valdžios komandos narius tai : direktorius, du pavaduotojai ir renginių režisierius, kas keisčiausia kaip tokiai gan didelei kultūros organizacijai administracija sudaro itin mažai darbuotojų, negi užtenka 4 žmonių organizacijos valdymui? Sekantis klausimas buvo apie valdymą, būtent kas informantei yra svarbiausia valdant organizaciją, jos atsakymas buvo greitas ir užtikrintas „*geranoriškumas, pasitariant, pasišnekant, būtent dėmesys žmogui ir to paties prašau savo kolektyvų vadovų, kad būtų dėmesys kiekvienam vaikui, gal todėl mūsų rūmuose ir yra vaikų virš 900.*“, tai negali būti svarbiausias vadovo aspektas valdant organizacijai, nors ji yra meno, prisimenant literatūros apžvalgą, vadovas turi vadovauti: tvirta nuomonė, svarbu rezultatai, sėkmingas vadovavimas. Tad galima susidaryti nuomonę, jog Ona Žukienė save laiko labiau lyderiu nei vadovu, bent jau charakterio savybės iš jos pasakojimo yra tinkamos lyderiui, ir tik kelios vadovo pozicijai. Dar

vienas klausimas, kuris informantai pasirodė labai akivaizdus ir paprastas, todėl į tyrėjo klausimą „ar Jūs manote, jog esate autoritetas savo darbuotojams?“, jos atsakymas buvo „*taip, tikrai taip*“. Tuomet iš šio klausimo kilo sekantis klausimas, kuris nebuvo iš ankščiau sudarytame klausimyne, tiesiog natūraliai tyrėjui pasirodė tai reikalinga sužinoti „ar kartais nepamąstot, kad darbuotojai, kartais bijo su Jumis šnekėti laisvai, dalintis idėjomis?“, išgirdus šį klausimą informantė lengvai nusijuokė, tarytum ir taip turi būti aišku, jog niekas nebijo su ja kalbėti „*ne, tikrai, laisvė papūgoms*“, toks šmaikštus jos atsakymas į šį klausimą. Interviu pabaigai tyrėjas pasiliko tris svarbiausių klausimų, kadangi informantui leido atsipalaiduoti ir įsijausti į interviu tematiką, tyrėjui pamačius jog informantas atsipalaidavęs ir kalba laisvai, nesusivaržius, iškėlė paskutinius tris svarbius klausimus „ar Jūs lankotės kokiuose seminaruose, kad tobulint savo vadovavimo įgūdžius? Šio klausimo svarbumas buvo sužinoti, ar kultūros organizacijos vadovas domisi ir tobulėja laikui bėgant ir neužsisėdi su viena vadovavimo teorija, todėl tyrėjas sulaukė tokio atsakymo „*beabejo lankausi seminarus, tačiau labai renkuosi juos, tikrai neinu ten kur, dabar pilnas internetas knibžda ir kur skambinėja visokie seminarų mėgėjai, lankausi seminaruose tokiuose tikrai žinau kad yra asmenybė-autoritetas, lektorius, tačiau tas laikas 24 valandos paroje yra labai trumpas, todėl kartais renkuosi knygą nes gali tobulėti neišėjęs iš namų, negu tarkim atėjus kažkokia bobelė skaito iš sąsiuvinio ir dar nelabai raiškiai*“ šis atsakymas įrodo, jog informantė, stengiasi tobulėti kaip vadovė ir asmenybė, tačiau daug laiko tam neskiria. Kai tyrėjas užsiminė apie silpnąsias puses vadovaujant, informantas sunerimo ir pradėjo mąstyti, todėl tylą buvo neišvengiama, atrodė, jog informantė neišskiria savo minusų ar silpnumo kažkurioje vadovavimo srityje, po ilgo pamąstymo informantė teigė „*žinoma, kad aš esu pažeidžiama, galbūt aš per didelė maksimalistė, tačiau ne visada išeina maksimaliai visko padaryti ir poto save labai griauži, negaliu sakyti, kad aš viską darau gerai, jokių būdu ne, čia pridarai kliurkų, tačiau negaliu sakyti, kad aš esu su tokiu konkrečiu ir dideliu minusu.*“ Informantės teigimu, ji nemato didelių minusų savo vadovavime. Informantė smarkiai plėtesi apie jos įvardintą maksimalizmą, jog per tą maksimalizmą informantė apima per daug ir negali visko suvalgyti, ir tai galima pavadinti chaotiškumo sistemos trūkumu. Paskutinis ir svarbiausias klausimas, sužinoti informantės požiūrį į vadovo būtinas vadovavimo savybes. Jos atsakyme, įžvelgiau, jog informantė kalba ne apskritai apie vadovo savybes, tačiau apie savo asmenines savybes, kurias jos nuomonę turėtų būti pas visus ar bent daugelį vadovų

„*mokėjimas bendrauti, atvirumas geranoriškumas, atjauta, supratimas, humoro jausmas, tas jau tikrai, nes tarp muzikantų, menininkų, aš neįsivaizduoju kitokio gyvenimo, jeigu manęs dabar kažkas turėtų bijoti, arba drebėti. Visos tos tikrai gerosios savybės tai yra vienareikšmiškai būtinos vadovui ir kiek va aš stebiu jaunos vadovus arba sovietinių laikų palikimą – tuos vadovus, aš taip nemoku dirbti. Man to tokio oficialumo nereikia, aš taip negaliu. Man turi būti šeimyna, viską vieni apie kitus žino.*“

Nagrinęjant interviu paaiškėjo, jog „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“ vadovą turi labiau su lyderio savybėmis, Onai Žukienei svarbiausia sutarimas su darbuotojais, laisvė kūrybai ir jokio oficialumo. Nors šių rūmų vadovė, jos manymu yra stipri asmenybė, kas beje būdinga ir vadovui ir lyderiui, tačiau jos veiksmai ir pasakojimai įrodo, kad ji mato save kaip lyderę ir vadovą vienoje asmenybėje. Jos tvirta nuomonė, jog vadovas būtinai turi būti ir lyderis sekė visą interviu ir savo nuomonės šiuo klausimu nekeitė. Atsižvelgiant į vadovės požiūrį ir visą interviu galima teigti, jog ji prieštarauja tyrėjo literatūros apžvalgoje surastomis teorijomis. Informantė grindžia savo nuomonę tuo, kad visas jos kolektyvas darbe yra menininkai, todėl jie mąsto kitaip ir nori laisvės tobulėti ir kurti. Paaiškėjo, jog toks vadovo valdymas pasiteisina šioje organizacijoje ir tobulėja vadovas su savo valdoma kultūros organizacija, visa tai įrodoma kultūros organizacijos vykdoma veikla. Tad šios organizacijos vadovė su lyderio aiškiomis savybėmis sėkmingai vykdo veikla tiek išorėje tiek viduje.

Antrasis interviu, lyderio interviu. Pasirinkta organizacija taip pat – „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“. Informatė – Regina Ginelevičienė. (Priede nr. 5)

Šiuo interviu norima atskleisti pasirinktos kultūros organizacijos lyderio veikimą. Sužinoti ar atsižvelgiant į literatūros apžvalgą, pasirinktoje organizacijoje yra tokia pozicija – lyderis. Ar šios organizacijos lyderis turi tam tikrų lyderiui būdingų savybių kaip: charizma, bendravimas su kolegomis, idėjų generavimas, ar šis žmogus yra autoritetas komandai? Ar jį seka likę komandos nariai? Todėl informantę paskyrė pati „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų“ direktorė Ona Žukienė, nes jos manymu būtent Regina galėtų atstovauti lyderio poziciją, Ona įvardino antrąją informantę kaip jos „dešiniąją ranką“.

Interviu buvo pradedamas nuo informantės prisistatymo ir jos atėjimo į „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmus“ istorija, *„pradėjau dirbti 98-ais metais, kada atėjo nauja direktorė ir mūsų rūmai tada pasivadino vaikų moksleivių laisvalaikio rūmais, Mano darbas yra kartu su direktore, darbai su mokytojais-studijų vadovais, apskritai esu atsakinga už ugdymo proceso vykdymą rūmuose.“* Atsižvelgiant į informantės darbą, galima spręsti, jog ji labai gerai pažįsta šiuos rūmus, turi nusistovėjusią savo programą, dirba kartu su vadove, pati sprendimų nepriima. Iš informantės prisistatymo, iš kart kilo klausimas apie lyderiavimą, ką ji apie tai mano, ar tai tikrai jos niša „kaip jūs suprantate sąvoką lyderiavimas?“, pasyvumas iš jos balso tembro ir ramaus bei žemo tono, leido suprasti, jog jos atsakymas bus būtent toks *„na aš nepasakyčiau, kad tai lyderiavimas yra, aš paprasčiausiai laikau tai savo darbu, mano sritis yra darbas su studijų vadovais, kad jie būtų matomi ne tik tarpusavy bet ir išorėje, už rūmų durų“*, nejaugi Regina buvo pasirinkta vadovės kaip šios organizacijos lyderė? Tačiau tikrai taip, būtent direktorė Ona supažindino ir taip ją pristatė. Sekantis klausimas iškilo „kas yra svarbiausia jums šitame darbe?“ ir ne todėl, kad būtų įdomu kas jai svarbiausia šiame darbe, tačiau klausimas atspindi norą sužinoti, ar ji išryškina literatūros apžvalgoje lyderiui priskirtas savybes *„nepasakyčiau, kad kažkas vienas yra svarbiausia.“*

Svarbiausia padaryti viską laiku ir taip kaip reikia, aš manau. Gaunu daug nurodymų, daug visokių reikalavimų ateina iš švietimo skyriaus, iš savivaldybės esame švietimo įstaiga ir turime daryti, tai kas yra nurodoma“. Lyderis ir nurodymai, kažkokie dokumentai ir nustatytos ribos? Tai grindžia tokią nuomonę, jog Regina tikrai nėra lyderis šioje organizacijoje, ji pati pripažįsta, kad daug laiko praleidžia prie dokumentų ir pildo juos, kadangi direktorė Ona labai sunkiai su jais susitvarko. Netgi kyla tokių minčių, jog Regina atspindi daug daugiau vadovo bruožų, negu lyderio. Net pati direktorė minėjo, jog šis žmogus dažnai ją pastato į vietą, kai būna pasimetęs ar daro tai kas nereikalinga. Informantė nėra menininkė, ji mąsto kitaip, ji turi savo nuostatas, kurių laikosi. Po paskutiniojo atsakymo tyrėjui buvo idomu sužinoti kaip atrodo informantės darbo diena, kokia ji, Regina pradėjo pasakoti „pavyzdžiui galiu šią dieną papasakot, rengiam dabar direktorės ataskaitą, tokią baigiama visada metinę ataskaitą, teikiama savivaldybei ir dabar aš ją tvarkau, turiu iki poros valandų jei paskyrusi. O po to turim antrą valandą seminarą, mūsų folkloro studijos vadovė, veda seminarą miesto mokytojams. Tai vat dabar vyrai pasikvietė tvarkom salę, paruošiam salę. Užsiimsiu registracija susisieksiu su mokytojų švietimo centru su metodininku atsakingu, suderinsim registraciją. Po to eisiu į seminarą po to stebėsiu darysiu ką reikės, vykdysiu registraciją, pačiam seminare su vadove ką reikės jei padėti per seminarą, kadangi jis bus dar ir filmuojamas ir po to taip ir baigsis ši diena mūsų.“, Informantės diena atrodė per daug atsakinga, kas būtent būdinga vadovui. Tačiau informantė pati supranta ir pradžioje teigė, jog ji nemano kad jos darbas yra lyderio, jai pačiai buvo nuostaba, kad direktorė pasirinko ją kaip lyderę. Todėl galima teigti, jog direktorė, nemato lyderių jos komandoje, tik save. Išsiaiškinant, daugiau apie informantės pareigas ir darbą toliau lydėjo šis klausimas „kokia jūsų savybė yra itin gera jūsų darbe, kuri tikrai gerai padeda jums atlikti jūsų pareigas?“ Reakcija į šį klausimą buvo neigiama, kadangi jos atsakyme, ji vardino savo blogąsias savybes, jai tai paprasčiau įvardinti „aš geriau pasakyčiau neigiamas savo savybes. Aš per daug kruopščiai stengiuos padaryti ir dažnai man užsitęsia laikas ir dar kita mano neigiama tokia savybė būtų, jeigu vadovui ar mokytojui kas nors nesiseka ir stengiuosi jam padėti taip savo laiką aukoju jam, bet stengiamės padaryt, kad būtų padaryta.“ Kadangi informantė vengė atskleisti savo teigiamas savybes, iš jos kalbėjimo, manierų ir požiūrio, galima spręsti, jog ji nėra iš tų, kurie stresuoja iškilus kokiai problemai, jos tonas ramus, ji visuomet kalba ramiai, tai padeda laikyti ribą tarp streso ir visiško streso. Taip pat informantė teigė, jog jai laisviau bendrauti su žmonėmis ir kažką rimt sakyti elektroniniu paštu, o ne į akis, tai padeda lengviau atsikratyti nenorimų situacijų, kas vėlgi atspindi pagal literatūrą, jog tai būdinga vadovui. Vadovas ne visada tiesiogiai bendrauja su savo kolektyvu. Vėl grįžtant prie stresinių situacijų, informantai buvo įdomiausia kalbėti ir netgi buvo pastebėta, jog pasakodama ji save bando analizuoti, jos teigimu „Labai susinervinu, jeigu nepagrįstai yra pasakoma, iš vadovybės, iš švietimo skyriaus. Mane tai veikia ir kaip pasakyt, išgyvenu. Na bet vėliau susitaikai ir galvoji ar tikrai taip viskas yra negerai? Na išgyveni paprasčiausiai. Per tiek metų pradedi išmokt. Pradžioj

galbūt labai stresuodavai ir panikuodavai, na bet po to reikia save išmokint valdyt, nors tai sakyčiau labai, labai sunku ir praktiškai neįmanoma. Nors, jeigu tu esi žmogus, gyvas žmogus, tai tu vis tiek pajusi tas emocijas. Kadangi aš esu tokia, man pasakė, ai... Numojau ranka ir viskas. Ne man pasilieka, man ilgiau pasilieka tokie dalykai, tik aš gal ne visiems parodau, kad skauda.“ Buvo nesunku suprasti, kad nėra lengva dirbti su menininkais, kadangi jie dažnai kalba neargumentuotai, o būtent tai informantę labiausiai erzina.

Šio interviu pabaigoje tyrėjęs suprato, jog informantė – Regina tikrai nėra kultūros įstaigos „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų“ lyderė. Tad kyla vienintelis klausimas, nejaugi direktorė pasirinko būtent tokią lyderę, kad tyrėjas suvoktų, jog lyderių pas ją komandoje nėra tik ji pati, kas buvo grindžiamai papasakota pirmajame vadovo interviu.

Apibendrinant tiek pirmąjį, tiek antrąjį interviu, galima teigti, jog „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“ turi vadovę, kuri save laiko lydere, ir turi numanomai paskirtą lyderę, kuri visiškai neatitinka literatūros apžvalgoje autorių nuomonės ir nėra jokios sąsajos tarp lyderės ir antrosios informantės. Todėl pasirinktos kultūros organizacijos vadovo ir lyderio vaidmenis atlieka vienas žmogus – direktorė Ona Žukienė, todėl visgi galima teigti, kad yra tokių organizacijų, kuriuose vadovas bei lyderis nėra du skirtingi žmonės, tačiau yra vienas žmogus. Antroji informantė, kuri buvo įvardinta kaip vadovės „dešinioji ranka“, neatitinka lyderio pozicijos, jos darbas yra visa dokumentacija, kuri turėtų priklausyti vadovui, tačiau šioje organizacijoje yra atvirkščiai.

IŠVADOS

1. Vadovas kultūros organizacijoje, privalo būti tas, kuris valdo viską taip, jog visa organizacijos veikla tobulėja, kartu ir talentai, ir mokytojai. Esant tvirtam vadovui, organizacijos veikla nebus sukritus arba nebus vykdoma tai kam yra pasiruošta arba numatyta, todėl vadovui svarbu turėti tvirtą charakterį ir nuomonę, suprasti dokumentacijas, tačiau nebūti per daug oficialiam, nes tai apjungia menus, kultūras. Tai menas, o mene ribų nėra, todėl vadovas turi leisti laisvai plėstis talentams ir leisti improvizuoti, tačiau ribos iš vadovo pusės reikalingos.

2. Lyderio pozicija nėra oficialiai įrašyta kaip pareiga organizacijai, tačiau tiek meno, tiek bet kuriai organizacijai privalu turėti lyderį – žmogų, kuris turi įtakos, ne dėl to, kad žmonės turi jį gerbti dėl jo statuso organizacijoje, bet dėl to kad nori, dėlto, kad tas žmogus yra autoritetas, ne tik rūpinasi aplinka, bet ir išklauso, ir atsižvelgia į komandos narių nuomones. Pas lyderį eis tie žmonės, kurie tikrai yra geri, kitaip sakant lyderis augina kitus lyderius, todėl lyderis kultūros organizacijoje reikalingas, netgi jeigu jis ir yra tapatinamas su vadovu.

3. Nustatyti svarbiausi bruožai tiek vadovo tiek lyderio pozicijoje, atskleidžia, kaip svarbu turėti tam tikras savybes esant vadovo ar lyderio kėdėje. Vadovas: atkaklus, stiprus, turintis savo nuomonę bei atsakingas, siekiantis užsibrėžtų tikslų, tuo tarpu lyderio neįsivaizduoja be savybių kaip: komunikabilumas, charizma, humoro jausmas, idėjų generatoravimas bei didelis komunikavimas su komanda.

4. Atlikus Vadovo bei lyderio funkcijos kultūros organizacijoje tyrimą, nustatyta, kad:

- Vadovas gali būti ir lyderis, tačiau lyderis dažnai neatitinka to kas yra suvokta pasaulio autorių tiesos. Lyderis pasirinktoje kultūros organizacijoje, neatitiko lyderio reikšmės ir pagrįstai pasisakė, jog tai nėra lyderiavimas tai suvokta kaip darbas. Interviu atsiskleidė, jog pasirinktas lyderis domisi dokumentacija, darbo atlikimu laiku ir vietoje, dirbama pagal sistema. Todėl tyrimui atlikus paaiškėjo, jog arba pasirinktas neteisingas komandos narys lyderio pozicijai, arba jis neegzistuoja pasirinktoje kultūros organizacijoje.

- Šio tyrimo analizėje paaiškėjo, jog vadovas save laiko taip pat ir tikru lyderiu, tačiau tai buvo pagrįsta požiūriu bei veikla. Todėl tai dar viena teorija iš praktikos, kuri prisidėjo prie kitų pasaulio teorijų, jog vadovas ir lyderis yra tapatinamas ir gali būti vienas žmogus, nors tai atrodo priiimama dviguba atsakomybė, bet pasirinktos kultūros organizacijos vadovas to nesureikšmino.

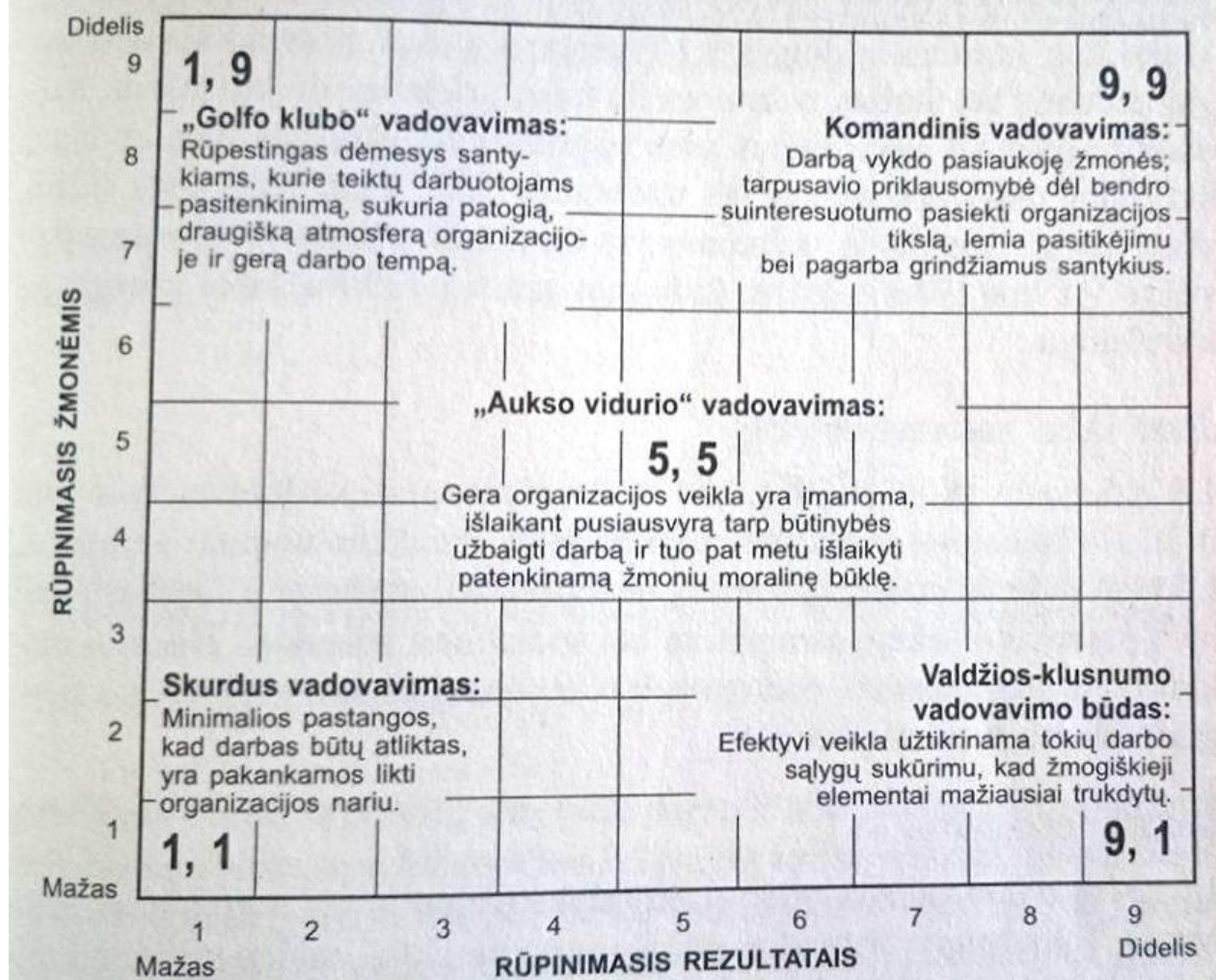
SUMMARY

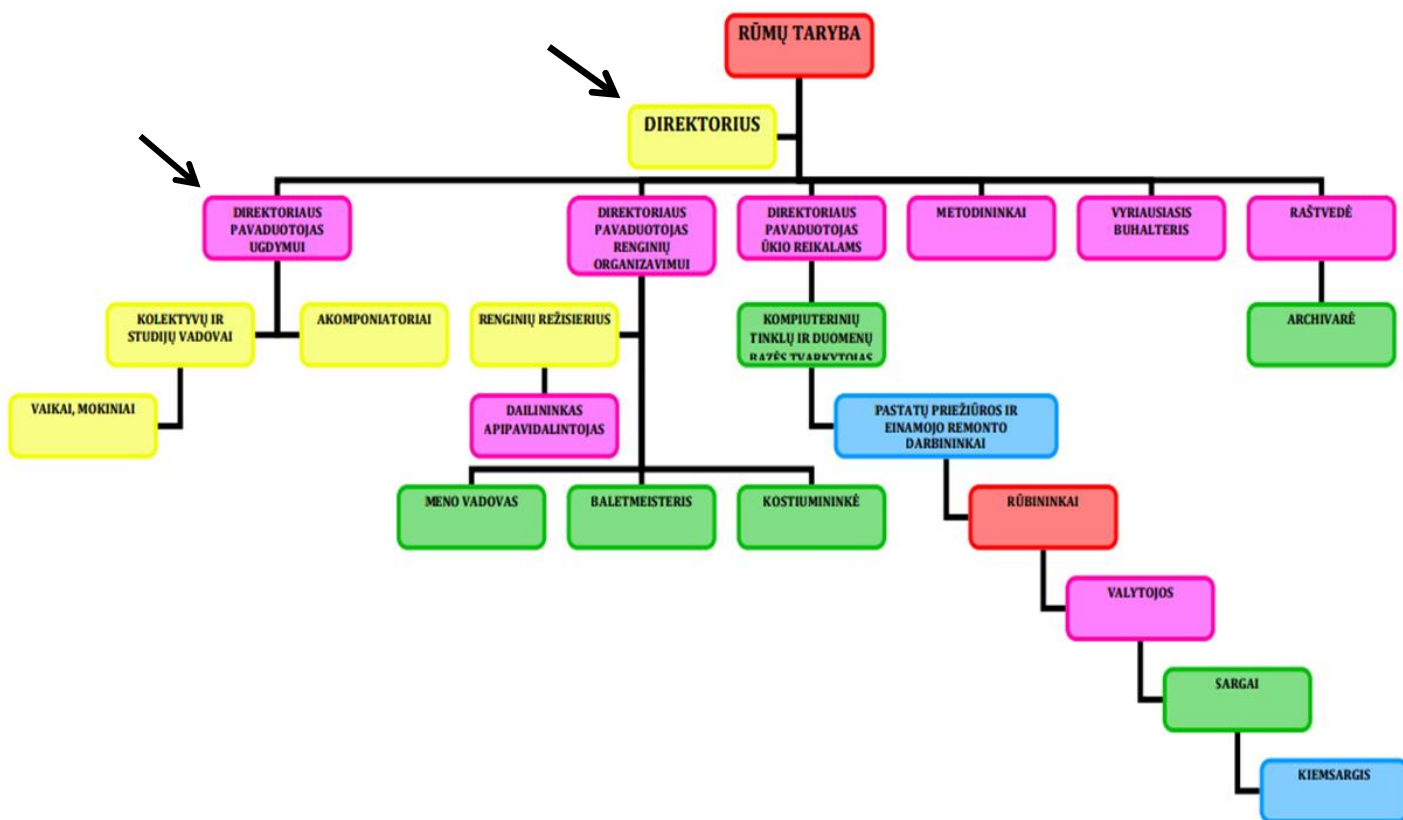
Ever since, the question what makes an organization to flourish, or to fail. It has been determined that there has to be a differentiation between a leader, and a boss, as it's two different concepts. A good leader won't necessarily be a good boss, and vice-versa, as for running an organization well one needs to combine the two concepts. It's a real challenge for everyone to fulfil their need of leadership and ability to Express one self in both Professional and social every day life. Leadership since ancient times is one of them most important skills in both private and public sector. It is important for a leader to maintain sense of direction and plan for the future. It is essential for an organization to be multi dimensional and allrounded, and able to adapt to ever changing economic and social climate. Ever since, the questions were asked what makes an organization to flourish, or to fail. It has been determined that there has to be a differentiation between a leader, and a boss, as it's two different concepts. A good leader won't necessarily be a good boss, and vice-versa, as for running an organization well one needs to combine the two concepts. It is important to highlight the main tasks of a leader of a group/organization, and generally the set ask has been referred to as being: planning, organization and control of everything that takes place with in the group/organization. To be a good leader and a good boss, you have to take the skill sets of the two, and combine them-for example, effective running of a company can only be achieved when the process of well controlled on organizational level, as well as human resource level, this in incorporating main tasks of a decision-making boss and a true leader of a group. Leadership, according to A. Farazmand(2007) is a key axis in the management of human resources with in an organization-often likened to 'glue' that holds the organization together. It is widely considered, that a good boss and an influential leader is what leads an organization in to achieving its goal and succeeding (L. J. Merisalo, 2007). Having a good boss and inspirational leader is what enhances organizations ability to compete in the market-having the mentioned qualities is what determines whether an organization will achieve its goals.

Priedų sąrašas

1 Priedas „Lyderių tinklelis“ P. G. Northouse, 2007, „Lyderystė, teorija ir praktika“, (69-72 psl).....	39
2 Priedas „Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai“, Valdymo struktūra.....	40
3 Priedas Žukienė O. 2010. Nuostatai.....	41-51
4 Priedas Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje, pirmasis interviu, informantė, direktorė- Ona Žukienė.....	52-56
5 Priedas Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje, antrasis interviu, informantė, lyderė- Regina Ginelevičienė.....	57-59

4.1 PAVEIKSLAS. Lyderių tinklelis





PATVIRTINTA

Kauno miesto savivaldybės tarybos

2010 m. vasario 25 d.

sprendimu Nr. T-71

KAUNO VAIKŲ IR MOKSLEIVIŲ LAISVALAIKIO RŪMŲ NUOSTATAI**I. BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų nuostatai (toliau – nuostatai) reglamentuoja Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų (toliau – Rūmai) teisinę formą, priklausomybę, steigėją, steigėjo teises ir pareigas įgyvendinančią instituciją, buveinę, grupę, tipą, pagrindinę paskirtį, mokymo kalbą ir formą, veiklos teisinį pagrindą, sritį, rūšis, tikslą, uždavinius, funkcijas, ugdymosi pasiekimus įteisinančių dokumentų išdavimą, teises, veiklos organizavimą ir valdymą, savivaldą, darbuotojų priėmimą į darbą, jų darbo apmokėjimo tvarką ir atestaciją, turtą ir lėšas, jų naudojimo tvarką ir finansinės veiklos kontrolę, reorganizavimo, likvidavimo ar pertvarkymo tvarką.

2. Oficialus Rūmų pavadinimas – Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai, trumpasis pavadinimas – Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai. Rūmai įregistruoti Juridinių asmenų registre, kodas 190143732.

3. Rūmų istorija: 1944 m. gruodžio mėn. LTSR švietimo ministerija įsteigė Kauno miesto pionierių ir moksleivių rūmus. 1989 m. spalio 25 d. Rūmai pavadinti Moksleivių kūrybos namais. Kauno miesto valdybos 1998 m. lapkričio 3 d. sprendimu Nr. 1048 Rūmai reorganizuoti į Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmus.

4. Rūmų teisinė forma – savivaldybės biudžetinė įstaiga.

5. Rūmų priklausomybė – Kauno miesto savivaldybės institucija.

6. Rūmų steigėja – Kauno miesto savivaldybė (toliau – Steigėjas), kodas 111106319, Laisvės al. 96, LT-44251 Kaunas.

7. Steigėjo teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Kauno miesto savivaldybės taryba.

8. Rūmų buveinė – Parodos g. 26, LT-44221 Kaunas.

9. Švietimo įstaigos grupė – neformaliojo švietimo mokykla.

10. Švietimo įstaigos tipas – neformaliojo vaikų švietimo mokykla.

11. Pagrindinė Rūmų paskirtis – papildomas ugdymas.
12. Mokymo kalba – lietuvių.
13. Mokymo forma – dieninė, šeštadieninė, sekmadieninė.
14. Rūmai yra viešasis juridinis asmuo, turintis herbinį antspaudą, atsiskaitomąją ir kitas sąskaitas Lietuvos Respublikos įregistruotuose bankuose, atributiką.
15. Rūmai savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos švietimo ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais, Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimais ir šiais nuostatais.

II. RŪMŲ VEIKLOS SRITIS IR RŪŠYS, TIKSLAS, UŽDAVINIAI, FUNKCIJOS, MOKYMOSI PASIEKIMUS ĮTEISINANČIŲ DOKUMENTŲ IŠDAVIMAS

16. Rūmų veiklos sritis – švietimas.
17. Rūmų veiklos rūšys (pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, patvirtintą Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2007 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. DĮ-226):
 - 17.1. pagrindinė veiklos rūšis – kitas mokymas, kodas 85.5;
 - 17.2. kitos švietimo veiklos rūšys:
 - 17.2.1. kultūrinis švietimas, kodas 85.52;
 - 17.2.2. kitas, niekur kitur nepriskirtas, švietimas, kodas 85.59;
 - 17.2.3. švietimui būdingų paslaugų veikla, kodas 85.60;
 - 17.2.4. ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, kodas 85.10.10;
 - 17.2.5. scenos pastatymų veikla, kodas 90.01;
 - 17.2.6. vaikų poilsio stovyklų veikla, kodas 55.20.20;
 - 17.2.7. kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla, kodas 93.29;
 - 17.2.8. ekskursijų organizatorių veikla, kodas 79.12;
 - 17.2.9. kitas keleivinis sausumos transportas, kodas 49.39;
 - 17.2.10. kitų išankstinio užsakymo ir susijusių paslaugų veikla, kodas 79.90;
 - 17.2.11. kita informacinių technologijų ir kompiuterių paslaugų veikla, kodas 62.09;
 - 17.2.12. poilsiautojų ir kita trumpalaikio apgyvendinimo veikla, kodas 55.20;
 - 17.2.13. politinių organizacijų veikla, kodas 94.92;

- 17.2.15. scenos pastatymams būdingų paslaugų veikla, kodas 90.02;
- 17.2.16. meninė kūryba, kodas 90.03;
- 17.2.17. meno įrenginių eksploatavimo veikla, kodas 90.04;
- 17.2.18. garso įrašymas ir muzikos įrašų leidyba, kodas 59.20;
- 17.2.19. profesinių narystės organizacijų veikla, kodas 94.12;
- 17.2.20. kitų, niekur kitur nepriskirtų, narystės organizacijų veikla, kodas 94.99;
- 17.2.21. niekur kitur nepriskirta verslui būdingų paslaugų veikla, kodas 82.9;
- 17.2.22. įstaigų administracinė ir aptarnavimo veikla, kodas 82.1;
- 17.2.23. fotokopijavimo, dokumentų rengimo ir kita specializuota įstaigai būdingų paslaugų veikla, kodas 82.19.

Licencijuojamą veiklą Rūmai gali vykdyti tik gavę atitinkamas licencijas arba leidimus Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

18. Rūmų tikslas – kryptinga veikla padėti vaikui įgyti kompetencijas, ugdyti aktyvų, kūrybingą, vertybinių nuostatų pagrindus įgijusį, savimi ir savo gebėjimais pasitikintį, savarankišką, atsakingą asmenį, norintį ir pajėgiantį tobulinti savo meninius ir estetinius gebėjimus, būtinus sėkmingam dalyvavimui kultūriniame, meniniame, pilietiniame ir socialiniame gyvenime.

19. Rūmų uždaviniai:

- 19.1. ugdyti vaikų asmenines, edukacines, socialines, profesines kompetencijas per saviraiškos, pažinimo ir lavinimosi poreikių tenkinimą;
- 19.2. perteikti mokiniams tautinės ir etninės kultūros pagrindus, tradicijas ir vertybes;
- 19.3. puoselėti prigimtines ugdymo galias (intelektualines, emocijų, valios), lemiančias kūrybinę asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę;
- 19.4. lavinti gebėjimą kritiškai mąstyti, rinktis ir orientuotis dinamiškoje visuomenėje;
- 19.5. sukurti ugdymui (si) palankų psichologinį klimatą ir ugdymo (si) erdvę, užtikrinti sveiką ir saugią ugdymo (si) aplinką;
- 19.6. teikti ugdymo turinį ir metodus, atitinkančius ugdymo tikslus, vaikų amžiaus raidos ypatumus, jų ugdymosi poreikius ir interesus, ugdymo srities specifiką;
- 19.7. spręsti mažiau galimybių turinčių, ypatingų poreikių vaikų socialinės integracijos problemas;
- 19.8. ugdyti pilietiškumą, tautiškumą, demokratišką požiūrį į pasaulėžiūrą, įsitikinimų ir gyvenimo būdų įvairovę;

- 19.9. teikti kokybišką ugdymą pagal Rūmų parengtas neformaliojo ugdymo programas;
- 19.10. sudaryti ugdymui (si) palankų psichologinį klimatą ir ugdymo erdvę, užtikrinti sveiką ir saugią ugdymo (si) aplinką;
- 19.11. taikyti aktyviuosius ugdymo metodus, atitinkančius vaiko amžiaus tarpsnio ir individualius ypatumus, ugdymo srities specifiką;
- 19.12. naudoti ugdymo priemones, skatinančias vaiko smalsumą, aktyvumą, kūrybiškumą;
- 19.13. teikti meninį ugdymą, puoselėjantį ir plėtojantį vaiko individualybę;
- 19.14. užtikrinti darnią prigimtinių mokinio galių plėtotę, puoselėti jo dvasinę kultūrą, pilietiškumą;
- 19.15. ugdyti mokinių meninę ir estetinę kompetenciją, padėti įsitraukti į kultūrinį bendruomenės gyvenimą;
- 19.16. tenkinti ir skatinti mokinių saviraiškos poreikius, jų tobulėjimą, sudarant sąlygas dalyvauti Rūmų, miesto, šalies ir tarptautiniuose renginiuose;
- 19.17. ugdyti mokinių gebėjimą kritiškai mąstyti, spręsti problemas;
- 19.18. puoselėti pasitikėjimą savo jėgomis, iniciatyvumą, savarankiškumą, nuostatą bei gebėjimą mokytis ir tobulėti;
- 19.19. sudaryti sąlygas miesto mokinių visuomeninėms organizacijoms, savivaldos institucijoms ir kitiems mokinių susivienijimams plėtoti savo veiklą ir kūrybiškai bendrauti.
20. Rūmai atlieka šias funkcijas:
- 20.1. plėtoja kolektyvų ir studijų veiklą, siūlo lavinimosi būdus, prieinamus visiems vaikams pagal amžių, išsilavinimą, turimą patirtį, nepriklausomai nuo jų socialinės padėties, integruoja specialiųjų poreikių mokinius į Rūmų veiklą;
- 20.2. rengia ugdytinių poreikius atitinkančias neformaliojo švietimo programas;
- 20.3. formuoja ugdymo turinį ir organizuoja kokybišką ugdymo procesą;
- 20.4. organizuoja renginius miesto visuomenei ir užimtumą studijų ir kolektyvų nelankantiems vaikams ir moksleiviams;
- 20.5. sudaro sąlygas vaikui laisvai rinktis tinkamiausią veiklą pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikiams ugdyti, dalyvauti joje savo noru;
- 20.6. įgyvendina alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo, smurto ir patyčių prevencijos, socializacijos, pilietinio ir tautinio, gabių vaikų ir jaunimo ugdymo, profesinio orientavimo ir kitas programas;

- 20.7. koordinuoja miesto mokinių visuomeninių organizacijų ir savivaldos institucijų veiklą;
- 20.8. rengia ir įgyvendina įvairias socializacijos, pilietinio ir tautinio ugdymo, kitas respublikines ir tarptautines programas;
- 20.9. vykdo mokymo sutartyse numatytus įsipareigojimus;
- 20.10. užtikrina higienos normas, teisės aktų reikalavimus atitinkančią saugią ugdymosi ir darbo aplinką, riboja pašalinių asmenų patekimą į Rūmus;
- 20.11. konsultuoja miesto ugdymo įstaigų mokytojus neformaliojo švietimo klausimais, teikia jiems metodinę paramą;
- 20.12. bendradarbiauja su miesto, respublikos ir užsienio neformaliojo ugdymo įstaigomis, kaupia metodinę ugdymo patirtį ir ją skleidžia;
- 20.13. plėtoja švietėjišką veiklą ir meninę labdarą;
- 20.14. formuoja tvirtus mokinių dorovės pagrindus, diegia bendrąsias vertybes, brandina jų kūrybinę mąstyseną ir savarankiškumą, gebėjimą atsakyti už savo veiksmus;
- 20.15. padeda pažinti, suprasti ir perimti savo tautos ir kitų tautų istorinį ir kultūrinį palikimą;
- 20.16. kuria ugdymo turiniui įgyvendinti reikiamą materialinę bazę;
- 20.17. sudaro sąlygas darbuotojams profesiskai tobulėti, dalytis gerąja patirtimi;
- 20.18. organizuoja tėvų (globėjų) pageidavimu jų apmokamas papildomas paslaugas teisės aktų numatyta tvarka;
- 20.19. kuria ugdymo turiniui įgyvendinti reikiamą materialinę bazę;
- 20.20. viešai skelbia informaciją apie Rūmų veiklą;
- 20.21. atlieka kitas įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas.
- 21. Mokiniui, dalyvavusiam neformaliojo vaikų švietimo programoje, gali būti išduodamas neformaliojo vaikų švietimo pažymėjimas (kodas 9201, serija NV). Pažymėjimų išdavimo tvarką nustato Rūmų direktorius.

III. RŪMŲ TEISĖS

- 22. Rūmai, įgyvendindami pavestus tikslą ir uždavinius, atlikdami priskirtas funkcijas, turi teisę:
 - 22.1. parinkti ugdymo metodus ir ugdymosi veiklos būdus;

- 22.2. organizuoti koncertus, festivalius, koncertus, seminarus, konferencijas, parodas ir kitus renginius;
- 22.3. kurti naujus ugdymo ir ugdymosi modelius, užtikrinančius kokybišką paslaugų teikimą;
- 22.4. bendradarbiauti su savo veiklai įtakos turinčiais fiziniais ir juridiniais asmenimis;
- 22.5. vykdyti miesto, šalies ir tarptautinius švietimo ir kultūros projektus;
- 22.6. stoti ir jungtis į asociacijas, dalyvauti jų veikloje;
- 22.7. teisės aktų nustatyta tvarka valdyti ir naudoti Steigėjo perduotą turtą ir lėšas, sudaryti sutartis su Lietuvos ir užsienio fiziniais bei juridiniais asmenimis;
- 22.8. gauti paramą Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo (Žin., 1993, Nr. 21-506; 2000, Nr. 61-1818) nustatyta tvarka;
- 22.9. siųsti darbuotojus tobulinti kvalifikaciją šalies ir užsienio institucijose;
- 22.10. naudotis kitomis teisės aktų suteiktomis teisėmis.

IV. RŪMŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMAS IR VALDYMAS

- 23. Rūmų veikla organizuojama pagal:
 - 23.1. direktoriaus patvirtintą strateginį veiklos planą, kuriam yra pritarę Rūmų taryba ir Steigėjas;
 - 23.2. direktoriaus patvirtintą metinę veiklos programą, kuriai yra pritarusios Rūmų taryba ir kitos institucijos Švietimo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka;
 - 23.3. direktoriaus patvirtintą ugdymo planą, kuriam yra pritarusi Rūmų taryba;
 - 23.4. direktoriaus patvirtintas Rūmų neformaliojo švietimo programas, kurioms yra pritarusi Rūmų taryba.
- 24. Rūmams vadovauja direktorius, kurį atviro konkurso būdu skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Steigėjas, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nustatytais kvalifikaciniais reikalavimais pretendentams. Direktorius į pareigas skiriamas neterminuotai ir atleidžiamas teisės aktų nustatyta tvarka.
- 25. Direktorius:
 - 25.1. suderinęs su Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriumi ar jo įgaliotu asmeniu tvirtina Rūmų vidaus struktūrą ir darbuotojų pareigybių aprašymus;

25.2. nustato Rūmų struktūrinių padalinių tikslus, uždavinius ir funkcijas, direktoriaus pavaduotojų ir struktūrinių padalinių vadovų veiklos sritis;

25.3. Lietuvos Respublikos darbo kodekso ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka priima į darbą ir atleidžia iš jo Rūmų darbuotojus, juos skatina, skiria jiems drausmines nuobaudas;

25.4. priima vaikus ir mokinius į Rūmus Steigėjo nustatyta tvarka, sudaro mokymo sutartis;

25.5. nustato vaikų ir mokinių teises, pareigas ir atsakomybę;

25.6. suderinęs su Rūmų taryba, tvirtina Rūmų vidaus darbo tvarkos taisykles;

25.7. sudaro ugdytiniais ir darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su ugdymusi ir darbu susijusiais aspektais;

25.8. vadovauja Rūmų strateginio plano ir metinės veiklos programos rengimui, jų įgyvendinimui, organizuoja ir koordinuoja Rūmų veiklą pavestoms funkcijoms atlikti, uždaviniams įgyvendinti, analizuoja ir vertina Rūmų veiklą, materialinius ir intelektualinius išteklius;

25.9. leidžia įsakymus, kontroliuoja jų vykdymą;

25.10. sudaro teisės aktų nustatytas komisijas, darbo ir metodines grupes;

25.11. sudaro sutartis Rūmų funkcijoms atlikti;

25.12. organizuoja Rūmų dokumentų valdymą ir saugojimą;

25.13. valdo, naudoja Rūmų turtą, lėšas ir jais disponuoja;

25.14. rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais, informaciniais ištekliais, užtikrina jų optimalų valdymą ir naudojimą;

25.15. rūpinasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją, organizuoja jų atestaciją Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;

25.16. inicijuoja Rūmų savivaldos institucijų sudarymą ir skatina jų veiklą;

25.17. bendradarbiauja su vaikų ir mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), pagalbą mokiniui, mokytojui ir Rūmams teikiančiomis įstaigomis, teritorinėmis policijos, socialinių paslaugų, sveikatos įstaigomis, vaiko teisių apsaugos tarnybomis ir kitomis institucijomis, dirbančiomis vaiko teisių apsaugos srityje;

25.18. atstovauja Rūmams kitose institucijose;

25.19. vykdo kitas teisės aktuose ir pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

26. Rūmų direktorius dalį savo funkcijų, teisės aktų nustatyta tvarka, gali pavesti atlikti direktoriaus pavaduotojams ugdymui, direktoriaus pavaduotojui ūkiui, vyriausiajam buhalterui, metodinių grupių pirmininkams.

27. Rūmų direktorius atsako:

27.1. už Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi Rūmuose;

27.2. už demokratinį Rūmų valdymą, bendruomenės narių informavimą, tinkamą funkcijų atlikimą, nustatytų Rūmų tikslo ir uždavinių įgyvendinimą, Rūmų veiklos rezultatus;

27.3. už gerą ir veiksmingą vaiko minimalios priežiūros priemonių įgyvendinimą;

27.4. už Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą.

28. Rūmuose sudaromos metodinės grupės, skirtos mokytojams pasirengti ugdyti vaikus ir mokinius: planuoti ir aptarti ugdymo turinį (programas, mokymo ir mokymosi metodus, kontekstą, mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo būdus, mokymo (si) ir ugdymo (si) priemones ir patyrimą, kurį mokiniai sukaupia ugdymo procese), pritaikyti jį mokinių individualioms reikmėms, nagrinėti praktinę veiklą, plėtoti mokytojų profesinės veiklos kompetencijas, suderintas su Rūmų strateginiais tikslais, ir kartu siekti vaikų, mokinių ir Rūmų pažangos.

29. Metodinės grupės nustato mokytojų metodinės veiklos prioritetus, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, inicijuoja pedagoginių inovacijų diegimą Rūmuose, teikia Rūmų direktoriui siūlymus dėl ugdymo turinio formavimo ir jo organizavimo gerinimo, inicijuoja Rūmų ryšius su kitomis miesto, šalies ir užsienio šalių ugdymo įstaigomis ir kitomis institucijomis, teikia siūlymus dėl ugdymo programoms skiriamų valandų skaičiaus.

30. Metodinėms grupėms vadovauja, jų veiklą organizuoja ir koordinuoja metodinių grupių narių išrinkti metodinių grupių pirmininkai.

31. Ugdymo turinio formavimo, ugdymo proceso organizavimo klausimais Rūmų direktorius gali organizuoti mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų, kurių veikla susijusi su nagrinėjamu klausimu, pasitarimus.

V. RŪMŲ SAVIVALDA

32. Rūmuose veikia šios savivaldos institucijos: Rūmų taryba ir mokytojų taryba.

33. Rūmų taryba yra aukščiausia Rūmų savivaldos institucija, telkianti mokinių, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) bendruomenę demokratiniam Rūmų valdymui, padedanti direktoriui spręsti aktualius Rūmų klausimus ir atstovauti teisėtiems Rūmų interesams.

34. Rūmų taryba savo veikla grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos švietimo ir kitais įstatymais, Lietuvos

Respublikos Vyriausybės nutarimais, Šveitimo ir mokslo ministerijos ir Steigėjo teisės aktais, taip pat šiais nuostatais.

35. Rūmų tarybos nuostatus, pritarus Rūmų tarybai, tvirtina Rūmų direktorius.

36. Rūmų taryba 3 metams sudaroma iš vaikų ir mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų), nedirbančių Rūmuose, mokytojų ir mokinių.

37. Į Rūmų tarybą lygiomis dalimis (po 3 asmenis) tėvus (globėjus, rūpintojus) renka tėvų susirinkimas, mokytojus deleguoja mokytojų taryba, mokinius deleguoja pagrindinio ugdymo grupių mokiniai.

38. Rūmų tarybos posėdžiai šaukiami ne rečiau kaip du kartus per metus. Posėdis teisėtas, jei jame dalyvauja ne mažiau kaip du trečdaliai narių. Nutarimai priimami posėdyje dalyvaujančiųjų balsų dauguma. Rūmų direktorius Rūmų tarybos posėdžiuose dalyvauja kviestojo nario teisėmis.

39. Rūmų tarybai vadovauja pirmininkas, išrinktas atviru balsavimu pirmame Rūmų tarybos posėdyje.

40. Rūmų taryba atlieka šias funkcijas:

40.1. teikia siūlymus dėl Rūmų strateginių tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo priemonių;

40.2. pritaria Rūmų strateginiam planui, Rūmų metinei veiklos programai, Rūmų vidaus darbo tvarkos taisyklėms, kitiems Rūmų veiklą reglamentuojantiems dokumentams, teikiamiems Rūmų direktoriaus;

40.3. teikia Rūmų direktoriui siūlymus dėl Rūmų nuostatų pakeitimo ar papildymo, Rūmų vidaus struktūros tobulinimo;

40.4. svarsto Rūmų lėšų naudojimo klausimus;

40.5. svarsto Rūmų bendruomenės narių iniciatyvas ir teikia siūlymų Rūmų direktoriui;

40.6. teikia siūlymų dėl Rūmų darbo tobulinimo, saugių mokinių ugdymo ir darbo sąlygų sudarymo, talkina formuojant Rūmų materialinius, finansinius ir intelektualinius išteklius;

40.7. svarsto Rūmų direktoriaus teikiamus klausimus;

40.8. svarsto vaikų ir mokinių šalinimo iš Rūmų klausimus;

40.9. vertina Rūmų vadovų veiklą, pareikšdama nuomonę jiems nusprendus atestuoti.

41. Rūmų taryba už savo veiklą Rūmų bendruomenei atsiskaito kartą per metus visuotiniame Rūmų darbuotojų susirinkime.

42. Mokytojų taryba – nuolat veikianti Rūmų savivaldos institucija mokytojų profesiniams ir bendriesiems ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro Rūmų direktorius, direktoriaus pavaduotojai ugdymui, visi Rūmuose dirbantys mokytojai, kiti tiesiogiai ugdymo procese dalyvaujantys asmenys.

43. Mokytojų tarybai vadovauja Rūmų direktorius.

44. Mokytojų tarybos posėdžius šaukia Rūmų direktorius. Posėdis yra teisėtas, jei jame dalyvauja du trečdaliai mokytojų tarybos narių. Nutarimai priimami posėdyje dalyvaujančių narių balsų dauguma. Jei balsai pasiskirsto po lygiai, lemia posėdžio pirmininko balsas.

45. Mokytojų tarybos teisės:

45.1. gauti iš Rūmų administracijos visą informaciją apie Rūmų veiklą;

45.2. dalyvauti kitų Rūmų savivaldos institucijų veikloje.

46. Mokinių ir vaikų ugdymo organizavimo, elgesio, lankomumo, saugumo užtikrinimo ir kitais mokinių tėvams (globėjams, rūpintojams) aktualiais klausimais Rūmų direktorius gali organizuoti mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų) susirinkimus.

VI. DARBUOTOJŲ PRIĖMIMAS Į DARBĄ, JŲ DARBO APMOKĖJIMO TVARKA IR ATESTACIJA

47. Darbuotojai į darbą Rūmuose priimami ir atleidžiami iš jo vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais darbo santykius.

48. Darbuotojų darbo užmokestis skaičiuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais ir kitais teisės aktais.

49. Rūmų direktorius, jo pavaduotojai ugdymui ir mokytojai atestuojami ir kvalifikaciją tobulina Lietuvos Respublikos įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymų nustatyta tvarka.

VII. RŪMŲ TURTA, LĖŠOS, JŲ NAUDOJIMO TVARKA IR FINANSINĖS VEIKLOS KONTROLĖ

50. Rūmai valdo ir naudoja patikėjimo teise Steigėjo perduotą turtą Lietuvos Respublikos įstatymų ir Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimų nustatyta tvarka.

51. Rūmai yra išlaikoma iš Steigėjo biudžeto pagal asignavimų valdytojo patvirtintas išlaidų sąmatas.

52. Rūmų lėšos:

52.1. specialiosios lėšos, gaunamos už teikiamas neformaliojo ugdymo paslaugas;

52.2. fondų, organizacijų, kitų juridinių ir fizinių asmenų dovanotos ar kitaip teisėtai būdais perduotos lėšos, tikslinės paskirties lėšos pagal pavedimus.

53. Lėšos naudojamos teisės aktų nustatyta tvarka.

54. Rūmų buhalterinę apskaitą tvarko Rūmų vyriausiasis buhalteris.

55. Rūmai buhalterinę apskaitą organizuoja ir finansinę atskaitomybę tvarko teisės aktų nustatyta tvarka.

56. Finansinės veiklos kontrolę vykdo Valstybės kontrolės įgaliotos institucijos ir Steigėjas.

VIII. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

57. Rūmų nuostatus tvirtina ir keičia Kauno miesto savivaldybės taryba.

58. Rūmų nuostatai keičiami ir papildomi Kauno miesto savivaldybės tarybos, Rūmų direktoriaus ar Rūmų tarybos iniciatyva.

59. Rūmai registruojami teisės aktų nustatyta tvarka.

60. Rūmai reorganizuojami, likviduojami ar pertvarkomi teisės aktų nustatyta tvarka.



Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų direktorė

Ona Žukienė

SUDERINTA

Kauno vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmų tarybos

2010 m. sausio 15 d. posėdžio

protokoliniu nutarimu

(protokolas Nr. 3)

**Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje, pirmasis interviu,
informantė, direktorė- Ona Žukienė**

Klausimynas	Atsakymai
Prisistatykite papasakokite apie save, kiek laiko vadovaujate ir kokių nuopelnus turite?	Esu Ona Žukienė, dirbu čia nuo 1998 metų esu aukščiausios vadybinės kategorijos vadovė. Na esu baigusi Vilniaus Juozo Tallat-Kelpšos konservatoriją, dabar vadinasi kolegija man atrodo ir esu baigusi Vilniaus universiteto filologijos fakulteto dvi specialybes: rusų kalbą ir literatūra ir lietuvių kalbą ir literatūrą. Tai būtų tiek apie mano išsilavinimą.
Papasakokite apie savo vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmus, kokį produktą čia kuriate?	Na prieš man ateinant į moksleivių rūmas aš dirbau savivaldybėje, švietimo skyriuje kuravau būtent neformalųjį ugdymą ir man būnant ten tiesiog gimė tokia mintis, kad Kauno įstaigas neformaliojo ugdymo reiktų organizuoti, kadangi visose įstaigose būdavo visko po truputį ir kilo tokia mintis, kad šiuose rūmuose rastųsi tik menininkai ir meninės pakraipos kolektyvai ir studijos pas mus ne būreliai, o atsirado technikos kūrybos centras, kuriame su technika visi būreliai yra, toliau turistai kraštotyrininkai ir tiesiog įvykus tai organizacijai atsitiko taip, kad rūmų direktorė išėjo į pensiją ir aš sugalvojau, kad galbūt noriu ateiti čia, realizuoti tai ką mano planuose realizacijos organizacijos ir tai ką aš buvau sugalvojusi., tai toks mano atėjimas buvo. Ilgus metus taip ir buvo, kad čia buvo teatro, choreografijos, muzikos, ir dainavimo specializacijos, o nuo 2005 metų mes antrą kryptį rūmuose gavome iš savivaldybės mums buvo deleguota funkcija organizuoti didžiulius miesto renginius, miesto visuomenei taip pat miesto, respublikinius, tarptautinius festivalius, tai taip atsirado ta tokia antra veikla, antra kryptis, tuo pačiu prie mūsų specializacijų, iš jų ir atsirado kolektyvai prie tų, kurių buvo geriausi ne tik Kauno mieste, bet ir Lietuvoje, kiekvieno žanro, pradedant nuo folkloro baigiant breakdance, čia šituose rūmuose glaudžiasi geriausi miesto moksleivių kolektyvai jei užsimenant tai ir „Malūnėlis“ – tautinių šokių ansamblis, kur šokėjai turi akomponuojantį liaudies instrumentų orkestrą, kas yra vienetai visoje Lietuvoje, kad ne fonogramos tautiniams šokiams akomponuoja, būtent gyvas orkestras ir didelis orkestras, jei galiu plėstis apie kolektyvus kalbant apie tuos unikalesnius, tai turime renginių organizavimo studiją, kadangi atsiranda poreikis, kadangi organizuojame renginius, reikalingi vedėjai, tai mes rengiam ir vedėjus, taip pat įstaigos kitos kviečia, rašo, kad mums reikia vedėjo, tad mūsų vaikai veda renginius ir kitų įstaigų organizuojamuose renginiuose. Teatro mes turime dvi studijas: „Teatrapilis“ ir „Dugnas“, kodėl kolektyvai yra tokie stiprūs?, kad šituose rūmuose yra lyderystė, ką mes kalbėjome telefonu, tai aš manau, kad jeigu įstaigos vadovas nėra lyderis, tai jau reiktų susimastyt kodėl, tai yra mano nuomone, kurios aš tvirtai laikausi, todėl, kad jeigu vadovas yra stiprus, o aš skaitau, kad aš esu stipri, nes į rūmus yra pritraukti patys geriausi miesto menininkai, jeigu kalbėti apie tą patį tautinių

	šokių kolektyvą tai yra Birutė Brazdžiūtė, visiems gerai žinoma respublikinių dainų šventėse, kuriuose yra vyriausia baletmeisterė ir šiemet vykstančiam taip pat Kauno dainų šventėse, kuriuose ji visada eina pirmu numeriu. Liaudies instrumentų orkestras vadovė Zita Laputienė irgi labai žinoma, liaudies instrumentų žinovė ir pati muzikantė. Toliau kalbant apie teatro studijas pas mus dirba Tomas Erbrėderis- aktorius. Šiuolaikiniai šokiai ir sportiniai šokiai Daiva Mitkuvienė tarptautinės klasės teisėja sportinių šokių. „Vėtra“ šiuolaikinių šokių vadovė vėlgi man atėjus ji buvo žinoma kaip profesionalia šokėja ir šiuo metu Irina Lazauskienė pritraukia labai daug vaikų į savo šokių studiją. Taip pats pas mus šokia virš 100 vaikų tautinius šokius, kas šiais laikais nėra populiari vaikų tarpe. Todėl, kad šiuolaikiniai šokiai turi virš 100 žmonių tai yra natūralu, bet vėlgi tai yra vadovo trauka, aukštas lygis, pačių vadovų ir intelektualinis lygis aukštas, todėl ir tų vaikų pritraukia. Estrados studija, kurie dalyvauja konkursuose po visą pasaulį: Malta, Amerika, Portugalija ir kt. Aš pati esu profesionali vokalistė pati vadovauju estrados studijai, Mano atlikėjai išauginti yra Neringa Šiaudikytė, Dagna Kondratavičiūtė, tai yra mano mokinės ir dabartinė auganti karta 14-16 metų labai stiprių atlikėjų turiu, gegužės 21d. išvykstu į Maltą su dainininkėmis. Daugiau ką turim tai unikalai kaip „Big Band“, taip pat mušamųjų studiją, kurios vadovas irgi gerai žinomas, grupės „Dreams“ būgnininkas- Gintaras Stankūnas. Gitaros studijos vadovai Gintaras Eidukaitis, Ramūnas Grybauskas. Taip kad aplink save yra suburta ta lyderių komanda, tuo ir atsakiau į jūsų telefonu užduotą klausimą, kas yra lyderis mūsų įstaigoje? T.y natūralus dalykas ir kiek iš savo praktikos tikrai galiu pasakyti, kad jeigu viskas gerai lyderiui ir tai lyderis nebūtinai vienas žmogus. Savo srities lyderiai, kiekvienas čia rūmuose yra lyderis, tačiau lyderių lyderis tikrai turėtų būti pagal mane turi būti vadovas. Nenoriu aukštinti savęs, bet jeigu vadovas bus ne stipri asmenybė, nebus lyderis, pas jį neateis lyderiai ir pas mus nėra tas pats kaip mokykloje, galbūt ten galėtų direktorius būti vadovas ir šalia turėti lyderį, bet ir tai sunku man įsivaizduoti, tarkim aplink save susistatęs stiprius mokytojus, o pats sėdi rankas sudėjęs ir niekuo negali nustebinti, nieko negali pasiūlyti tiems savo lyderiams, jie išeis kitur, pas kitą vadovą, bet ne tą, kuris spaus juos, bet tokį, kuris leis atsiskleisti, leis jiems lyderiauti. Pas mus rūmuose yra taip, jog aš niekada nedikтую su savo nuomonės, jie visi ateina su savo programomis su savo pasiūlymais, kartais atrodo visiškai nežemiškais, nerealiais, bet pas mus yra menininkai ir tai yra visiškai natūralu ir jeigu aš bučiau biurokratė kažkokia ir sakyčiau liautis ir daryti viską akademiškai, kad būtų viskas sistemingai ir kartais pas mus būna to chaoso, bet tai ir vėl yra natūralus dalykas, nes tai yra menai yra viskas improvizacija. Mūsų Sigutė dizaino ir dailės studijos vadovė, renginių, kuriuos mes organizuojame įvairiausiose erdvėse Kaip tarptautinis mūsų projektas „Kaunas talent“ šiemet jau 16-tus metus vyks ir pritraukia kokia 20 pasaulio valstybių. Šiemet bus Žalgirio arenoje ir pabandykit įsivaizduoti tokiose erdvėse organizuoti renginius tai yra ką veikti ir be lyderių, be asmenybių to padaryti
--	--

	nejmanoma. Vienas vadovas ar lyderis to tikrai nepadarys tai ir ką aš noriu pasakyti , jei vadovas nėra lyderis ir bendrauja su savo komanda tik liepimais, pirštų badymais kur ir ką reikia padaryti , tai nėra jokio organizavimo, pas mus yra laisvė. Ir as jeigu jauną žmonių sutinku pamatau kad jis kirba visokiausių minčių aš kviečiuosi tą žmogų į savo komandą, nes praktiškai palyginus prie anos direktorės kolektyvą sudarė senyvo amžiaus žmonės, todėl aš aplink save susikviečiau jaunas žmones, jaunas pavaduotojus, jaunas renginių organizatorius, metodininkus, režisierius, visiškai be jokios patirties jaunuolius. Nes tarkim ateina jaunas žmogus ir darbdavys klausia, o Jūsų darbo patirtis? Atsakymas koks, iš kur patirties gaut, jeigu niekas nepriima jauno žmogaus be patirties. Tai būtent aš va visus tokius žalius žmones kviečiuosi, ir su šita jauna komanda, augam link lyderių. Galiu džiaugtis, kad mano buvusi pavaduotoja, turi savo verslą, kita mano renginių režisierė šiuo metu yra Panevėžio rajono kultūros namų direktorė. Tai ir įrodo, jog pas mus yra tas komandos augimas. Visi stengiamės vienas iš kito mokytis, vienas kitam padėti, ir automatiškai gaunasi gera aplinka, gera aura. Šioje įstaigoje neturėjome jokių problemų, jokių nusiskundimų ir jokių bėdų.
Kas tiksliai sudaro Jūsų valdžios komandą?	Tai būtų direktorius, du pavaduotojai , turime metodininkus , tačiau jie neskaitomi kaip mokytojai, gali tai būti renginių organizatorius, daugiau mes šita kryptimi dirbame, pagal etatų sąrašus, pagal normatyvus, jie taip vadinasi. Tai turime du metodininkus ir renginių režisierius, tai iš administracijos būtų tiek.
Į ką atsižvelgiate labiausiai, vadovaudama šioms Rūmams?	Tai aš jau kaip ir atsakiau, pirmiausia tai yra dėmesys žmogui, stengimasis bendrauti su visais ir ne visada kaip direktoriui, ne kaip , struktūroje aukščiau stovinčios atstovės, bet draugiškais pagrindais, geranoriškumas, pasitariant, pasišnekant, būtent dėmesys žmogui ir to paties prašau savo kolektyvų vadovų, kad būtų dėmesys kiekvienam vaikui, gal todėl mūsų rūmuose ir yra vaikų virš 900.
Ar Jūs manote, kad esate autoritetas savo darbuotojams?	Taip, tikrai taip.
Ar kartais nepamastot, kad darbuotojai, kartais bijo su Jumis šnekėti laisvai,	Ne, tikrai ,Laisvė papūgoms.

dalintis idėjomis?	
Kokias savybės privalo turėti vadovas?	Mokėjimas bendrauti, atvirumas geranoriškumas, atjauta, supratimas, humoro jausmas, tas jau tikrai ,nes tarp muzikantų, menininkų, aš neįsivaizduoju kitokio gyvenimo, jeigu manęs dabar kažkas turėtų bijoti, arba drebėti. Įsivaizduokim jei skrenda muzikos vadovas su vienu iš vaikų į Čekiją į konkursą ir klausia vadovė, gal man pasiimti atostogų dienas? Aš sakau : ne , jokių būdu, tiesiog persikelia užsiėmimus pagal įsakymą į kitą dieną ir tada jai lieka darbo užmokestis toks koki jį gauna. Kam reikia to kad žmogus susitrupeintų sau atostogas viskas yra geranoriškumas. Visos tos tikrai gerosios savybės tai yra vienareikšmiškai būtinos vadovui ir kiek va aš stebiu jaunus vadovus arba sovietinių laikų palikimą- tuos vadovus, aš taip nemoku dirbti . Man to tokio oficialumo nereikia, aš taip negaliu. Man turi būti šeimyna, viską vieni apie kitus žino. Susirgo vaikas aš visada viską žinau ir jei yra galimybė kažkokiais tai būdais padėti tai žinoma padedu. Nei vienas čia nesėdi prisegtas nuo ryto iki vakaro, kad sedėti . Jeigu yra bėda ar netgi šventė aš visada viską žinau ir tikrai manęs nebijo nei vienas ateiti, pasakyti , pasiguosti. Iras nosį aukštai iškėlus sakau, kad tikrai visiems vadovams linkėčiau turėti tokią komandą, kokią aš turiu.
Ar Jūs lankotės kokiuose seminaruose, kad tobulint savo vadovavimo įgūdžius?	Be abejo lankausi seminarus, tačiau labai renkuosi juos, tikrai neinu ten kur, dabar pilnas internetas knibžda ir kur skambinėja visokie seminarų megejai , kur reikia susimokėti bele kiek pinigų ir ten eina kvalifikacijai kelti, tikrai prieš tokius esu. Lankausi seminaruose tokiuose tikrai žinau kad yra asmenybė-autoritetas, lektorius. Dažnai važiuoju į konferencijas seminarus užsienyje, nors laiko turiu labai nedaug , todėl, kad esu pati dar koncertuojanti dainininkė ir turiu savo studiją, ir turiu dar daugybę įsipareigojimų kada tie renginiai yra, tikrai laiko turiu mažai, mano pačios darbas yra užsienyje, sėdžiu vertinimo komisijose vokalistų konkursuose, tai po visą pasaulį tenka važinėti. Todėl einu ten , kur manau tikrai turėsiu naudos, nes ta diena yra tikrai trumpa, tos paros 24 valandos yra mažokai laiko aprėpti visko daug ir mano laikas taip sudėliotas, kad aš kartais imu ir pasimetu tame laike ir susidubliuoja ir aš kažko tai nepadarau, dėl ko tikrai pati labai griaužiuosi ir nebijau pasakyti , kad aš suklydau. Esu žmogus ir turiu labai gerą referentę savo tą padėjėją, kuri mano dienotvarkę primena . Ji jauna mergaitė ir tikrai nebijo man pasakyti , jog direktorę, Jūs dabar turėtumėte eiti ten ir daryti tą, o ne aną. Viskas yra šeimyniška , draugiška ir sakau laiką savo aš labai delioju, nes jo nėra daug ir kad pavyzdžiui vaikščiot į tą seminarą, kad 9 valandas aš ten sėdėčiau ir nieko naudingo išeidama nepasiimu tai jau geriau aš į juos visai neisiu. Aš geriau kažką paskaitysiu pati, kartais gali tobulėti neišėjus iš namų, negu tarkim atėjus kažkokia bobelė skaito iš sąsiuvinio ir dar nelabai raiškiai.
Kokioje srityje dar norėtumėte tobulėti, nes nėra tokia stipri kokia norėtusi. ?	Žinoma, kad aš esu pažeidžiama, galbūt aš per didelė maksimalistė mano yra didžiausias minusas, todėl, kad labai noriu pati viską maksimaliai padaryti ir labai reikalauju iš kitų to paties , bet tai yra natūralus dalykas. Tačiau ne visada išeina maksimaliai visko padaryti ir po to save labai griauži ir tarkim matai, kad kitas žmogus nepadare taip, kaip reikėjo, kaip norėjau, niekada aš jo nebaru, bet aš

	labai savyje išgyvenu. Gal būt reikėtų kažkaip būt atlaidesnei sau, nes gali kartais su tuo maksimalizmu dideliu ,susideginti save, tas yra šiek tiek pavojinga ypatingai jauniems vadovams . O šiaip padarai kokią nors nesąmonę ir jau yra minusas , bet stengiesi kad pusę amžiaus nugyventa ir tų nesąmonių nebūtų. Negaliu sakyti, kad aš viską darau gerai, jokių būdu ne, čia pridarei kliurkų, tačiau negaliu sakyti, kad aš esu su tokiu konkrečiu ir dideliu minusu. Visi mes esam savęs mylėtojai ir sakyti , kad kažkur aš esu negera, tai nepasakyčiau to , bet klaidų darau ir daug. Dar galbūt pridėčiau vieną iš minusų, kad eina laikas ir galbūt per tą maksimalizmą apžioji per daug ir negali visko suvalgyti , ir to pavadinsiu chaotiškumo sistemos trūkumo pasitaiko mano kelyje . Noriu visko, noriu daug ir jeigu būtų sistema būtų lengviau, bet taip nebūna . Tad to vietomis paplanavimo man ir trūksta. Reiklumą sau reiktų pristabdyti ir geriau mažiau padaryti, bet kokybiškiau , bet vis tiek esu maksimalistė esu už tai , kad viskas būtų gerai tik tiek kad sakau, kartais per ta gausą , kažko ir nesuspėji , kažko ir nepadarai tai nėra piktybiškas minusas , bet man rodo tai natūralus gyvenimas> mes nieko nedarom dėl pinigų, mes darom dėl visuomenės, kad būtų gerai Jiems , kad būtų įdomu ir viską stengiuosi daryti aukščiausiu lygiu.
--	--

**Vadovo ir lyderio funkcijos kultūros organizacijoje, antrasis interviu,
informantė, lyderė- Regina Ginelevičienė**

Klausimynas	Atsakymai
Papasakokit šiek tiek apie save, kaip čia atsiradote, šituose rūmuose ir koks jūsų darbas ?	Šituose rūmuose aš senai dirbu, nuo 80-ų metų, pergyvenau tas reorganizacijas, pertvarkas, pavaduotoja pradėjau dirbti 98-ais metais, kada atėjo nauja direktorė ir mūsų rūmai tada pasivadino vaikų moksleivių laisvalaikio rūmais iki to laiko pavaduotojos etato nebuvo, tada buvo įvestas direktorės pavaduotojos etatas ugdymo, na ir taip pradirbau. Dirbu kiek jau? 16 metų. Turbūt kartu su direktore, darbais su mokytojais, apskritai esu atsakinga už ugdymo proceso vykdymą rūmuose
Kokia Jūsų nuomonė, kaip jūs suprantate sąvoką lyderiavimas?	Na aš nepasakyčiau, kad tai lyderiavimas yra, aš paprasčiausiai laikau tai savo darbu, o, kad jauti turbūt tokią kaip atsakomybę, už tai kas priklauso daryti, ne tik tai tau, kad vyktų ir įstaigos veikla ir jina būtų matoma, tam turi suvokti žmones, turi burti tuos mokytojas, aš turiu aumenį savo sritį daugiau, kolektyvų studijų vadovus. Na ir, kad jų veikla būtų matom, ne tik tai mūsų rūmuose, bet ir mieste ir, kad jie būtų žinomi, kitur ir mūsų kolektyvai tuo pačiu per vadovą kartu jo veikla išryškėja ir jie yra žinomi matomi, ir matoma jų veikla, yra rezultatai.
Kai dirbate šį savo darbą į ką labiausiai atkreipiate dėmesį?	Nepasakyčiau, kad kažkas vienas yra svarbiausia. Svarbiausia padaryti viską laiku ir taip kaip reikia, aš manau. Gaunu daug nurodymų, daug visokių reikalavimų ateina iš švietimo skyriaus, iš savivaldybės esame švietimo įstaiga ir turime daryti, tai kas yra nurodoma. Ir daug tų dokumentų ir vyriausybės mastu, kas ateina ir ministerijos, juos turi vykdyti organizuoti tą veiklą, kas yra nurodoma aišku ir tada mažiau laiko pasilieka kažkam dar. Aišku turim tų savo iniciatyvų, savo sumanymų, bet paskutiniu metu labai įtemptas tas laikas labai daug pokyčių įvairių bandymų darytų, kurie nepasakyčiau, kad vien tik tai į gerą pusę.
Ar jūsų direktorė yra jums autoritetas, kaip vadovo?	Taip kaip vadovas taip, kitaip negalėtum dirbti, jei žmogus tau nebūtų autoritetas. Todėl, kad kaip direktorė ji kaip vadovė, kaip direktorė labai geras organizatorius yra. Geras organizatorius, ypač ta įstaiga mūsų tapo žinoma mieste ir kaip čia dabar pasakyti taip greitai, žmogus, kuris gyvenantis daugiau savo darbu, savo įstaiga yra. Ir manau visi tie kas dirba irgi, kad tuo gyventų. Aš nemėgstu daug kalbėt, aš mėgstu konkrečiai kalbėt.
Papasakokit šiandien savo darbo dieną tokią labiau aktyvesnę?	Pavyzdžiui galiu šią dieną papasakot, rengiam dabar direktorės ataskaitą, tokią baigiama visada metinę ataskaitą, teikiama

	savivaldybei ir dabar aš ją tvarkau, turiu iki poros valandų jei paskyrusi. O po to turim antrą valandą seminarą, mūsų folkloro studijos vadovė, veda seminarą miesto mokytojams. Tai vat dabar vyrai pasikvietė tvarkom salę, paruošiam salę, Užsiimsiu registracija susisieksiu su mokytojų švietimo centru su metodininku atsakingu, suderinsim registraciją. Po to eisiu į seminarą po to stebėsiu darysiu ką reikės, vykdysiu registraciją, pačiam seminare su vadove ką reikės jei padėti per seminarą, kadangi jis bus dar ir filmuojamas ir po to taip ir baigsis ši diena mūsų. O jeigu dar imti kitą dieną kokią, kada nėra jokių pasitarimų ar seminarų sužiūri kokius dokumentus reikia kam atsakyti kam ataskaitą, kokia parengti ir atiduoti, o šiaip ir dienyno peržiūra vieną kart per mėnesį, kada susidaro jų 82 grupės susidaro, tai yra kas vedė kiekvieną dienyną. O šiaip žiūri pagal planą ko reikia tuo metu, ar eini pas kokį vadovą, dėl jo veiklos pristatymo jeigu jisai daro, įvairiai labai net sunku dabar kažką pasakyti.
Kokia jūsų savybė yra itin gera jūsų darbe, kuri tikrai gerai padeda jums atlikti jūsų pareigas?	Mano savybė? Aš geriau pasakyčiau neigiamas savo savybes. Aš per daug kruopščiai stengiuos padaryti ir dažnai man užsitęsia laikas ir dar kita mano neigiama tokia savybė būtų, jeigu vadovui ar mokytojui kas nors nesiseka ir stengiuosi jam padėti taip savo laiką aukoju jam, bet stengiamės padaryt, kad būtų padaryta. Gerai, jeigu žmogus pats nori ir supranta, bet yra kur tiesiog jam taip ir patogu aš nesuprantu, darykim arba darykit būna ir tokių atvejų. Taip va tas ir yra tas teisingas pasakymas, kai stengiesi, jeigu nemoki išreikalauti, darai pats. Tai va, o iš teigiamų, aš net nežinau. Aš turbūt sakyčiau ramus kalbėjimas su žmonėmis. Na tiesiog, kuo ramiau, kuo įtikinamiau pasakysi žmogui, nesakysiu, kad niekada neesu va tuo tokiu, piktesniu tonu pasakiusi, kada žmogus jau nesupranta dešimt kart sakai, o tada jau kažką rimtesnio turi pasakyti arba tada elektroniniu laišku parašai, kad jeigu jau to nebus, nu tai tada žinokit. Norisi va žmogui pasakyt, kad ir dėl tų pačių nesuprantu kaip sako, bet ar tu pradėjai daryti? Kategorijas gi turi ir kaip iki to atėjai, jei nesupranti? Na tada žmogus susipranta, kad tikrai ne šitiek daug ir ne nuo to reikėjo pradėti. Na čia sakiau iš tokių ne savo neigiamų savybių.
Ar stresinėje situacijoje jūs bandote išlikti rami kalbėdama su žmogumi?	Na stengiuosi, bet ne visada. Labai susinervinu dažnai, jeigu nepagrįstai yra pasakoma, iš vadovybės, iš švietimo skyriaus. Manė tai veikia ir kaip pasakyt, išgyvenu. Na bet vėliau susitaikai ir galvoji ar tikrai taip viskas yra negerai? Na išgyveni paprasčiausiai. Per tiek metų pradėdi išmokyti. Pradžioj galbūt labai stresuodavai ir panikuodavai, na bet po to reikia save išmokint valdyt, nors tai

	sakyčiau labai, labai sunku ir praktiškai neįmanoma. Nors, jeigu tu esi žmogus, gyvas žmogus, tai tu vis tiek pajusi tas emocijas. Kadangi aš esu tokia, man pasakė, ai... Numojau ranka ir viskas. Ne man pasilieka, man ilgiau pasilieka tokie dalykai, tik aš gal ne visiems parodau, kad skauda.
--	---

Literatūros sąrašas

1. Levine S.R. 2015. „What is difference between a CEO, chairman, director, head, group leader, manager etc.?“ Prieiga: <https://www.quora.com/What-is-difference-between-a-CEO-chairman-director-head-group-leader-manager-etc>
2. Murray A. 2016. “The Wall Street Journal Guide to Management”. Prieiga: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>
3. Gates S. 2015. „Stephen Gates blog“. Are you a creative leader or manager? Prieiga: <http://blog.stephengates.com/2012/09/13/are-you-a-creative-manager-or-a-leader-redux/>
4. Virgil P. 2012. „Annalsofthe „Constantin Brâncuși” University of TârguJiu, Economy Series, Issue 2/2012“. SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN MANAGEMENT AND LEADERSHIP. Prieiga: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2012-02/19_popovici%20virgil.pdf
5. Seilius, A. 2001. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija. Klaipėda: Spindulys
6. Beni, W ir Nanus, B. 1998. Lyderiai. Atsakomybės strategija. Algarvė
7. Idraku D. 2012. „KOMPETENCIJA IR RYŽTAS – SVARBIAUSI LYDERIO BRUOŽAI“ Prieiga: <http://www.ashburn.eu/lt/naujienos/kompetencija-ir-ryztas-svarbiausi-lyderio-bruožai>
8. Simokaitis V. 2012. „Lyderis ar vadovas?“ Prieiga: <http://issukiulaboratorija.blogspot.lt/2012/10/lyderis-ar-vadovas.html>
9. Gylienė L. 2013. „KODĖL MOTERYS YRA GERESNĖS VADOVĖS NEI VYRAI“ Prieiga: <http://www.talentlab.lt/blogas/item/kodel-moterys-yra-geresnes-vadoves-nei-vyrai>
10. Dirsytė I. 2009. „POŽIŪRIS Į LYDERYSTĘ BŪDINGŲJŲ BRUOŽŲ ASPEKTU“, Magistro darbas, Vilnius. 7-24psl.
11. Kotler J.P. A forceforchange „Howleadershipdeffersfrommanagement (3-8 psl), 1990, NewYork, freepress.
12. Žukienė O. 2010. Prieiga: <http://vmlr.lt/wp-content/uploads/2013/11/VMLR-nuostatai.pdf>

13. Toor, S. (2011). "Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers." Leadership Manage. Eng., 10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000138, 310-320
14. Butkevičienė E. 2010. „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra“ SFMIS Nr. VP1-3.1-ŠMM-02-V-02-001 Prieiga:
http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf
15. Matulaitė A. „KAI „TAVO KŪNAS TIESIOGIŠPROTĖJA“: ĮKŪNYTAS NĖŠTUMO PATYRIMAS, Daktaro disertacija (31-42 psl.)
16. K. Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002 Prieiga: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslinių-tyrimų-metodologija-ir-metodai>
17. Damašivičius R. 2016, „PROGRAMU PRIEŽIURA IR TOBULINIMAS
18. (T120M013)“, 5 tema, Prieiga:
http://proin.ktu.lt/~damarobe/T120M013/pratybos/5_etapas-eksperimentas.pdf
19. Jasinskas E. 2008. „Valdymo sprendimų priėmimas“, mokomoji knyga, (49,50psl)
20. P. G. Northouse, 2007, „Lyderystė, teorija ir praktika“, (69-72 psl)
21. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, 2007, „Lyderystė, Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą“ (243-247psl).
22. G. Riepšaitė 2011 „Vadovavimo teorijos“, VAbd7-02
23. Hariyani N. 2008, „leadership styles & tactics“ Prieiga:
<http://www.slideshare.net/nishah21/leadership-styles-tactics-presentation>
24. Vaikų ir moksleivių laisvalaikio rūmai, „Vizija ir Misija“, Prieiga:
<http://www.vmlr.lt/bendrosios-zinios-apie-istaiga/vizija-ir-misija/>
25. Albrechtas J. Asmenybė ir karjera. - Vilnius : Naujoji matrica, 2005. – 233 p