

# Galia socialinių darbuotojų ir jų vadovų santykiuose

JOLITA BUZAITYTĖ-KAŠALYNIENĖ, BIRUTĖ ŠVEDAITĖ-SAKALAUSKĖ,  
LIJANA GVALDAITĖ

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Socialinio darbo katedra, Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
El. paštas jolita.kasalyniene@fsf.vu.lt

---

Straipsniu siekiama prisidėti prie galios socialiniame darbe diskurso ir tyrimų Lietuvoje plėtojimo. Galia išryškėja santykiuose, todėl tyrimui pasirinkti socialinių darbuotojų ir jų vadovų ryšiai. Remiantis Lietuvos socialinių darbuotojų apklausos rezultatais, aptariamos socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijos, t. y. analizuojama, kaip veikimo strategijos susiję su subjektyviai socialinių darbuotojų patiriamais ir / ar suvokiamais vadovų vadovavimo stiliais arba vadovų galios raiškos būdais. Straipsnis parengtas įgyvendinant LR Lietuvos mokslo tarybos finansuotą projektą „Socialinis darbas – tarp priklausomybės ir autonomijos.“ Sutarties Nr. SIN-04/2012/LSS-250000-620.

**Raktažodžiai:** galia, vadovavimo stiliai, socialinis darbas, santykio su vadovavimu strategijos

---

## ĮVADAS

Galios reiškinys socialinio darbo kontekste Lietuvoje beveik netyrinėtas, tačiau jis svarbus mūsų šalies jaunai ir besivystančiai socialinio darbo profesijai. Galios tyrinėjimai socialiniame darbe galimi trimis kryptimis: (1) galios raiška socialinio darbuotojo ir kliento interakcijose, (2) galios raiška socialinių darbuotojų santykiuose su jų vadovais bei kitais profesionalais, tarpdalykiniame ir tarpinstituciniame bendradarbiavime ir (3) socialinių darbuotojų galia ar negalia ginant žmogaus teises, atstovaujant atskirties grupėms visuomenėje, ginant socialinio darbo profesijos ribas ir pan. (Švedaitė-Sakalauskė, Gvaldaitė, Buzaitytė-Kašalynienė 2014). Pastaruoju metu Lietuvoje buvo vykdomi tyrimai klientų įgalinimo srityje: Džiugas Dvarionas ir kt. (2014) sukūrė ir tikrino įgalinančių socialinių paslaugų modelį, Milda Vencloviene (2015) analizavo įgalinančius socialinio darbo metodus.

Straipsnio autorės, vykdydamos LMT finansuotą projektą, siekė atskleisti socialinių darbuotojų santykius su autoritetu / valdžia / galia, t. y. jų dėmesio centre buvo galios raiška socialinių darbuotojų ir jų vadovų santykiuose. Šiuo aspektu galios fenomenas nebuvo tyrinėtas nei Lietuvoje, nei užsienyje.

Straipsnyje pristatomi socialinių darbuotojų kiekybinio tyrimo, kuriuo siekiama kiekybiškai patikrinti kokybinio tyrimo metu konceptualizuotus vadovavimo socialiniam darbui stilius ir socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijas (Gvaldaitė, Švedaitė-Sakalauskė,

Buzaitytė-Kašalynienė 2014), rezultatai. Socialinių darbuotojų darbinuose santykiuose su vadovais materializuojasi abipusis valdžios ir galios santykis. Šio straipsnio tikslas – atskleisti socialinių darbuotojų ir jų vadovų santykių galios raišką. Šiam tikslui pasiekti keliami keli uždaviniai: atskleisti, kaip socialiniai darbuotojai suvokia (ir / ar) patiria vadovus, jų savybes, vadovavimo būdus, galios apraiškas, t. y. ar jie kaip ir vadovai naudojami savo galia; nustatyti, kaip socialiniai darbuotojai reaguoja į vadovavimo apraiškas, kokias veikimo strategijas renka, ar / ir kaip pastarosios susiję su patiriamu vadovavimu. Uždaviniams pasiekti naudojami Lietuvos socialinių darbuotojų kiekybinio tyrimo (N = 966) duomenys.

## GALIOS RAIŠKA SANTYKIUOSE

Tyrimai ir svarstymai apie galią turi remtis santykių analize, nes tik ten ji ir gimsta – konkrečiuose tarpusavio santykiuose ir konkrečioje patirtyje. „Galia reiškia bet kokią šansą socialiniame ryšyje realizuoti savo valią – taip pat ir tuo atveju, kai susiduriama su pasipriešinimu, – nesvarbu, kuo tas šansas remtųsi“ (Weber 1976, cit. Norkus 1998). Taigi, anot Makso Weberio, galia visų pirma pasireiškia santykiuose – be konkretaus santykio negali būti galios.

Wolfangas Kriegeris (2011) išskyrė penkis galios šaltinius ir iš jų kylančias galios formas: fizinę, pozicinę, ekonominę, afektinę ir žinojimo. Fizinė galia kyla iš fizinės persvaros, kai galingasis gali imtis fizinės prievartos. Pozicinė arba organizacinė galia atsiranda iš asmenų vaidmenų, kuriuos jiems suteikia organizacija. Ekonominė galios šaltinis – finansiniai ir materialiniai ištekliai, kai galingasis turi reikšmingų išteklių. Autoriteto arba santykio galia atsiranda iš galingesniojo gebėjimo patenkinti kito asmens afektyvius poreikius. Žinojimu besiremianti galia atsiranda, kai vienas asmuo turi daugiau informacijos, žinių, supratimo nei kitas ir todėl pelno silpnesniojo, turinčiojo mažiau galios, pripažinimą.

Norbertas Eliasas galios sampratoje akcentuoja priklausomybės santykį: „Jei mes labiau priklausome nuo kitų nei jie nuo mūsų, jei jų mums labiau reikia nei jiems mūsų, jie turi mums galią“ (1986: 97). Galia atsiranda tada, kai žmonės vienas nuo kito nevienodai priklausomi: silpnesnis yra tas, kuris labiau priklausomas, ir atvirkščiai – stipresnis tas, kuris mažiau priklausomas. Šis galios skirtumas nereiškia, kad mažiau galios turintys žmonės (ar grupės) visiškai netenka galios. Jie taip pat turi galią, tačiau yra labiau priklausomi nuo pirmųjų, nei anie nuo jų. N. Eliasas (1986) tai vadina galios balansais. Socialiniai darbuotojai priklausomi pavaldumo santykiais nuo savo vadovų, tačiau vadovai taip pat yra priklausomi nuo socialinių darbuotojų, nes dirbdami vienoje organizacijoje jie siekia (turi siekti) bendrų tikslų: socialinio darbo organizacijų atveju yra siekiama suteikti kuo tinkamesnę, kokybiškesnę pagalbą.

N. Eliasas teigia, kad „galios balansai yra mažiausiai bipoliariniai ir dažniausiai multipoliariniai fenomenai“ (1986: 77). Galia žmonių tarpusavio santykiuose yra neišvengiamas (esminis) ir nuolat kintantis reiškinys – tai nuolatinis balansavimas tarpusavio priklausomybių tinkle, jei vienoje vietoje galios balansas persiskirstė, tai sukels reakcijas ir turės poveikį kitiems priklausomybių santykiams. Socialinio darbuotojo ir jo vadovo galios balansas yra ne bipoliarinis, o multipoliarinis reiškinys, t. y. vadovo galią ar jo priklausomybės stiprumą lemia jo priklausomybės santykiai su aukštesniais vadovais, institucijomis, rėmėjais, valdžios kilme (pvz., paskirtas ar išrinktas), o socialinio darbuotojo – su klientais, kolegomis, kitų institucijų specialistais ir kt. Vis dėlto multipoliariskumo neįmanoma atskleisti vienkartinio konstatuojamojo tyrimo pagalba.

Straipsnio autorės, socialinių darbuotojų ir jų vadovų kokybinių rezultatų tyrime analizuodamos rezultatus, nustatė tris socialinių darbuotojų vadovų vadovavimo stilius: auginantį profesionalumą, stagnacinį ir represinį (Gvaldaitė ir kt. 2014). Visas vadovavimo patirtis buvo

galima išdėstyti tarp dviejų kraštutinumų atspindinčių polių: auginančio profesionalumą ir represinio vadovavimo. Pirmojo tipo vadovavimas pasižymi profesionalumu socialinio darbo ir vadybinėje srityse. Jis pažįsta klientų poreikius, suvokia socialinio darbo profesijos užduoties sudėtingumą, rezultato neapibrėžtumą, socialinių darbuotojų santykių su klientais iššūkius ir trapumą. Taip pat turi socialinio darbo su klientais patirties, todėl gali padėti savo darbuotojams spręsti sunkius atvejus, skatina socialinius darbuotojus reflektuoti savo darbo su klientais patirtis, santykius, emocijas, kuria organizacijoje atviro bendravimo, dalijimosi ir mokymosi iš patirties kultūrą. Profesionalumą auginantis vadovas inicijuoja darbuotojų diskusijas apie organizacijos ir darbo su klientais tikslus, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus. Vadovas stengiasi užtikrinti socialiniams darbuotojams būtinas materialines, technines, psichologines darbo sąlygas, kuria bendradarbiavimo ryšius su kitomis institucijomis, tokiu būdu sudarydamas prielaidas jo darbuotojų bendradarbiavimui su kitų institucijų darbuotojais. Profesionalumą auginantis vadovas netaiko išorinės kontrolės priemonių, pavyzdžiui, netikrina socialinių darbuotojų darbo laiko, kada ir kiek kartų jie lankėsi pas klientus ir pan., palieka tai darbuotojų sąmoningumui. Konfliktinėse, ginčų ar skundų situacijose su kitomis institucijomis ar su klientais jis stengiasi socialinių darbuotojų neteisti, juos užstoti ir palaikyti, tokiu būdu išreikšdamas pasitikėjimą darbuotojais ir stiprindamas darbuotojų pasitikėjimą savimi (Gvaldaitė ir kt. 2014).

Represinis vadovavimas pasireiškia tada, kai vadovas neturi nei socialinio darbo, nei vadovavimo kompetencijų, nesirūpina organizacijoje vykdomo darbo su klientais tikslais, kokybe, klientais ir jų gerove. Šiam vadovui labai rūpi išsaugoti asmeninį ir organizacijos įvaizdį, todėl jis stengiasi slėpti savo nepakankamą kompetenciją, palaiko artimus santykius tik su 'patikimais' ar 'ištikimais' darbuotojais, o dėl nesėkmių kaltina savo darbuotojus arba aplinkos sąlygas. Besistengdamas išsaugoti įvaizdį jis kontroliuoja darbuotojus, baudžia juos už padarytus ir nepadarytus prasižengimus. Represiniam vadovui beveik nerūpi klientų poreikiai, likimai, bet jam labai svarbu, kad jo organizacijos netinkami klientų poelgiai neiškiltų į viešumą, t. y. nepakliūtų į spaudą, policijos ar kitų įstaigų akiratį, o jei jie vis dėlto iškyla viešumon, tai jis savo darbuotojų negina, o, atvirksčiai, pats juos puola ir baudžia. Šiam vadovui yra svarbūs formalūs reikalavimai, taisyklės, svarbu, kad jų būtų laikomasi. Sprendimus priima vienas, nesiklausdamas darbuotojų nuomonės (Gvaldaitė ir kt. 2014).

Stagnacinio stiliaus vadovas yra kompetentingas tik vadybinėje arba tik socialinio darbo srityje, pirmasis socialinių paslaugų įstaigą valdo lyg tai būtų konservų kombinatas, o antrasis yra puikus socialinis darbuotojas praktikas, tačiau nemoka organizuoti ir vadovauti kitų darbui. Pirmojo tipo vadovas rūpinasi klientais ir jų gerove, bet gerovę supranta ne kaip kuriamus ir palaikomus santykius, o per materialines sąlygas – švaru, sotu, gražūs suremontuoti pastatai ir pan. Antrojo tipo vadovas rūpinasi klientų gerove, pats su jais dirba, visą atsakomybę prisiima sau, nesidalija ja su savo darbuotojais, nes nepasitiki, kad šie gali gerai atlikti darbą. Esant šiam vadovavimo stiliui, socialinis darbas, kaip profesionali veikla, organizacijoje netobulėja, „stagnuoja“ (Gvaldaitė ir kt. 2014).

Sisteminiu-konstruktivistiniu požiūriu, galia yra poveikis arba galėjimas paveikti. Radikaliojo konstruktivizmo atstovai teigia, kad galia yra mitas, metafora, kuri egzistuoja tik kaip begalio konstrukcija: galingojo galia veikia, nes begalis jam ją suteikia. „Galios mitas“ gimsta iš esminės konstruktivizmo prielaidos apie gyvas sistemas, kaip save kuriančias (autopoetines), save struktūruojančias ir informacine prasme aplinkai uždaras sistemas. Anot konstruktivizmo, joks tiesioginis poveikis sistemai iš išorės nėra įmanomas, nes ji iš išorės negali būti valdoma ar instruktuojama be jos pačios pritarimo (Krieger 2011).

Bjornas Krausas (2011) įvedė svarbią skirtį tarp instruktuojančios ir destruktuojančios galių, jis atkreipė dėmesį, kad tik instruktuojančios galios atveju galia yra taip vadinamasis begalio konstruktas – ji negalima be jo dalyvavimo (pasidavimo ar pritarimo), tačiau destruktuojančios galios atveju – ji veikia ir be begalio sutikimo. Esminis šių galios formų skirtumas yra pasipriešinimo galimybė. Destruktuojančiai galiai begalis negali priešintis, tad instruktuojančios galios atveju jis tikrai tokią galimybę turi, nes instruktuojanči galia suveikia tik tada, jei vadinamasis begalis jai pritaria. Destruktuojanči galia reiškia sistemos (asmens, grupės, organizacijos) galimybių apribojimą, redukavimą, jos dėka galima pasiekti, kad sistema kažko nedarytų, tačiau negalima pasiekti, kad sistema kažką darytų – nes tai jau instruktuojančios galios atvejis. Destruktuojanči galia gali būti taikoma tiek fizine, tiek kognityvine prasme.

Instruktuojančios ir destruktuojančios galių skirtis svarbi aptariant profesionalumą auginančio ir represinio vadovavimo stilius bei socialinių darbuotojų reakcijas į tuos skirtumus (Gvaldaitė ir kt. 2014). Profesionalumą auginantis vadovavimas greičiau naudojasi instruktuojančia galia, represinis – destruktuojančia. Pirmasis siekia įtraukti socialinį darbuotoją į diskusijas dėl organizacijos tikslų, į sprendimų priėmimo procesus, todėl didina jo atsakomybę už organizacijos veiklą, pagalbos proceso kokybę, kviečia (sudaro sąlygas) veiklos analizei, refleksijai, o antrasis niekada nekelia organizacijos tikslų klausimo, sprendimus priima vienas arba pasitaręs su „išrinktaisiais“, nepateikia savo sprendimų motyvų, apriboja darbuotojų priėjimą prie informacijos (Gvaldaitė ir kt. 2014). Socialinių darbuotojų reakcijos į vadovavimą skiriamos į dvi pagrindines strategijų grupes. Bendradarbiavimo strategija remiasi socialinio darbuotojo pasitikėjimu, pagarba ir pagalba vadovui, atsakomybės prisiėmimu ir jos dalijimusi su vadovu. Ji kyla kaip reakcija į profesionalumą ugdantį vadovavimą, jai būdingas darbuotojo autonomiškumas ir įsigalėjimas, pasitenkinimas savo darbu ir gera darbo kokybė. Formalaus ir nepagrįsto paklusnumo strategijai būdingas formalus funkcijų atlikimas, baimės, gudravimo taktika, priešinimasis nurodymams ir pan. Ji kyla kaip reakcija į represinį ir stagnacinį vadovavimą, ji atima iš socialinių darbuotojų galią, slopina jų iniciatyvą ir kūrybiškumą, nuvertina kompetenciją, didina jų priklausomybę nuo struktūros ir instrukcijų, mažina kokybišką ir efektyvų darbą su klientais, sukelia didelę profesinio perdegimo riziką (Gvaldaitė ir kt. 2014).

## METODIKA

Straipsnyje remiamasi Lietuvos socialinių darbuotojų anketinės apklausos duomenimis. Tyrimo generalinę aibę sudarė Lietuvos socialiniai darbuotojai bent vienus metus einantys socialinių darbuotojų arba socialinio darbo organizatorių pareigas. Reprezentatyvumui užtikrinti taikyta kvotinė atranka, išlaikant socialinių darbuotojų kvotas pagal įstaigos tipą (stacionari, nestacionari, mišri), steigėją (valstybinė, savivaldybinė ir bažnytinė, NVO ar privati). Kvotos apskaičiuotos remiantis Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) duomenimis. SADM neturėjo duomenų apie tai, kiek iš savivaldybių ataskaitose pateiktų socialinių darbuotojų skaičiaus žmonių dirbo savivaldybės steigtose, o kiek kitų steigėjų organizacijose, todėl planuojant atranką buvo numatyta 200 nevalstybinėse organizacijose dirbančių socialinių darbuotojų kvota. Šios kvotos nepavyko išpildyti.

Tyrimo dalyvavo 966 socialiniai darbuotojai iš 48 šalies savivaldybių: 10 buvusių apskričių centrų ir 38 kitų savivaldybių, 32,3 % (312) iš kaimo vietovėse ir 67,7 % (654) iš mieste įsikūrusių socialinių paslaugų įstaigų, 35,6 % jų teikė stacionarias, 53,6 % – nestacionarias, o 10,9 % – stacionarias ir nestacionarias paslaugas. Didžioji dalis (70,1 %) socialinių darbuotojų

dirbo savivaldybės ir 14,2 % – valstybės arba SADM pavaldumo įstaigose, o 15,8 % – nevyriausybinų organizacijų, bažnyčios (parapijų, vienuolių ir pan.) ar privačių (verslo) steigėjų įsteigtose socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimui šio straipsnio autorės parengė originalų klausimyną. Jis buvo rengiamas remiantis kokybinio socialinių darbuotojų ir jų vadovų naratyvinio interviu rezultatų analize, pastaroji buvo atlikta taikant grindžiamosios teorijos metodologinę strategiją (Strauss, Corbin versija), duomenys analizuoti atviro, aksialinio ir selektyvinio kodavimo būdais (Gvaldaitė ir kt. 2014). Klausimyne buvo 26 vadovavimo patirtis ir 18 santykių su vadovais strategijas apibūdinantys teiginiai, matuojami vienodomis 6 rangų skalėmis, kurių reikšmės kito nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“, paliekant galimybę rinktis atsakymo variantą „nežinau, neturiu atsakymo“.

**Hipotezė.** Socialinių darbuotojų veikimo (santykių su vadovais) strategijos susiję su subjektyviai suvokiamais vadovų vadovavimo stiliais.

## VADOVAVIMO SOCIALINIAM DARBUI PATYRIMAI

Socialiniai darbuotojai buvo prašomi nurodyti, kaip jie patiria (subjektyviai suvokia) įvairius jų vadovų vadovavimo aspektus. Tirtas „įsivaizduojamas“ vadovas arba vadovo ir vadovavimo vaizdinys, kurį turi socialiniai darbuotojai. Šis vaizdinys susideda iš vadovams būdingų savybių, kurios yra patikrintos darbuotojų bei vadovų santykių patirtimi ir vadovams darbuotojų priskiriamomis savybėmis. Pastarosios gali būti perkeltos iš ankstesnių darbuotojo patirčių arba projektuojamos darbuotojo savybės ar jausmai vadovui (Armstrong 2005).

Tyrimė nebuvo svarbu išsiaiškinti, kokie buvo vadovavimo požymiai, kokios kilmės, tačiau remiantis konstruktyvizmo paradigma socialiniai darbuotojai savo elgesį formuoja pagal turimą vadovo vaizdinį, pagal įsivaizduojamus vadovų lūkesčius darbuotojų elgesiui ir veiksmams. Turimi vaizdiniai nėra statiški, bet kintantys, jie nuolatos tikrinami ir testuojami atsižvelgiant į patirtį ar realius susidūrimus su vadovais bei jų reakcijomis į darbuotojų veiksmus. Kuo dažniau socialiniai darbuotojai susiduria su vadovais – susitinka, kalbasi, kartu dirba ir pan., tuo turimi vadovų vaizdiniai yra realesni (Obholzer 2006).

Vadovavimo patyrimus atspindintys teiginiai bei jų suskirstymas į profesionalumą auginančio, represinio ir stagnacinio vadovavimo suvokimus pateikti 1 lentelėje. Šie teiginiai suformuluoti remiantis kokybinio tyrimo metu konceptualizuotą vadovavimo socialiniam darbui stilių požymiais (Gvaldaitė ir kt. 2014). Teiginių skaičius kiekvienam stiliui buvo skirtingas, sunkiausia buvo suformuluoti stagnacinį vadovavimą apibūdinančius teiginius. Profesionalumą auginantis ir represinis vadovavimo stiliai yra priešingi, todėl daugeliu atveju vieno požymio buvimas buvo priskiriamas profesionalumą auginančiam, o jo nebuvimas – represiniam vadovavimo stiliui, pavyzdžiui, vadovai gerbia socialinius darbuotojus / versus negerbia.

Bendrai socialiniai darbuotojai buvo linkę teigiamai vertinti savo vadovų vadovavimą, profesionalumą auginančio vadovavimo patyrimų vidurkiai buvo aukštesni nei represinio ar stagnacinio. Išvedus suminius vadovavimo stilių apraiškų rodiklius ir pagal juos visus tiriamuosius suskirsčius į keturias grupes pagal vadovavimo stiliaus apraiškų stiprumą, paaiškėjo, kad trečdalis socialinių darbuotojų patiria daugumą profesionalumą ugdančio vadovavimo apraiškų ir nėra tokių, kurie nepatirtų bent vienos iš jų. Daugumą stagnacinio ir represinio vadovavimo apraiškų patiriančių socialinių darbuotojų nebuvo, 60 % socialinių darbuotojų nepatyrė nė vienos stagnacinio, o 39 % – represinio vadovavimo apraiškos (2 lentelė).

1 lentelė. Socialinių darbuotojų subjektyvūs vadovų vadovavimo suvokimai / patyrimai

| Vadovavimą apibūdinantys teiginiai <sup>1</sup>   | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Nežino (NN, %) | Tiriamųjų vertinimų poliarizacija (%) |                       |             |
|---|----------|------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------|
|   |          |                        |                | Nesutinka 1+2                         | Sunku pasakyti 3+4+NN | Sutinka 5+6 |
| <b>Profesionalumą auginantis vadovavimas<sup>2</sup></b>  |          |                        |                |                                       |                       |             |
| ... skatina socialinius darbuotojus nuolat kurti tinkamiausius pagalbos būdus klientams   | 4,5      | 1,1                    | 5              | 6                                     | 38                    | 56          |
| ... nuoširdžiai rūpi organizacijos klientai ir jų gerovė  | 4,8      | 1,1                    | 5              | 3                                     | 34                    | 63          |
| ... inicijuoja pokalbius apie mūsų darbo su klientais tikslus, nes stengiasi, kad juos visi gerai suprastų                            | 4,3      | 1,2                    | 6              | 10                                    | 44                    | 47          |
| Žinau, kad kilus konfliktinėms situacijoms su kitomis organizacijomis, mano vadovas/ai palaikys mane                                  | 4,5      | 1,1                    | 16             | 5                                     | 46                    | 49          |
| Jei mano klientas blogai pasielgs ir tai iškilis viešumon, žinau, kad mano vadovas/ai palaikys mane                                   | 4,2      | 1,2                    | 16             | 8                                     | 54                    | 39          |
| Jei klientai skųsis mano darbu, žinau, kad mano vadovas/ai stengsis išsiaiškinti situaciją ir neteis manęs                            | 4,4      | 1,1                    | 8              | 7                                     | 42                    | 51          |
| ... padeda man spręsti sunkius klientų atvejus  | 4,6      | 1,1                    | 2              | 6                                     | 34                    | 60          |
| ... pasitiki mano sprendimais, susijusiais su mano darbu ir mano pareigomis   | 4,6      | 0,9                    | 9              | 3                                     | 41                    | 56          |
| ... pasitiki darbuotojais ir jų nekontroliuoja  | 3,8      | 1,2                    | 5              | 15                                    | 55                    | 30          |
| ... mus (socialinius darbuotojus) gerbia už mūsų atliekamą darbą  | 4,6      | 1,2                    | 7              | 5                                     | 35                    | 60          |
| ... mus (socialinius darbuotojus) gerbia už mūsų profesionalumą   | 4,6      | 1,0                    | 7              | 4                                     | 40                    | 57          |
| ... stengiasi išspręsti išorinius organizacinius trukdžius, kad mes (socialiniai darbuotojai) galėtume kuo geriau dirbti su klientais | 4,4      | 1,1                    | 6              | 8                                     | 42                    | 51          |
| Mūsų organizacijoje į svarbių sprendimų priėmimą yra įtraukiami ir darbuotojai  | 4,4      | 1,1                    | 4              | 7                                     | 39                    | 54          |
| ... atstovauja mūsų klientams viešumoje – atvirai juos gina kitose institucijose, žiniasklaidoje ir pan.                              | 4,4      | 1,1                    | 12             | 6                                     | 48                    | 46          |
| ... turi artimą santykį su darbuotojais   | 4,2      | 1,2                    | 6              | 10                                    | 46                    | 43          |
| Dauguma mūsų organizacijos darbuotojų yra patenkinti tuo, kaip vadovas/ai vadovauja   | 4,3      | 1,2                    | 12             | 9                                     | 44                    | 47          |

<sup>1</sup> Anketoje teiginiai prasidėdavo įžangine formule „Mano vadovas/ai...“ arba „Mūsų organizacijos vadovas/vai...“, lentelėje šios teiginių įžangos nekartojamos.

<sup>2</sup> Skalės vidinio suderinamumo Cronbach Alpha reikšmė 0,83.

|  |     |     |    |    |    |    |
|--|-----|-----|----|----|----|----|
| ... labai gerai išmano mūsų (socialinių darbuotojų) darbo specifiką ir rūpesčius   | 4,4 | 1,2 | 4  | 8  | 39 | 53 |
| ... svarbiausia, kad mes kuo geriau dirbtume su klientais socialinį darbą  | 4,9 | 0,9 | 4  | 2  | 25 | 73 |
| Jaučiuosi savo vadovo/ų suprasta/as ir palaikoma/as  | 4,5 | 1,1 | 5  | 6  | 38 | 56 |
| <b>Represinis vadovavimas<sup>3</sup></b>  |     |     |    |    |    |    |
| ... nerūpi organizacijos klientai ir jų gerovė   | 2,2 | 1,1 | 5  | 63 | 34 | 3  |
| Žinau, kad kilus konfliktinėms situacijoms su kitomis organizacijomis, mano vadovas/ai manęs nepalaikys                    | 2,5 | 1,1 | 16 | 49 | 46 | 5  |
| Jei mano klientas blogai pasielgs ir tai iškilis viešumon, žinau, kad mano vadovas/ai manęs nepalaikys                     | 2,7 | 1,2 | 16 | 39 | 54 | 8  |
| Jei klientai skųsis mano darbu, žinau, kad mano vadovas/ai nesistengs išsiaiškinti situacijos                              | 2,5 | 1,1 | 8  | 51 | 42 | 7  |
| Mūsų organizacijoje nesunku gauti nuobaudą už formalių taisyklių nesilaikymą   | 2,9 | 1,3 | 11 | 43 | 43 | 14 |
| ... nepasitiki darbuotojais ir juos kontroliuoja   | 3,2 | 1,2 | 5  | 30 | 55 | 15 |
| ... mūsų (socialinių darbuotojų) negerbia už mūsų atliekamą darbą  | 2,1 | 1,2 | 7  | 60 | 35 | 5  |
| ... nesistengia išspręsti išorinių organizacinių trukdžių, kad mes galėtume kuo geriau dirbti su klientais                 | 2,6 | 1,1 | 6  | 51 | 42 | 8  |
| Žinau, kad darbo su klientais nesėkmės atveju labiausiai kaltinama/as būsiu aš viena/as                                    | 3,7 | 1,5 | 6  | 26 | 42 | 32 |
| Mūsų organizacijoje visus sprendimus priima tik vadovas/ai pats/ys (nesitaria su darbuotojais, neklausia nuomonės ir pan.) | 2,9 | 1,3 | 4  | 43 | 45 | 12 |
| ... svarbiau įstaigos prestižas, nei klientų gerovė  | 2,8 | 1,2 | 10 | 45 | 46 | 10 |
| ... svarbiausia, kad darbo su klientais nesėkmės nepasiektų viešumos   | 3,7 | 1,4 | 9  | 23 | 48 | 28 |
| Mūsų organizacijoje klientas beveik visada teisus, o darbuotojas – neteisus  | 3,0 | 1,1 | 7  | 35 | 55 | 1  |
| Nesijaučiu savo vadovo/ų suprasta/as ir palaikoma/as   | 2,4 | 1,1 | 5  | 56 | 38 | 6  |
| <b>Stagnacinis vadovavimas<sup>4</sup></b>   |     |     |    |    |    |    |
| ... neinicijuoja pokalbių apie mūsų darbo su klientais tikslus – nesistengia, kad juos visi gerai suprastų                 | 2,7 | 1,2 | 6  | 47 | 44 | 10 |
| ... išklauso darbuotojų nuomones, bet sprendimus priima pats/ys  | 3,6 | 1,2 | 6  | 20 | 56 | 24 |
| ... atsargiai žiūri į darbo su klientais naujoves  | 3,1 | 1,2 | 13 | 31 | 56 | 13 |
| ... blogai išmano mūsų (socialinių darbuotojų) darbo specifiką ir rūpesčius  | 2,6 | 1,2 | 4  | 53 | 39 | 8  |
| ... svarbiau gerai tvarkomi dokumentai, nei pats darbas su klientais   | 3,0 | 1,3 | 6  | 39 | 48 | 12 |

<sup>3</sup> Skalės vidinio suderinamumo Cronbach Alpha reikšmė 0,775

<sup>4</sup> Skalės vidinio suderinamumo Cronbach Alpha reikšmė 0,612.



2 lentelė. Vadovavimo stilių pasiskirstymas pagal apraiškų stiprumą (n = 966, %)

| Vadovavimo stiliai        | Stiprios apraiškos | Vidutinės apraiškos | Silpnos apraiškos | Nėra apraiškų |
|---------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| Profesionalumą auginantis | 34                 | 34                  | 33                |               |
| Stagnacinis               |                    | 11                  | 29                | 60            |
| Represinis                |                    | 22                  | 39                | 39            |

Vadovavimo stilių apraiškos sudarė daugiau nei tris derinius, t. y. vieno vadovo vadovavimas turėjo skirtingų vadovavimo stilių apraiškų, arba toje pačioje organizacijoje buvo vadovų, pasižyminčių skirtingais vadovavimo stiliais. Išryškėjo tokie socialinių darbuotojų patiriamo vadovų vadovavimo stilių deriniai<sup>5</sup>:

- profesionalumą auginantis (57 %) – stiprios ir vidutinės profesionalumą auginančio vadovavimo apraiškos ir nėra kitų vadovavimo stilių apraiškų arba jos yra silpnos;
- mišrus (5 %) – stiprios ir vidutinės profesionalumą auginančio vadovavimo apraiškos; vidutinės ir silpnos stagnacinio arba represinio vadovavimo apraiškos;
- stagnacinis (8 %) – vidutinės ir silpnos stagnacinio vadovavimo apraiškos ir nėra kitų vadovavimo stilių apraiškų arba jos yra silpnos;
- represinis (18 %) – vidutinės ir silpnos represinio vadovavimo apraiškos ir nėra kitų vadovavimo stilių apraiškų arba jos yra silpnos;
- stagnacinis-represinis (6 %) – vidutinės ir silpnos stagnacinio ir represinio vadovavimo apraiškos, silpnos profesionalumą auginančio vadovavimo apraiškos;
- silpnai išreikštas vadovavimas (7 %) – silpnos visų vadovavimo stilių apraiškos.

Taigi, akivaizdžiai matyti, kad kuo stipresnės ir dažnesnės profesionalumą auginančio vadovavimo apraiškos, tuo silpnesnės ir retesnės represinio bei stagnacinio vadovavimo apraiškos ir atvirkščiai – kuo stipresnės ir dažnesnės represinio vadovavimo apraiškos, tuo stipresnės ir dažnesnės stagnacinio vadovavimo apraiškos. Vadinas, profesionalumą auginantis vadovavimas yra priešingas represiniam vadovavimui, tačiau stagnacinis yra artimas ar panašus į represinį vadovavimą.

## SANTYKIO SU VADOVAVIMU STRATEGIJOS

Straipsnio autorių kokybinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad socialiniai darbuotojai taiko įvairias santykio su galia strategijas, t. y. sąveikoje su vadovavimu gimsta tam tikros reakcijos ar veikimo strategijos, pavyzdžiui, bendradarbiavimas, paklusimas, vengimas, slėpimas, atvira konfrontacija, slapstas veikimas prieš (nepaklusimas), pagarba ir palaikymas, solidarumas su kitais socialiniais darbuotojais ir kt. (Gvaldaitė ir kt. 2014). Kiekybinio tyrimo teiginiai, apibūdinantys įvairias santykio su vadovavimu strategijas, pateikti 3 lentelės pirmame iš kairės stulpelyje, o antrame – socialinių darbuotojų, linkusių sutikti su teiginiais, dalis. Siekiant išsiaiškinti, kokios ir kaip skirtingos santykio su vadovavimu strategijos dera tarpusavyje, buvo taikyta faktorinė analizė. Išryškėjo keturi faktoriai<sup>6</sup> arba santykio su vadovavimu strategijų grupės:

1. Pasitikėjimas, pagarba ir vadovo palaikymas. Būdingas atviras, lygiavertis santykis su vadovais, kai socialiniai darbuotojai savo vadovus gerbia, pasitiki jų sprendimais, palaiko ir padeda, laiko autoritetais ir sektiniais pavyzdžiais (1, 2, 4, 5, 7, 8, 11 teiginiai 3 lentelėje).

<sup>5</sup> Šie deriniai buvo išskirti klasterinės analizės pagalba.

<sup>6</sup> Taikytas faktorinės analizės metodas – pagrindinių komponentų sukimas Varimax, KMO (0,92), Bartlett's testas, p = 0,000. Į faktorius įtraukti kintamieji, kurių svoris didesnis nei 0,4.



3 lentelė. Vadovavimo stilių ir socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijų sąsajos („↓“ – statistiškai reikšmingai mažesnės reikšmės; „↑“ – statistiškai reikšmingai didesnės reikšmės, kai  $p = 0,0005$ )<sup>7</sup>

| Socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijos <sup>8</sup>   | Visi apklaustieji, n = 966<br>(sutinka 5+6)<br>Profesionalumą auginantys,<br>n = 550 | Patiriamo vadovavimo klasteriai<br>(sutinka 5+6) |                |                     |                     |                                   |                            |  |
|---|--|--|----------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------|--|
|   |  | Profesionalumą<br>auginantys, n = 550            | Mišrus, n = 45 | Stagnacinis, n = 77 | Represinis, n = 172 | Stagnacinis-represinis,<br>n = 58 | Silpnai išreikštas, n = 64 |  |
| 1. ... darbuotojai palaiko vadovus ir padeda jiems  | 63   | ↑81  | 82↑            | 36↓                 | 40↓                 | 16↓                               | 42↓                        |  |
| 2. ... darbuotojai gerbia vadovus   | 62   | 84↑  | 80↑            | 40↓                 | 33↓                 | 7↓                                | 25↓                        |  |
| 3. Stengiuosi padėti savo vadovams jausdamas atsakomybę už organizaciją   | 56   | 66↑  | 87↑            | 39↓                 | 40↓                 | 40↓                               | 31↓                        |  |
| 4. Jaučiu, kad esu lygiavertis asmuo savo vadovams  | 40   | 53↑  | 60↑            | 25↓                 | 19↓                 | 5↓                                | 16↓                        |  |
| 5. Pasitikiu savo vadovais ir jų sprendimais  | 53   | 75↑  | 80↑            | 16↓                 | 26↓                 | 5↓                                | 14↓                        |  |
| 6. Būna situacijų, kai norėdamas padėti klientui aš kai ką nutyliu, nepasakau vadovams                            | 30   | 21↓  | 53↑            | 36                  | 44↑                 | 64↑                               | 14↓                        |  |
| 7. ... vadovų elgesys su darbuotojais yra geras pavyzdys, kaip turėtume elgtis mes su savo klientais              | 48   | 68↑  | 76↑            | 18↓                 | 17↓                 | 9↓                                | 17↓                        |  |
| 8. ... galima atvirai reikšti nepasitenkinimą (pvz., darbo organizavimu, sąlygomis ir pan.)                       | 27   | 37↑  | 40↑            | 14↓                 | 13↓                 | 7↓                                | 2↓                         |  |
| 9. ... socialiniai darbuotojai yra solidarūs tarpusavyje – vieni kitus palaiko, padeda vieni kitiems              | 61   | 75↑  | 67             | 43↓                 | 45↓                 | 38↓                               | 30↓                        |  |
| 10. Jei nesutinku su vadovų sprendimais, stengiuosi jiems savo nesutikimą išsakyti, argumentuoti                  | 61   | 69↑  | 76↑            | 51                  | 48↓                 | 55                                | 33↓                        |  |
| 11. Mano vadovai man yra autoritetas, pavyzdys, kuriuo noriu sekti  | 36   | 51↑  | 78↑            | 13↓                 | 11↓                 | 2↓                                | 9↓                         |  |
| 12. Kreipiuosi į savo vadovus tik tada, kai tai neišvengiama  | 28   | 18↓  | 58↑            | 38↑                 | 40↑                 | 64↑                               | 14↓                        |  |
| 13. Dažniausiai paklūstu savo vadovų sprendimams – net ir tada, kai su jais nesutinku                             | 32   | 25↓  | 51↑            | 40                  | 44↑                 | 50↑                               | 23                         |  |
| 14. ... nedrįstama nepaklusti vadovų sprendimams  | 31   | 21↓  | 40             | 38                  | 50↑                 | 64↑                               | 17↓                        |  |
| 15. Kartais aš bijau savo vadovų ir nežinau, kaip elgtis, kad jie nesupyktų                                       | 13   | 5↓   | 33↑            | 17                  | 28↑                 | 43↑                               | 2↓                         |  |
| 16. ... sunku įdiegti darbo su klientais naujoves, nes darbuotojai pasyvūs, nelinkę stengtis                      | 14   | 8↓   | 36↑            | 21                  | 17                  | 43↑                               | 8                          |  |
| 17. ... darbuotojai linkę nutylėti tai, kas jiems nepatinka, nepasitenkinimą aptaria, kai negirdi vadovai ir pan. | 38   | 27↓  | 60↑            | 48                  | 53↑                 | 79↑                               | 27                         |  |
| 18. Dėl klientų man tenka konfrontuoti su vadovais  | 10   | 5↓   | 36↑            | 12                  | 13                  | 29↑                               | 5                          |  |

<sup>7</sup> Taikytas Chi-kvadrato kriterijus.

<sup>8</sup> Anketoje dauguma teiginių prasidedavo įžangine formule „Mūsų organizacijoje...“. Lentelėje šios teiginių įžangos nekartojamos.

2. Pasyvumas, baimė, vengimas, nutylėjimas arba atvira konfrontacija. Būdingi baime ir nepasitikėjimu grįsti santykiai. Socialiniai darbuotojai nutyli savo nepasitenkinimą, slapta jį aptarinėja su kitais darbuotojais arba atvirai konfrontuoja su vadovais, vengia susitikimo su vadovais, slepia nuo vadovų, jei dėl klientų tenka pažeisti taisykles, yra pasyvūs ir vengia naujovių (6, 12, 15, 16, 18 teiginiai 3 lentelėje).

3. Tylus paklusimas ir nusišalinimas. Būdingas nelygiavertis santykis su vadovais, socialiniai darbuotojai bijo vadovų, stengiasi jiems „neužkliūti“, kad kuo nors nesupykdytų, jie prisitaiko, paklūsta, nesipriešina ir neprieštarauja (13, 14, 15, 17 teiginiai 3 lentelėje).

4. Solidarumas ir pagalba vadovams. Solidarumas socialinių darbuotojų tarpusavio santykiuose inicijuoja solidarius santykius su vadovais; kai socialiniai darbuotojai padeda vieni kitiems, jie jaučia vienybę. Stengiasi vadovams padėti, nebijo prieštarauti, skirtingą savo nuomonę argumentuoja. Šie požymiai rodo esant atvirus, bendradarbiaujančius, palaikančius santykius organizacijoje (3, 9, 10 teiginiai 3 lentelėje).

Pirma ir ketvirta vadovavimo elgesio strategijų grupės atitinka straipsnio autorių kokybinio tyrimo metu (Gvaldaitė ir kt. 2014) išskirtą socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su vadovais strategiją, o antra ir trečia – formalaus ir nepagrįsto paklusnumo.

## VADOVAVIMO STILIŲ IR SANTYKIO SU VADOVAVIMU SĄSAJOS

Siekiant nustatyti sąsajas tarp vadovavimo stilių ir santykio su vadovavimu strategijų buvo lyginamas santykio su vadovavimu strategijų arba reakcijų į vadovavimą taikymas pagal šešis išryškėjusius vadovavimo stilių klasterius. Konkrečių santykio su vadovavimu strategijų taikymas (sutinku ir visiškai sutinku) atskiruose vadovavimo stilių klasteriuose buvo lyginamas su jų taikymu visoje imtyje (3 lentelė).

Hipotezė pasitvirtino, kad socialinių darbuotojų veikimo strategijos susiję su socialinių darbuotojų patiriamomis jų vadovų vadovavimo apraiškomis. Esant profesionalumą auginančiam vadovavimui yra dažnesnės bendradarbiaujančius santykius atspindinčios socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijos, t. y. (1) pasitikėjimo, pagarbos bei vadovų palaikymo ir (4) tarpusavio solidarumo bei pagalbos vadovams strategijų grupės.

Esant stagnaciniam, represiniam, stagnaciniam-represiniam vadovavimams, dažnesnės prieštarigus ir įtemptus santykius atspindinčios socialinių darbuotojų veikimo strategijų grupės: (2) pasyvumo, baimės, vengimo, nutylėjimo arba atviros konfrontacijos ir (3) tylaus paklusimo bei nusišalinimo. Esant ryškioms vien tik stagnacinio vadovavimo ar vien tik represinio vadovavimo stilių apraiškoms, socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijų dažnumai yra panašūs, tačiau jei vadovo elgesyje yra ir stagnacinio, ir represinio vadovavimo apraiškų, tai pastebimai (15–30 %) dažniau pritariama (palyginti su vien stagnaciniu ir vien represiniu) nutylėjimo, kreipimosi į vadovą tik tada, kai neišvengiama, nedrįsimo nepaklusti, nežinojimo kaip elgtis, kad vadovai nesupyktų, pasyvumo bei naujovių vengimo, nutylėjimo. Taip pat stagnacinio ir represinio vadovavimo derinys sukelia atvirą socialinių darbuotojų konfrontaciją: jai pritariama tris kartus dažniau nei visoje imtyje ir 6 kartus dažniau nei esant profesionalumą auginančiam vadovavimui. Socialinių darbuotojų įsitikinimui, kad dokumentų tvarkymas yra svarbesnis nei darbas su klientais, pritariama 4,4 kartus dažniau nei visoje imtyje ir 13 kartų dažniau nei esant profesionalumą auginančiam vadovavimui.

Mišrus vadovavimo stilius (kai yra stiprios bei vidutinės profesionalumą auginančio vadovavimo apraiškos ir tuo pačiu vidutinės bei silpnos stagnacinio arba represinio vadovavimo apraiškos) atspindi prieštaringumą vadovų elgesyje, kuris lemia ir prieštaringas socialinių darbuotojų veikimo strategijas. Šiai grupei priklausantys socialiniai darbuotojai dažniau taiko

visas santykio su vadovavimu strategijas, t. y. palaiko vadovus ir jiems prieštarauja, nutyli ir pasako, ką galvoja, vengia susidūrimo ir eina į atvirą konfrontaciją. Dviem reakcijomis ši grupė panaši į stagnacinio-represinio vadovavimo grupę – tai itin dažna atvira konfrontacija (3,5 karto dažnesnė nei visoje imtyje) ir įsitikinimu, kad dokumentų tvarkymas yra svarbesnis nei darbas su klientais (3 kartus dažnesnė nei visoje imtyje). Silpnai išreikšto vadovavimo stiliaus grupėje, kai vadovavimas „nei šiltas, nei šaltas“, tai ir reakcijos į ją panašios – visos be išimties socialinių darbuotojų veikimo strategijos yra taikomos rečiau nei visoje imtyje. Tam tikra prasme šios grupės bendra veikimo strategija yra priešinga mišraus vadovavimo stiliaus veikimo strategijai, nes anoje visos reikšmės buvo didesnės nei bendroje imtyje, o šioje – mažesnės.

## DISKUSIJA

Šiame skyriuje straipsnio autorės aptars tyrimo rezultatus, susiedamos juos su anksčiau išskaitais teoriniais konceptais. Kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino grindžiamosios teorijos pagalba suformuluotą teiginį, kad profesionalumą auginantis vadovavimas naudojami instruktuojančia galia arba dėl to gimsta instruktuojančio pobūdžio sąveikos, represinis – destruktuojančia galia ir gimsta destruktuojančios sąveikos.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos penkios galios formos: fizinė, pozicinė, ekonominė, afektinė ir žinojimo (Krieger 2011). Vadovai organizacijose pirmiausia naudojami pozicine galia, t. y. jie turi didesnę galią prieš socialinius darbuotojus, nes organizacijose užima aukštesnes pavaldumo santykiais susijusias pozicijas. Taip pat organizacijos vadovo rankose yra ekonominiai ir žinojimo galių šaltiniai. Ekonominė galia reiškiasi tada, kai galingasis turi pavaldiniui reikšmingų išteklių. Vadovai gali nustatyti aukštesnius darbo užmokesčio koeficientus, skirti premijas, priedus, sumažinti ar padidinti darbo krūvius ir pan. Socialinių paslaugų organizacijų biudžetai yra suspausti, todėl vadovai turi ribotus išteklius šioms priemonėms taikyti, tačiau, pavaldinių manymu, jie šią galią turi. Panašiai yra ir su visomis materialinėmis techninėmis darbo sąlygomis, pavyzdžiui, darbo vietomis, pritaikytomis individualiam darbui su klientais, mobiliaisiais telefonais, automobiliais arba kuru automobiliams (labai svarbus išteklius kaimo vietovėse), darbo valandomis ir pan. Ekonominė galia gali pasireikšti kompensuojančiomis (skatinimu, apdovanojimu) arba represyviomis (baudimu, gąsdinimu, grasinimu) sąveikomis (Krieger 2011). Pirmosios būdingos profesionalumą auginančiam vadovavimui, ir, kaip rodo šio tyrimo rezultatai, lemia instruktuojančios galios sąveikas – socialiniai darbuotojai gerbia, palaiko, padeda vadovams, solidarizuojasi tarpusavyje ir su vadovais. Antrosios ryškios represinio ir stagnacinio vadovavimo atvejais ir lemia destruktuojančios galios sąveikas – socialiniai darbuotojai yra pasyvūs, bijo ir vengia vadovų, nutyli, paklūsta bei nusišalina.

Autoriteto arba santykio galia kyla iš galingojo gebėjimo patenkinti afektinius begalio poreikius. Ji remiasi pasitikėjimu, autoriteto fenomenu ar vertinimo poreikiu. Savęs vertinimui yra būtinas kito – autoriteto – pripažinimas ir įvertinimas (Krieger 2011). Kad šis fenomenas veiktų ir tarp socialinių darbuotojų bei jų vadovų vyktų instruktuojančios galios sąveikos, būtina, kad vadovas socialiniam darbuotojui taptų reikšmingu asmeniu. Profesionalumą auginančio vadovavimo atveju vadovas tampa tuo reikšmingu asmeniu ir įgyja socialiniams darbuotojams autoriteto galią. Stagnacinis ir represinis vadovai autoriteto galios socialiniams darbuotojams neturi, todėl naudojami ekonominės galios priemonėmis (nuobaudomis, gąsdinimais) arba destruktuojančia galia.

Žinojimu besiremianti galia atsiranda tada, kai galingasis (vadovas) turi daugiau informacijos, žinių, supratimo nei begalis (pavaldinys), todėl pelno jo pripažinimą (Krieger 2011).

Socialinio darbo kompetencijų turintis vadovas įgyja prieš socialinį darbuotoją žinojimo galią. Profesionalumą auginantis vadovas gali padėti ir padeda socialiniams darbuotojams spręsti kylančias problemas, skatina organizacijoje refleksijos kultūrą, supranta klientų poreikius, aptaria su darbuotojais darbo su klientais tikslus, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesus, tokiu būdu skatina instruktuojančios galios sąveikas. Represinis, kartais ir stagnacinis, vadovas neturi socialinio darbo kompetencijų, vadinasi, neturi žinojimo galios, todėl naudojasi ekonominės (instrumentinės) – represinės galios priemonėmis: neaptaria su socialiniais darbuotojais organizacijos ir darbo su klientais tikslų, neįtraukia jų į sprendimų priėmimo procesus, baudžia už nesėkmes, negina skundų, ginčų ir konfliktų su klientais atvejais. Vyrauja destruktuojančios galios sąveikos.

## IŠVADOS

Lietuvoje stebimos profesionalumą auginančio, stagnacinio ir represinio vadovavimo socialiniam darbui apraiškos, tačiau stipresnės yra profesionalumą auginančio, o silpnesnės – stagnacinio ir represinio vadovavimo apraiškos. Daugėjant profesionalumą auginančių vadovavimo stiliaus apraiškų, mažėja stagnacinio bei represinio vadovavimo stilių apraiškų ir atvirksčiai. Stagnacinis ir represinis vadovavimo stiliai tarpusavyje susiję, nes stiprėjant vieno apraiškoms, stiprėja ir kito apraiškos. Šie vadovavimo stiliai lemia panašias grįžtamąsias socialinių darbuotojų reakcijas, todėl gali būti sujungti ir aptariami kaip vienas.

Socialinių darbuotojų santykio su vadovavimu strategijos skiriamos į dvi grupes: bendradarbiaujančio ir besipriešinančio pobūdžio, kiekvienoje iš jų galima išskirti dar po dvi grupes. Bendradarbiaujančioms būdinga: a) pasitikėjimas, pagarba ir vadovo palaikymas, vadovai laikomi autoritetais, sektiniais pavyzdžiais; b) solidarumas ir pagalba vadovams, vadovai laikomi lygiaverčiais partneriais, darbuotojai solidarizuojasi tarpusavyje ir su vadovais, laisvai diskutuojama net ir esant priešingoms nuomonėms. Besipriešinančioms būdinga: a) pasyvumas, baimė, vengimas, nutylėjimas arba atvira konfrontacija su vadovais, vadovų baimė, nuo jų stengiamasi pasislėpti ir nuslėpti, tačiau kartais yra atvirai prieštaraujama; b) tylus paklusimas ir nusišalinimas, socialiniai darbuotojai jaučiasi menkaverčiai, vadovų bijo, tačiau jiems nesipriešinama, tyliai prisitaiko. Dauguma bendradarbiaujančio pobūdžio santykio su vadovavimu strategijos taikomos dažniau nei besipriešinančio.

Pasitvirtino hipotezė, kad socialinių darbuotojų veikimo strategijos susiję su socialinių darbuotojų patiriamais jų vadovų vadovavimo stiliais. Esant profesionalumą auginančiam vadovavimui – dažnesnės bendradarbiaujančius santykius atspindinčios socialinių darbuotojų veikimo strategijos. Vadovų galia ir darbuotojų galia yra tolygios, arba vadovų galia yra priimama, jai paklustama, vadovų ir jų pastangos yra nukreipiamos paslaugų ir darbo kokybei gerinti. Esant stagnaciniam ir / ar represiniam vadovavimui dažnesnės prieštarungus ir įtemptus santykius atspindinčios socialinių darbuotojų veikimo strategijos. Vadovų galia ir darbuotojų galia „susigrumia“, jų galia yra priešingų kryptčių, tada vienu ir kitu energija bei pastangos yra švaistomos galių kovai, o ne darbo ir paslaugų kokybei gerinti.

Siekiant socialinio darbo profesijos plėtros ir socialinio darbo kokybės didinimo reikia, kad socialinio darbo įstaigoms, padaliniams vadovautų profesionalumą auginantys vadovai, turintys tiek socialinio darbo, tiek vadovavimo kompetencijų.

## Literatūra

1. Armstrong, D. 2005. *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy*. London: Karnac.
2. Dvarionas, D.; Motiečienė, R.; Ruškus, J.; Mažeikienė, N.; Naujanienė, R. 2014. „Įgalinančių paslaugų modelis socialinės gerovės politikos kontekste“, *Filosofija. Sociologija* 25(2): 89–97.
3. Elias, N. 1986. *Was ist Soziologie*. 5 Aufl. München.
4. Gvaldaitė, L.; Švedaitė-Sakalauskė, B.; Buzaitytė-Kašalynienė, J. 2014. „Vadovavimas socialiniam darbui: pasekmės darbuotojams ir profesinei veiklai“, *Tiltai* 67(2): 109–125.
5. Kraus, B. 2011. „Soziale Arbeit – Macht – Hilfe und Kontrolle. Die Entwicklung und Anwendung eines systemisch-konstruktivistischen Machtmodells“, in *Macht in der Sozialen Arbeit*, hrsg. B. Kraus, W. Krieger. Magdeburg: Jacobs Verlag.
6. Krieger, W. 2011. „Macht jenseits der konstruierten Selbsterwerfung?“ in *Macht in der Sozialen Arbeit*, hrsg. B. Kraus, W. Krieger. Magdeburg: Jacobs Verlag.
7. Norkus, Z. 1998. „Du galios veidrodžiai“, *Politologija* 1(11): 103–116.
8. Obholzer, A. 2006. “Authority, Power and Leadership: Contributions from Group Relations Training”, in *The Unconscious at Work*, eds. A. Obholzer, V. Z. Roberts. New York: Routledge, 39–50.
9. Švedaitė-Sakalauskė, B.; Gvaldaitė, L.; Buzaitytė-Kašalynienė, J. 2014. „Socialinis darbas ir galia: teoriniai tyrinėjimų pagrindai“, *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* 13(1): 9–31.

JOLITA BUZAITYTĖ-KAŠALYNIENĖ, BIRUTĖ ŠVEDAITĖ-SAKALAUŠKĖ,  
LIJANA GVALDAITĖ

## Power in relationships between social workers and their managers

### *Summary*

The aim of the article is to make a contribution to the discourse and research on the power in social work in Lithuania. Power is unfolding in relationships, this is why the relationships between social workers and their managers have been chosen as an object for the study. Based on the results of the survey of Lithuanian social workers, social workers' reactions to the leadership of their managers are discussed. It was analysed how the strategies of social workers' action are connected with the subjectively perceived or experienced types of leadership or with the manifestations of managers' power. It is based on the research “Social Work – Between Dependency and Autonomy” funded by the Lithuanian Council of Science.

**Keywords:** power, styles of leadership, social work, strategies of reactions towards management