

## VADOVAVIMAS SOCIALINIAM DARBUI: PASEKMĖS DARBUOTOJAMS IR PROFESINEI VEIKLAI

Lijana Gvaldaitė, Birutė Švedaitė-Sakalauskė, Jolita Buzaitytė-Kašalynienė  
*Vilniaus universitetas*

### **Anotacija**

Straipsnyje aptariami empiriškai rekonstruoti ir konceptualizuoti vadovavimo socialiniam darbui stiliai, nagrinėjamos jų pasekmės socialinių darbuotojų profesinei veiklai ne tik klientų, bet ir darbuotojų įgalinimo kontekste, svarstoma vadovavimo įtaka socialinio darbo sampratai bei sklaidai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: socialinis darbas, galia, įgalinimas, vadovavimas, galios valdymo strategijos.

### **Abstract**

The paper discusses different styles of leadership of the social work that have been empirically reconstructed and conceptualized. The consequences of such leadership styles for the professional activity of the social workers are analysed not only regarding the clients but also in the context of empowerment of the workers. Considerations are made concerning the influence of social work to the identity and the distribution.

KEY WORDS: social work, power, empowerment, leadership, power management strategies.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v67i2.849>

### **Įvadas**

Kalbant apie socialinio darbo tapatybę moksliniu ir praktiniu aspektais dažnai pabrėžiama, kad socialinio darbo siekis – suteikti galių, įgalinti atskirtyje esančius asmenis savarankiškai ir oriai gyventi<sup>1</sup>. Įgalinimo tema socialiniame darbe yra aktuali ir daugiausia nagrinėjama per pagalbos klientams prizmę (apie tai Lietuvoje rašo: Gvaldaitė, 2009; Naujanienė, 2007 ir kt.; paminėtini užsienio autoriai, socialinio darbo teoretikai B. Kraus (2011); W. Krieger, B. Kraus (2011); H. Spiegel (2008); K. Wolf (1999, 2011); F. Folgheraiter (2011); G. Gheno (2010, 2005) ir kt.). Pačių socialinių darbuotojų galios problemos netyrinėtos. Šiuo požiūriu svarbu kelti klausimą, kokios yra socialinių darbuotojų galios, padedančios jas atpažinti klientuose ir paskatinti naudotis jomis, kitaip sakant, kaip jie patys yra įsiga-

<sup>1</sup> Galios ir įgalinimo koncepcijos nevienodai suprantamos ir interpretuojamos, tačiau sutariama, kad tai susiję su žmogaus savarankiškumu ir gebėjimu priimti aktyvią poziciją tikrovės atžvilgiu ir ją keisti (Gvaldaite, 2009). Tačiau, jei teoriškai įgalinimo koncepcija suprantama, tai praktiškai socialiniams darbuotojams neretai tai yra daug iššūkių kelianti ir nelengvai įgyvendinama užduotis.

linę, kad siektų savo klientų įgalinimo. Tam tikrais aspektais šios temos nagrinėtos profesionalizacijos tyrimuose (paminėtini: Gudliauskaitė-Godvadė, Godvadas, Malinauskas, Perttula, Naujanienė, 2008; Ruškus, Naujanienė, 2010; Žalimienė, Skučienė ir kt., 2013). Tačiau apskritai pasakytina, kad Lietuvoje kol kas stokoja tyrimų ir mokslinių diskusijų socialinių darbuotojų profesinės tapatybės tema. Suprantama, galios klausimai priklauso nuo daugelio veiksnių: nuo socialinių darbuotojų asmeninių savybių ir profesinės kompetencijos, darbo sąlygų, teikiamų paslaugų pobūdžio, pagaliau nuo socialinio-politinio konteksto, kuriame gyvename, ir kt. Tam įtakos, be abejo, turi ir organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius, jo pasekmės socialinių darbuotojų veikimui ir apskritai socialinio darbo statusui bei plėtotei. Vadovavimo strategijos ir technikos daugiausia analizuojamos organizacinės psichologijos ir vadybos kontekstuose, tuo tarpu socialinio darbo srityje tai yra nauja ir netyrinėta sritis. Todėl šiuo straipsniu siekiama nagrinėti empiriškai rekonstruotus ir konceptualizuotus vadovavimo socialinio darbo įstaigoms stilius (strategijas) ir jų pasekmes socialinių darbuotojų laikysenai bei veikimui, taip pat ir Lietuvos socialinio darbo tapatybei. Tyrimas atliktas įgyvendinant 2012–2013 m. LR LMT projektą „Socialinis darbas – tarp priklausomybės ir autonomijos“ (Nr. SIN-04/2012/LSS-250000-620).

## 1. Tyrimo ir duomenų analizės metodologija

Siekiant išsiaiškinti socialinio darbo organizacijų vadovavimo stilius, atlikti 14-a socialinių darbuotojų ir vadovų interviu laikantis iš anksto numatytų atrankos kriterijų (atsižvelgiant į lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, organizacijos pobūdį ir geografinę vietą, respondento darbo specifiką ir funkcijas).

Tyrimo duomenų analizei pasitelkta pagrindžiamoji teorija (angl. *grounded theory* – GT) (Corbin, Strauss, 2008) – metodologija, kuri suteikė galimybę kurti originalią praktinio veikimo teoriją, įveikus visus minėtoje metodologijoje siūlomus kodavimo etapus – atvirąjį, aksialinį ir selektyvinį. Atsižvelgiant į GT rekomenduojamą dviejų atrankų – iš anksto struktūruotą ir tyrimo procese formuojamą – derinimą, iš pradžių atlikti interviu su socialiniais darbuotojais, tada nuspręsta apklausti ir socialinio darbo organizacijų vadovus.

Atviruoju kodavimu nustatyta pagrindinė kategorija vadovauti socialiniam darbui buvo išskleista 3 kategorijomis, kurios apibūdina interviu metu nustatytus vadovavimo stilius, išsidėstančius tam tikroje skalėje-kontinuume: profesionalumą ugdantis vadovavimas, stagnacinis, skylantis į du stilius – „ūkvedžių gamybininkų“, „vienišo“ eksperto, ir represinis vadovavimas.

Aksialinio duomenų kodavimo etape išrinktoms kategorijoms pritaikyta kodavimo paradigma (arba paradigminis modelis), atsižvelgiant į GT autorių nustaty-

tus modelio aspektus (priežastinės, kontekstinės, įsikišimo sąlygos, elgesio strategijos ir pasekmės). Atliekant selektyvinį kodavimą siekta interpretuoti nustatytas kategorijas siejant paradigminio modelio elementus ir ieškant jų tarpusavio ryšių.

Straipsnyje pateiksime tik vadovavimo stilių savybes ir pasekmes socialinių darbuotojų veikimui bei laikysenai, taip pat formuluosime prielaidas apie tokio vadovavimo įtaką socialinio darbo statusui ir plėtotei.

Dviejų kraštutinių vadovavimo stilių – profesionalumą ugdančio ir labai nuo jo nutolusio represinio – savybės bei pasekmės kontinuume pasirodė ryškiausios ir informatyviausios.

## 2. Profesionalumą auginantis vadovavimas

Apibūdinant šio vadovavimo stiliaus savybes išryškėjo, kad šį stilių lemia vadovų gebėjimas priimti realybę, lankstumas ir reflektyvumas (savo ir kitų patirties refleksija), taip pat tam tikra predispozicija mokytis, atsižvelgiant į tai, kad profesionalumą gali auginti tas, kuris pats pasirengęs augti, taigi mokytis iš darbuotojų, tikrovės. Nenustatyta, kad vadovų išsilavinimas (studijos) ir profesinė kompetencija čia turi lemiamos įtakos.

Tyrimu atskleista, kad tokie vadovai socialinio darbo / socialinės pagalbos veikloje mato prasmę, yra motyvuoti ir laisvi kartu su darbuotojais kurti organizaciją bei socialinės pagalbos koncepciją. Be abejo, svarbios ir vadovo asmeninės savybės, iš kurių išskirtinos vadovų pasiaukojimas, atsidavimas darbui, tam tikra prasme net susitapatinimas su darbu, todėl gali kilti pavojus per daug susitapatinti su darbu ir / ar net perdegti. Su šia savybe glaudžiai siejasi ir kita – tokie vadovai yra pilietiškai sąmoningi ir socialiai atsakingi, į darbą žiūri kaip į misiją, ateina vadovauti iš pašaukimo, siekia pokyčių ir sisteminiame lygmenyje.

Atskleista, kad šie vadovai turi profesionalaus socialinio darbo patirties (nors nebūtinai turi atitinkamą išsilavinimą). Jie ne tik išmano socialinio darbo profesiją, bet su ja glaudžiai sieja savo gyvenimą. Tokie vadovai pasižymi ir autentiška socialinio darbo vertybine laikysena – turi principinį žmogaus vertės ir pagarbos jam suvokimą. Manytina, kad tokia laikysena sudaro jų veikimo pagrindą. Atskleistas ir kitas reikšmingas dėmuo: vadovų turėta ankstesnė asmeninė neformaliojo ugdymo patirtis neišvengiamai turi įtakos jų vadovavimui organizacijai.

Kaip svarbią asmeninę vadovų savybę išskyrėme gebėjimą veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Galima sakyti, kad tai tipiška socialinio darbo ypatybė, kurią apibūdina kompleksiškos ir neprognozuojamos situacijos bei įvykiai, nuolatinė santykių su klientais kaita. Toks neapibrėžtumas yra priešingas nustatytoms griežtoms taisyklėms ir norui bei pastangoms „kontroliuoti“ tai, kas iš esmės nekontroliuojama.

Kita vertus, tai nereiškia, kad veikiama chaotiškai. Atvirakščiai, neapibrėžtos situacijos reikalauja nemažai pastangų atvirai ir lanksčiai priimti tikrovę, prisiderinti ir tokiomis sąlygomis struktūruoti bei metodiškai teikti pagalbą.

Su neapibrėžtumu susijusi kita savybė – noras ir gebėjimas rizikuoti, tam tikra „avantiūros“ dvasia. Darytina prielaida, kad tai yra neatsitiktinai, kitaip sakant, vadovą traukia ta aplinka, kurioje galima rizikuoti.

Svarbu pabrėžti, kad profesionalumą ugdantis vadovas turi ir vadovavimo organizacijai gebėjimų, tai yra labai svarbu, nes be to vadovas negali dirbti. Todėl galima manyti, kad toks vadovas, patekęs į bet kokią kontekstą, į labai suvaržytą biurokratinę aplinką, darys viską, kad pakeistų situaciją.

Nustatėme, kad profesionalumą auginantiems vadovams būdingas reflektyvumas – vadovavimo, vertybinė laikysena. Savo ruožtu ir darbuotojai skatinami tai daryti – reflektuoti savo santykius su klientais, laikyseną. Vadovas kelia darbuotojams reikalavimą priimti klientą kaip asmenį. Taip jis kuria aiškų darbo su klientais modelį, koncepciją: vadovo santykis su darbuotojais, laikysena jų atžvilgiu kuria modelį, kaip darbuotojai turi elgtis su klientais. Taigi čia kalbame apie darbuotojų veikimą, kuris gali būti laikomas ir vadovo vadovavimo stiliaus padariniu.

Kita vadovo savybė: pagarba darbuotojams, jų pastangų įvertinimas ir pripažinimas, suteikiantis darbuotojams laisvę veikti ir spręsti, rūpinimasis jais, pasitikėjimas jų veikimu, deleguojantis atsakomybę ir įtraukiantis juos į organizacijos plėtros procesą. Kadangi patys yra socialinio darbo profesionalai, šie vadovai padeda darbuotojams susiklosčius sudėtingoms situacijoms, pasidalija su jais atsakomybe („kalte“), kai jiems nesiseka. Vadovas gali būti reiklus ir griežtas darbuotojams, kartu atviras ir rūpestingas, prireikus, stebintis darbuotojų veiksmus, laikyseną, bet išlaikantis pagarbą socialiniam darbuotojui, kaip asmeniui.

Siekdamas suteikti laisvę veikti ir darbuotojus įgalinti, vadovas stengiasi „suvaldyti savo direktyvumą“: nenurodo, ką daryti, bet patiki darbuotojams patiems priimti sprendimus ir stengiasi tų sprendimų nekvestionuoti, netikrinti, net jei atrodo, kad jie ne visiškai tinkami. Tad direktyvumo suvaldymas susijęs su hiper-globėjiškumo atsisakymu, atsitraukimu, pasitikėjimu kitu. Tokia taktika ne visada veiksminga, gali būti, kad ne viskas įgyvendinama iki galo, tačiau bet kuriuo atveju svarbu, kad ji reflektuojama, nes tai suteikia galimybę keistis.

Šiems vadovams būdinga turėti tam tikrą viziją dėl organizacijos vystymo, jie nuolat permąsto organizacijos padėtį, reflektuoja ją supančioje aplinkoje, siekia sukurti ateities viziją, kurios organizacija turėtų siekti.

Profesionalumą auginantis vadovas siekia, kad darbuotojai kuo geriau dirbtų socialinį darbą. Todėl juos įgalina kurti, spręsti, imtis atsakomybės, „įdarbinti jų laisvę“. Jis yra labai arti žmonių, nes supranta, kad turi puoselėti su jais nuoširdžius

ir reflektyvius santykius. Vadovas yra dėmesingas tarpusavio santykiams organizacijoje, nes supranta, kad socialiniame darbe santykiai ypač svarbūs (mokantis gyventi konfliktuojant, esant įtampai, neapibrėžtumui), siekia užtikrinti tinkamas darbo sąlygas (materialias, žmogiškąsias). Kita vertus, kadangi siekia „įdarbinti jų laisvę“, negali jų užgožti ar veikti už juos, nors toks pavojus egzistuoja, ypač tai būdinga charizmatiškoms asmenybėms. Galima daryti prielaidą, kad toks vadovas daro viską, kad darbuotojai dirbtų taip, kaip jis tiki, dėl kurio veikia tiek viduje, tiek išorėje, pasitelkdamas refleksiją ir kurdamas santykius, kartu koordinuodamas, struktūruodamas, deleguodamas, telkdamas komandą.

Profesionalumą ugdatys vadovai turi palankią terpę dirbti, jei organizacija yra autonomiška, nepriklausoma nuo valdžios institucijų, administracinio aparato, biurokratinių taisyklių ir pan. Tad šiuos požymius labiausiai atitinka socialines paslaugas teikiančios NVO. Tačiau nustatyta, kad toks vadovavimas įmanomas ir savivaldybės ar valstybinio pavaldumo įstaigoje, nes, kaip minėta, tai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, jo socialinio darbo supratimo ir kompetencijos, vadovavimo patirties. Galima daryti prielaidą, kad dirbant hierarchinėje biurokratinėje sistemoje tokiam vadovui reikėtų ypatingos drąsos, diplomatijos, atkaklumo. Tačiau ne viskas priklauso nuo struktūros ar išorinių veiksnių, tad ir patekęs į kitokią, mažiau palankią aplinką vadovas, manytina, ieškos būdų, kaip puoselėti darbuotojų profesionalumą ir optimaliai gerinti socialinio darbo paslaugų kokybę.

Profesionalumą auginančio vadovo vadovavimo padariniai: socialinių darbuotojų reakcija į tokį vadovavimą ir poveikis socialiniam darbui. Kadangi vadovas darbuotojams kelia adekvacius socialinio darbo su klientais tikslus / lūkesčius, nors veikia esant neapibrėžtumo sąlygoms, jiems nebūdinga profesinė sumaištis, todėl gali kryptingai ir tikslingai dirbti. Galima sakyti, kad darbuotojai nelabai „jaučia vadovavimą“, jie yra autonomiški savo darbe – patys sprendžia ir veikia, turi kūrybiškumo laisvę. Toks vadovavimas ir aplinka skatina formuotis vidinei, o ne išorinei darbuotojų kontrolei, kurią vykdytų vadovai. Todėl darbuotojai jaučia vidinį įsipareigojimą ir atsakomybę dirbti gerai, sąžiningai.

Nesėkmės atveju darbuotojai ieško pagalbos, kreipiasi į vadovą – nebijo kalbėti apie nesėkmes. Pagalbos į vadovą kreipiasi ir tada, kai susiduria su sunkumais išorėje, santykiuose su kitomis institucijomis – prašo įsikišti. Taigi vadovo refleksyvi laikysena, pagarba darbuotojams, siekis juos įgalinti, profesinė ir vadybinė kompetencija formuoja vadovo autoritetą, lemia darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą.

Refleksija leidžia darbuotojams didinti savo motyvaciją dirbti, tobulėti darbe ir jausti pasitenkinimą. Refleksija kuria bendrystę, todėl darbuotojai veikia ne po vieną, o bendradarbiaudami. Taip atsiranda prielaida taikyti komandos principus. Refleksijos galimybė ir vadovo drąsa sudaro prielaidas darbuotojams apsisaugoti nuo perdegimo.

Akivaizdu ir tai, kad toks vadovavimas darbuotojams kelia iššūkių ar net grėsmių, verčia dėti pastangas dirbti tokiomis sąlygomis. Ne visada darbuotojai į tokią vadovavimą reaguoja teigiamai. Jei organizacija remiasi tam tikra pasaulėžiūra ar kultūra, darbuotojai turi jai pritarti, perimti ją arba atsitraukti, nedalyvauti ar mažai dalyvauti organizacijos, kaip bendruomenės, gyvenime. Tad darbuotojai arba formaliai priima organizacijos tvarką ir plaukia pasroviui, arba lieka užribyje ir vengia įsitraukti į santykius su vadovu ir darbuotojais bei į organizacijos procesus.

Kadangi organizacijoje vyrauja reflektavimo kultūra, būtina ir savirefleksija, tad darbuotojai turi atsiverti ir stoti akistaton su savo patirtimi ir silpnybėmis. Ne visada tai yra lengva ir priimtina, todėl gali būti, kad jie vengia tokios praktikos, bėga nuo jos arba nėra iki galo atviri, nuoširdūs.

Jei vadovas toleruoja neapibrėžtumą ir netgi į jį pastūmėja darbuotojus, vieniems tai yra priimtina ir padeda realizuoti save, kitiems – sunku, nes veikiama be aiškios struktūros, nurodymų ir t. t. Todėl galimos tokios reakcijos: arba darbuotojas priima neapibrėžtumo sąlygas, arba bėga nuo jų, ginasi, atsiriboja, kraštutiniu atveju – veidmainiauja. Panašiai ir su darbuotojų veikimo laisve, kūrybiškumu: tiems, kurie geriau jaučiasi, kai yra aiškios veikimo taisyklės ir instrukcijos, toks iššūkis gali būti gana sudėtingas, trikdantis.

Kokios profesionalumą ugdančio vadovavimo pasekmės-rezultatai socialiniame darbe? Kaip minėta, tokio vadovavimo sąlygomis keičiasi pačių socialinių darbuotojų profesinė laikysena ir savivoka: jeigu darbuotojas yra adekvatus socialinio darbo esminėms nuostatoms, patekęs į ugdančio vadovavimo sąlygas turi galimybę profesionaliai dirbti ir toliau ugdytis profesionalumą. Tada atsiranda galimybė socialinių darbuotojų asmeniniam ir profesiniam augimui: tobulėti, siekti brandos, įgalinimo, kartu vystyti refleksyvią profesinę savivoką ir autonomiją. Tai padeda plėtoti socialinio darbo sampratą ir tapatybę ne tik pačioje organizacijoje, bet ir už jos ribų, per sklaidą ir dalijimąsi patirtimi. Taip kuriama socialinio darbo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis kultūra.

Kadangi profesionalumą ugdančiam vadovui būdinga socialinė atsakomybė, viešo intereso supratimas (neapsiribojant vien savo organizacijos interesais, viešinant socialinės pagalbos problemas, ginant klientų, darbuotojų ir profesijos [profesionalaus socialinio darbo] interesus išorėje, kai reikia padėti darbuotojams, jei šie puolami atstovaudami klientams kitose įstaigose), socialinio darbo diskursas perkeliamas į visuomeninį lygmenį.

Kitas svarbus padarinys – organizacijos ir darbuotojų veiklos centre atsiduria klientas, pagalba jam: taip plėtojamoms ir tobulinamos klientams teikiamos paslaugos. Klientams kuriamos adekvačios jų poreikiams paslaugos ir yra galimybė jas plėtoti.

Įgalinus darbuotojus susidaro prielaidos įgalinti ir klientus: darbuotojų savijauta, mąstymas, patyrimas sudaro prielaidas įgalinti klientą. Kadangi darbuoto-

jams neprimetamas reikalavimas atsakyti už klientų veiksmus, santykį su klientu jis gali kurti laisvai ir taip jį skatinti savarankiškai veikti. Taikydami dedukcinį būdą (teoriškai patvirtinant), galime teigti, kad dažnai žmogus organizacijos pobūdį ir darbo aplinką renkasi pagal savo asmenines savybes.

### 3. Stagnacinis vadovavimas

Šis vadovavimas atsiduria skalės viduryje tarp profesionalumą ugdančio ir represinio, jo savybės nėra tokios ryškios kaip pastarųjų. Vadovai čia gali būti ir socialinio darbo ekspertai, jie gina klientus, bet nesugeba ugdyti darbuotojų profesionalumo – jį tarsi užšaldo, stabdo. Santykiuose su darbuotojais išlaiko atstumą, bendrauja formaliai, šaltai, todėl dažnai yra vieniši vadovai.

Stagnacinis vadovavimas, atsižvelgiant į išryškėjusias savybes, skyla į „vienišo eksperto“ ir „ūkvedžių gamybininkų“ vadovavimo stilius. „Vienišo eksperto“ stiliuje išryškėjo dar du vadovavimo būdai – *veikiančio be komandos* ir *kontroliuojančio*.

„Vienišo eksperto (veikiančio be komandos)“ savybės. Toks vadovas yra savo srities ekspertas, puikiai išmano, kaip dirbti su klientais, pats kuria su jais santykį. Supranta ir darbuotojus, tačiau neturi vadybinės kompetencijos arba mažai jos turi, nežino, kaip dirbti su personalu. Vadovas yra reflektuojantis, bet negali dirbti su kolektyvu, nemato organizacijos lygmens, neturi komandos ir dažniausiai lieka vienišas. Darbuotojams darbui su klientais kelia aukštus kompetencijos ir motyvacijos reikalavimus, reikalauja atsidavimo darbui, o jei darbuotojai neatitinka reikalavimų, nebijo jų atleisti. Tačiau jei profesionalumą ugantis vadovas investuoja į žmones ir siekia didinti jų kompetencijas, juos įgalinti, tai pas „vienišą ekspertą“ darbuotojai turi ateiti profesionaliai pasirengę, sąmoningi, įsigalinę. Toks vadovas nemoka ugdyti darbuotojų ir tam neturi predispozicijos, kitaip nei profesionalumą ugdantys vadovai, kurie nuolat ugdomi patys, kad galėtų ugdyti kitus. Organizacijos vadovas rūpinasi gera darbo atmosfera, bet to siekia darbuotojams trandant, slopinant savo emocijas.

„Vienišo eksperto (veikiančio be komandos)“ vadovavimo padariniai: socialinių darbuotojų reakcija į tokį vadovavimą ir poveikis socialiniam darbui. Visų pirma paminėtina, kad tokio vadovo laikysena persiduoda ir darbuotojams. Jie taip pat linkę veikti ekspertiškai, bet individualistiškai, o iškilus problemoms, jas spręsti po vieną, ne kolektyviai. Viena vertus, darbuotojams sudaromos galimybės dirbti profesionaliai, be to, jie iš dalies vadovo palaikomi. Bet, kadangi funkcijos paskirstomos neveiksmingai, darbuotojai negali visiškai išnaudoti savo kompetencijų ir jų ugdyti, iki galo savęs nerealizuoja ne tik kaip specialistai, bet ir



kaip asmenys. Taip kuriama prisitaikymo ir pasyvumo, „plaukimo pasroviui“, po vieną atmosfera. O slepiamos ir slopinamos emocijos, ko reikalauja vadovai, gali kauptis darbuotojo viduje arba nukreipiamos į klientus ir kitus asmenis.

Paminėtina ir tai, kad pavienių darbuotojų iniciatyva puoselėjami bendradarbiavimo ryšiai su institucijomis tampa tam tikros socialinio darbo kultūros pavyzdžiu. Tačiau komandinio darbo ir atviro dalijimosi patirtimi, reflektavimo organizacijos viduje stygius vis dėlto mažina darbo efektyvumą, prastina jo kokybę, lemia nestruktūruotą veikimą ir nevaldomas situacijas su klientais (kiekvienas darbuotojas stengiasi tvarkytis pats). Čia patvirtinama teorinė prielaida, kad taip mažėja darbuotojų motyvacija, kyla didelė rizika perdegti. O kai organizacijose nepuoselėjamas profesionalumas, tai neskatina vadovų ir darbuotojų tobulėti, ieškoti naujovių.

Tokiose įstaigose socialinis darbas yra pripažįstamas, tačiau taikoma išskirtinai individualistinė ir fragmentuota socialinės pagalbos prieiga, įstaigos darbuotojai drauge nekuria socialinio darbo tapatybės, neplėtoja metodologijos. Bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis patirtys, atsirandančios kai kurių organizacijos darbuotojų pastangų dėka, prisideda prie socialinio darbo bendradarbiavimo kultūros plėtotės, tačiau netampa praktika organizacijos viduje. Taip kuriama socialinio darbo, kaip ekspertiško ir individualaus, o ne kolektyvinio (bendro darbo kartu) koncepcija.

„Vienišo eksperto (kontroliuojančio)“ savybės. Toks vadovas turi socialinio darbo patirties ir kompetencijų, yra motyvuotas, bet nereflektuoja savo veiklos ir laikysenos. Respondentų teigimu, žmonės, anksčiau dirbę tą patį darbą ir tapę vadovais, pasikeičia neigiama prasme, tampa kontroliuojančiais, baudžiančiais. Baudimą jie mato kaip tam tikrą darbuotojų ugdymo priemonę ir socialinio darbo proceso gerinimo galimybę. Tačiau kitaip nei esant „ūkvedžio gamybininko“ ar represinio vadovavimo stiliams, rūpinamasi ne tik pamatinių klientų poreikių tenkinimu, bet ir visumine asmens gerove, jo ugdymu, įgalinimu ir pan. Ir nors kartu su darbuotojais jie vertina ir sprendžia konkrečius atvejus, nes išmano socialinį darbą, vis dėlto vadovo veikimas mažai orientuotas į darbuotojų įgalinimą, nepuoselėjami santykiai su jais (pavyzdžiui, kitaip nei profesionalumą ugdančio vadovavimo atveju, nepaisoma, kad jų santykiai su darbuotojais gali teigiamai veikti ir darbuotojų santykius su klientais). Kartais vadovas pats perima darbuotojų funkcijas, neskatina jų bendradarbiauti su kitomis įstaigomis. Toks vadovas negeba ugdyti darbuotojų profesionalumo greičiausiai dėl to, kad nežino, kaip tai daryti, ir pats nėra atviras naujovėms, veikiau ginasi nuo bet kokio naujo pasiūlymo.

Vadovavimo stiliui įtakos turi ir įstaigos veiklos sritis, teikiamos pagalbos pobūdis. Subtili sritis (pvz., vaiko teisės) lemia didesnę įtampą ir baimę, nerimą, nesaugumą. Nors išoriškai darbuotojams deklaruoja veikimo laisvę, tokie vadovai



kontroliuoja savo darbuotojus, taikydami subtilias kontrolės technikas. Aukščiau aptarto vadovavimo stiliaus atstovai buvo puikūs vadybininkai, o šių vadovų vadybinė kompetencija menka. Jie yra labiau socialiniai darbuotojai nei vadovai. Nors vadovai turi patirties, tam tikras vertybines nuostatas, jiems visiškai nepriimtinas neapibrėžtumas, netvarka, todėl veiklą siekia apibrėžti aiškiais taisyklėmis ir detalai dokumentuoti, to reikalauja ir iš darbuotojų, nes tai traktuoja kaip apsaugos ir veiklos pateisinimo priemones.

„Vienišo eksperto (kontroliuojančio)“ vadovavimo padariniai: socialinių darbuotojų reakcija į tokį vadovavimą ir poveikis socialiniam darbui. Visų pirma toks vadovavimas lemia atstumą tarp vadovų ir darbuotojų. Pastarieji apgaudinėja, vengia, kreipiasi tik neišvengiamu atveju, labiau iš baimės ar dėl nuolatinės kontrolės, o ne dėl realaus poreikio. Jei kreipiasi su prašymu, reikalingos paramos negauna. Kita vertus, tokie vadovai puikiai išmano socialinio darbo praktiką ir tai kelia darbuotojų pasitikėjimą. Susidaro įspūdis, kad tokiais atvejais organizacija siekia susikurti taisykles ir jų laikytis, vadovai taiko gynybinę taktiką bet kokios naujos koncepcijos atžvilgiu ir tarsi nepaiso socialinio darbo esmės. Socialiniai darbuotojai daug laiko skiria veiklos dokumentavimui, jų veikimą varžo nustatytos taisyklės, todėl jis susiaurėja iki priežiūros bei kontrolės, problemų administravimo ir nepasiekia socialinio darbo esmės. Įstaigose nesudaromos sąlygos siekti klientų įgalinimo. Taigi kuriama ir plėtojama socialinio darbo koncepcija, kurioje vyrauja biurokratinio ir formalaus veikimo prieiga, o pagalbos procesas nukreiptas veikiau į priežiūrą ir kontrolę nei į kompleksinę intervenciją ar pagaliau realią pagalbą asmeniui.

„Ūkvedžių gamybininkų“ vadovavimo savybės. Jie paprastai laikosi atstumo, vadovais tapo atsitiktinai, nebūtinai savo darbe mato misiją, pašaukimą. Jiems rūpi klientai ir institucijos prestižas, tačiau menkai tesuvokia socialinio darbo esmę. Klientas jiems rūpi bazinių poreikių lygmenyje, todėl daug dėmesio skiria buičiai, o santykių kūrimas ir kokybė nustumiami į antrą vietą. Vadovai geba būti gerais ūkvedžiais, jie kompetentingi vadybininkai, tačiau nevadovauja socialiniam darbui, gana siaurai jį supranta ir neskatina darbuotojų kūrybiškumo, todėl nelabai ir kišasi į socialinių darbuotojų veiklą.

Vis dėlto kai kuriais atvejais motyvuoti darbuotojai esant tokiam vadovavimo stiliui turi daug veikimo laisvės. Tačiau, jei vadovas kontroliuoja, darbuotojai apgaudinėja. Šie vadovai nebaudžia, bet ir nepadedą įveikti sudėtingų situacijų, greičiausiai dėl to, kad nežino, kaip padėti. Įvairios darbuotojų iniciatyvos vadovams nelabai suprantamos ir nepriimtinos, naujovės gąsdina, nes skatina pokyčius. Tad naujovės ir iniciatyvos paliekamos darbuotojų atsakomybei. Vadovai bando „apeiti“ tvarkas santykiuose su institucijomis ar aukštesnio lygmens vadovais, nes reikia išgyventi ir išlaikyti darbuotojus. Todėl jiems būdingas „dvigubas“ veikimas:

gudrauja, nesilaiko taisyklių tiek vadovai, tiek ir darbuotojai (kaip darbuotojai elgiasi su vadovais, taip ir vadovai elgiasi su institucijomis, kurioms yra pavaldūs). Keliama prielaida, kad tai gali būti sovietiškojo paveldo poveikis: „dvigubi“ standartai, taisyklių ir tvarkos nesilaikymas, pažeidimai. Tačiau kai kuriose įstaigose viskas vyksta atvirkščiai: veikiama taip, kaip nurodyta instrukcijose, bijomasi priimti kokį nors nestandartinį sprendimą, nes tai rizikinga. Bet taisyklės šiuo atveju yra tam tikra manipuliacinė priemonė.

„Ūkvedžių gamybininkų“ vadovavimo padariniai: reakcija į tokį vadovavimą ir poveikis socialiniam darbui. Aktyvūs ir motyvuoti socialiniai darbuotojai esant tokiam vadovavimui gali veikti kūrybiškai (kuria naujas paslaugas, diegia programas, organizuoja įvairias veiklas), bet siekdami tikslo dėl klientų gerovės dažnai turi griebtis gudravimo taktikos vadovų atžvilgiu, ieško būdų juos įtikinti, nes vadovams darbuotojų iniciatyvos ne visada yra priimtinos ir patogios. Be to, jie labai rizikuoja, nes patys turi prisiimti atsakomybę už taikomų naujovių padarinius. Tuo tarpu pasyvūs darbuotojai dar labiau prisitaiko prie esamos situacijos ir užima stagnacijos poziciją kartu su vadovais bei organizacija. Tokioje situacijoje puikiai prisitaikę darbuotojai dažnai laukia, kad vadovas jiems pasakytų, kaip dirbti ar elgtis tam tikrose situacijose. Tokie darbuotojai nėra profesionalūs socialinio darbo specialistai. Jų lūkestis – profesionalus vadovas, pateikiantis darbuotojams visus būtinus atsakymus. Jei darbuotojų kompetencija aukštesnė už jų vadovų, iškyla konkurencijos ir subordinacijos dilema. Vadovas turi būti gana nuolankus ir atviras, kad sutiktų mokytis iš to, kurio pareigos žemesnės. Vadovai, kuriems trūksta socialinio darbo kompetencijų ir refleksijos, nenori perduoti savo valdžios, bet ir nenori diskutuoti su profesionaliais, tartis su jais, kaip pagerinti socialinio darbo procesą ir pan. Todėl socialinio darbo tapatybė kolektyviniame organizacijos lygmenyje mažai reflektuojama ir plėtojama, tai paprastai daro pavieniai, charizmatiški darbuotojai, bet jų iniciatyva dažniausiai apima pačią organizaciją. Iš esmės socialinio darbo samprata susiaurinama iki bazinių poreikių tenkinimo, taikoma supaprastinta, monotoniška metodologija, nereflektuojama.

Taiigi stagnaciniam stiliui būdinga tai, kad vadovai nesiekia ugdyti darbuotojų profesionalumo, išlaiko atstumą su savo darbuotojais, taiko gynybinę taktiką dėl galimų naujovių ar permainų, menkai vadovauja ir nereflektuoja socialinio darbo proceso.

#### **4. Represinis vadovavimas**

Iš karto reikia pasakyti, kad represinis vadovavimas yra labiausiai nutolęs nuo profesionalumą ugdančio vadovavimo ir išryškėja kaip priešingas jam: savybių ir

padarinių darbuotojams bei socialiniam darbui požiūriu. Šis vadovavimas išsiskiria ryškiomis savybėmis, skirtingai nuo skalėje išsidėsčiusių tarpinių vadovavimo stilių. Tyrimu nustatyta, kad esant represiniam vadovavimui profesionalumas ne ugdomas, o veikiau slopinamas. Organizacijoje kyla pasitikėjimo problema: jo trūksta socialinio darbo procese, vadovų ir darbuotojų santykiuose. Vadovavimas labiausiai reiškiasi per išorinę kontrolę, formalių taisyklių taikymą ir darbuotojų baudimą. Vadovas grasina nuobaudomis, papeikimais, jo taikoma represijų sistema yra nenuosekli, darbuotojams neaiški (tarsi tik priklausanti nuo vadovo nuotakos). Apskritai įstaigoje tvyro įtampa, atmosfera nepalanki nei kūrybiškumui, nei bendradarbiavimui. Vadovas nepadeda darbuotojams spręsti sudėtingų klausimų su klientais, dėl nesėkmių atsakingi ir kalti lieka tik darbuotojai, tuo tarpu vadovas atsakomybe už nesėkmes su darbuotojais nesidalija, ji yra individuali, ne kolektyvinė. Sprendimus jis priima nesitardamas su darbuotojais, neįtraukdamas jų, „nuleidamas iš viršaus“, nesikalba su darbuotojais, nesudaro galimybių jiems kalbėtis apie organizacijos, darbo su klientais tikrovę. Be to, vadovas nekompetentingas ir socialinio darbo srityje, tad negali būti pavyzdys ir autoritetas darbuotojams. Nemotyvuotas dirbti socialinio darbo: į postą pakliuvo atsitiktinai (asmeninių ryšių dėka arba per partinę liniją). Tai iš dalies paaiškina faktą, kad bendraudamas su darbuotojais jis išlaiko atstumą, santykiai formalūs, hierarchiški.

Vadovas savo veiksmis „neištikimas“ socialinio darbo principams ir etikai. O menka vadovavimo organizacijai kompetencija, manytina, nepadeda veiksmingai ir kūrybiškai vadovauti organizacijai bei sudaryti palankių sąlygų socialinių darbuotojų darbui. Tokie vadovai, jei darbas labai atsakingas (pvz., su vaikais), nuolat išgyvena nerimą, jaučia baimę, nerimauja dėl institucijos prestižo ir savo aukštesnio lygmens vadovų bei sistemos keliamų reikalavimų, taisyklių, spaudimo vengti problemų viešumo ir kt.

Represinio vadovavimo padariniai: reakcija į tokį vadovavimą ir poveikis socialiniam darbui. Darbuotojai vengia bendrauti su vadovais (nutyli, nebendrauja), paklūsta, bet viduje nepritaria vadovui, slepia nuo jo nesėkmingus darbo atvejus. Organizacijoje yra pasyvūs, nerodo iniciatyvos – „plaukia pasroviui“; prisitaiko ir pasiduoda – netiki galintys kažką pakeisti. Vadovas jiems nėra autoritetas, netgi niekina jį, pyksta ant jo, bet to atvirai nerodo. Apskritai tai, ką vadovas mano apie save, neatitinka to, kaip jis priimamas savo institucijoje.

Darbuotojai visai stengiasi „išgyventi“: besąlygiškai palaiko savo kolegas, kurie atsiduria tokioje pačioje padėtyje, tačiau moralinis darbuotojų tarpusavio palaikymas yra nereflektyvus, nekritis (vadovas visada neteisus, darbuotojas – visada teišus), jie buriasi į „pogrindines grupes“, kur galima pykti, dejuoti, išsikalbėti, svajoti apie kitokią organizaciją; kartais darbuotojai „neutralizuoja“ („Ne viskas taip ir blogai, būna dar blogiau!“), idealizuoja kitas įstaigas („Ten viskas – kitaip“).

Tokioje organizacijoje klientai, jų poreikiai nustumiami į antrą planą, nes svarbiausia – išgyventi pačiam darbuotojui. Centre atsiduria įstaigos prestižas, „blizgus fasadas“, o ne klientai. Todėl įstaiga tampa savitikslė, ji veikia ne dėl klientų. Tuo tarpu klientų problemos gilėja, nes jos ne sprendžiamos, o nuslepamos, ignoruojamos. Vietoj to, kad būtų teikiama pagalba, bandoma sukontroliuoti klientų elgesį. Siekiant apsaugoti nuo skandalų, darbuotojų energija eikvojama jų darbo aprašymui. Darbas dokumentuojamas ne dėl klientų, o dėl savo saugumo.

Taigi darbuotojai netobulėja savo darbe kaip socialiniai darbuotojai, nes institucijoje nepuoselėjama refleksijos kultūra: nekalbama apie darbą, sėkmes ir nesėkmes, kaip jas įveikti, neskatinamos naujovės. Kyla perdegimo darbe pavojus (darbuotojų ir vadovų), nes organizacijoje daug pykčio, nepasitenkinimo, negalėjimo savęs visiškai realizuoti.

## Išvados

Atlikus tyrimą atskleisti trys vadovavimo socialiniam darbui stiliai: profesionalumą ugdantis, stagnacinis (jis skyla į „vienišo eksperto“ ir „ūkvedžių gamybininkų“ stilius) ir represinis vadovavimas. Skalės kontinuumo pakraščiuose atsiduria profesionalumą ugdantis ir represinis vadovavimas, kiti stiliai išsidėsto viduryje.

Analizuojant duomenis padaryta bendra išvada, kad pagrindinis vadovavimo stilių skiriamasis bruožas – vadovų socialinio darbo specifikos, jo principų ir vertybių adekvatus supratimas bei pavertimas veikimo strategijos savastimi.

Nustatyta, kad vadovavimo stiliai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir kompetencijos vadovauti įstaigai, taip pat nuo įstaigoje nusistovėjusios tvarkos, aukštesnių struktūrų keliamų reikalavimų, sisteminių-institucinių mechanizmų, kuriuos sudėtinga pakeisti.

Analizė atskleidė tendenciją, kad kuo labiau vadovai tolsta nuo profesionalumą ugdančio vadovavimo, tuo mažiau jie yra socialinio darbo profesionalai ir, iškilus problemoms, labiau linkę suversti kaltę bei atsakomybę darbuotojams (tais atvejais socialinio darbo klientai ginami).

Pastebėta, kad laikysenos ir veikimo reflektavimas, būtinas socialinio darbo profesionalizacijai, ryškiausias profesionalumą ugdančio vadovavimo stiliuje: tai skatina atvirumą, diskusiją, kartu spręsti problemas, geriau suvokti socialinio darbo procesus. Tada darbuotojai nesistengia apgauti vadovų ar slėpti nuo jų pasitaikančių sunkumų, atvirkščiai – jie kreipiasi pagalbos sudėtingais atvejais, aptaria problemas. Kuo arčiau profesionalumą ugdančio vadovavimo, tuo labiau mąstoma apie klientą ir veiksmingą pagalbą. Ir atvirkščiai, kuo labiau artėjama

link represinio vadovavimo stiliaus, tuo mažiau mąstoma apie klientą ir darbuotoją. Taigi profesionalumą ugdančiam vadovavimui svarbus ir darbuotojas, ir klientas. Tuo tarpu socialiniai darbuotojai, dirbantys stagnacinio vadovavimo aplinkoje, siekdami pagerinti klientų situaciją, efektyviai dirbti ir įstaigose diegti naujoves, turi kurti įvairias manipuliacines ir gudravimo strategijas, kad įtikintų ar įrodytų vadovams savo darbo ir iniciatyvos reikalingumą.

Analizuojant tyrimo medžiagą nustatyta, kad aptarti vadovavimo stiliai formuoja tokias dvi socialinių darbuotojų veikimo tendencijas:

1. Bendradarbiavimo strategija (ją formuoja profesionalumą ugdančią, iš dalies „vienišo eksperto“ vadovavimas), kuri remiasi pasitikėjimu, pagarba ir pagalba vadovui, atsakomybės prisiėmimu ir jos dalijimusi su vadovu. Pastebėta, kad šie vadovavimo stiliai, ypač profesionalumą ugdančią vadovavimas, skatina darbuotojo autonomiškumą ir įgalinimą, teikia pasitenkinimą darbu, lemia darbo kokybę bei puikius rezultatus. Tyrimas atkleidė, kad šiuo atveju socialinių paslaugų teikimo centras yra asmuo, jis sudaro prielaidas autentiškam socialiniam darbui. Tačiau tam, kad minėta veikimo strategija atsirastų, reikia, kad ir darbuotojai priimtų ir pritarę tokiems vadovavimo stiliams. Jei tai neįvyksta, darbuotojai vengia reflektavimo ir diskusijos, atvirų ir nuoširdžių santykių, renkasi atsitraukimą, užribį.
2. Formalaus ir nepagrįsto paklusnumo strategija („vienišo eksperto“ (kontroliuojančio), „ūkvedžių gamybininkų“, represinio vadovavimo stiliai), kuriai būdingas formalus funkcijų atlikimas, baimės, gudravimo taktika, priešinimasis (labiau vidinis) nurodymams ir pan. Pastebėta, kad ši strategija dažnai iš socialinių darbuotojų atima galią, slopina jų iniciatyvą ir kūrybiškumą, nuvertina kompetenciją, didina priklausomybę nuo struktūros ir instrukcijų, mažina kokybišką ir efektyvų darbą su klientais, sukelia didelę profesinio perdegimo riziką. Ši tendencija ypač ryški įstaigose, kur vyrauja griežta biurokratinė tvarka. Šiuo atveju teikiamų socialinių paslaugų centre yra ne asmuo, bet tvarka, mechanizmas, įvaizdis. Darytina bendra išvada, kad tokie vadovavimo stiliai apsinkina socialinio darbo procesus, nors ne visada mažina socialinių darbuotojų profesionalumą: kartais aktyvūs ir motyvuoti socialiniai darbuotojai tai priima kaip iššūkį ir akstiną didinti profesinį sąmoningumą, skatina kūrybiškumą.

Professionalumą ugdančią vadovavimą, socialiniams darbuotojams daugiausia suteikiantis savarankiškumo ir juos labiausiai įgalinantis, atliekant tyrimą pastebėtas nevyriausybinėse organizacijose. Suprantama, kad atsižvelgiant į šių organizacijų prigimtį ir specifiką ten yra palankios sąlygos jam reikštis. Kita vertus, kadangi vadovavimo stiliai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir santykio

Lijana Gvaldaitė, Birutė Švedaitė-Sakalauskė, Jolita Buzaitytė-Kašalynienė

su socialiniu darbu, daroma prielaida, kad profesionalumą įmanoma ugdyti bei pokyčių siekti ir savivaldybių bei valstybinio pavaldumo įstaigose.

Gauta 2014 05 12

Pasirašyta spaudai 2014 07 01

## Literatūra

- Corbin, J., Strauss, A. (2008). *Qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Gudliauskaitė-Godvadė, J., Godvadas, P., Malinauskas, G., Perttula, J., Naujanienė, R. (2008). Understanding identity of social work in Lithuania. *Tiltai*, nr. 3 (44): 65–75. Klaipėdos universiteto leidykla.
- Folgheraiter, F. (2011). *Fondamenti di metodologia relazionale. La logica sociale dell'aiuto*. Trento: Erikscon.
- Gheno, S. (2010). *La formazione generativa. Un nuovo approccio all'apprendimento e al benessere delle persone e delle organizzazioni*. Milano: Guerrini e associati.
- Gheno, S. (2005). *L'uso della forza. Il self empowerment nel lavoro psicosociale e comunitario*. The McGraw-Hill Companies.
- Gvaldaitė, L. (2009). Igalinimas socialiniame darbe. *STEPP*, t. 5: 42–53. Vilniaus universiteto leidykla.
- Kraus, B. (2011). Soziale Arbeit – Macht – Hilfe und Kontrolle. Die Entwicklung und Anwendung eines systemisch-konstruktivistischen Machtmodells. In: B. Kraus, W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit*. Jacobs Verlag.
- Kraus, B., Krieger, W. (2011). Zur Einführung – Die Reflexion Sozialer Arbeit im Lichte von Theorien zur Macht. In: B. Kraus, W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit*. Jacobs Verlag.
- Naujanienė, R. (2007). *Social construction of entering clienthood in gerontological social work*. Rovaniemi: University of Lapland.
- Ruškus, J., Naujanienė, R. (2010). Participative and sensitive research in the context of professional social work development in Lithuania. In: M. Granosik, A. Gulczyńska, E. Marynowicz-Hetka (eds.). *Participative approaches in social work research*, p. 101–124.
- Spiegel, H. (2008). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*. München und Basel.
- Važinskienė, L. (2008). Socialinio darbo profesijos statuso ypatumai socialinių darbuotojų ir jų partnerių požiūriu. *Socialinis darbas*, nr. 7(1): 100–107. Vilnius: MRU.
- Žalimienė, L., Skučienė, D., Junevičienė, J., Gataūlinas, A. (2013). *Profesinė gerovė socialinio darbo paslaugų sektoriuje Lietuvoje*. Monografija. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
- Wolf, K. (1999). *Machtprozesse in der Heimerziehung*, Band 2. Votum Verlag.
- Wolf, K. (2011). Zur Notwendigkeit des Machtüberhangs in der Erziehung. In: B. Kraus, W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit*. Jacobs Verlag.

## LEADING THE SOCIAL WORK: CONSEQUENCES FOR THE WORKERS AND THE PROFESSIONAL ACTIVITY

Lijana Gvaldaitė, Birutė Švedaitė-Sakalauskė, Jolita Buzaitytė-Kašalynienė

### Summary

When considering the identity of social work from both academic and practical perspectives, it is often underlined that the aim of social work is that to give

power, to empower the excluded individuals in order to lead an independent life in dignity<sup>2</sup>. The topic of empowerment is very important in social work and is usually analysed from the perspective of assistance to the clients (in Lithuania it has been discussed by L. Gvaldaitė, 2009, Naujanienė, 2007 and others, to mention some foreign authors, theorists of social work: B. Kraus (2011); W. Krieger, B. Kraus (2011); H. Spiegel (2008); K. Wolf (1999, 2011); F. Folgheraiter (2011); G. Gheno (2010, 2005), and others). The problems of empowerment of the social workers themselves have not been analysed. From this point of view it is important to ask what powers do social workers have themselves, to be able to recognise them and to invoke them in the clients, in other words, in what way and how much are they empowered themselves to seek the empowerment of the clients.

Some aspects of this topic are discussed in studies of professionalization (Gudliauskaitė-Godvadė, Godvadas, Malinauskas, Perttula, Naujanienė, 2008; Ruškus, Naujanienė, 2010; Žalimienė, Skučienė et al., 2013) wrote about the professional welfare of social workers and factors that influence it). However there is a lack of research and academic discussion regarding the topic of professional identity of social workers. Naturally, the aspects of power depend on various factors, such as personal characteristics of social workers and their professional competence, working conditions, type of services provided, also the socio-political context we live in and so on. Another factor of undoubted importance is the style of leadership inside the organization as it has consequences for the activity of social workers and, more generally, the status and the development of social work.

Strategies and techniques of leadership are mostly analysed in the context of psychology of organizations and management whereas in the social work sector it is a new field that has not yet been researched. This is the reason this paper aims to analyse different styles (strategies) of leadership of the social work that have been empirically reconstructed and conceptualized, as well as the consequences of these leadership styles for the posture and the activity of the social workers and for the identity of social work in Lithuania. The research has been conducted when implementing a LR LMT project “Social Work – Between Dependency and Autonomy” in 2012–2013 (Nr. SIN-04/2012/LSS-250000-620).

In order to determine the styles of leadership of social work organizations, 14 interviews have been conducted with social workers and leaders that have been se-

<sup>2</sup> The concepts of power and empowerment are not uniformly understood and interpreted but it is agreed that it is linked with the autonomy of an individual and the capability to adopt an active position towards reality and modify it (Gvaldaite, 2009). Nevertheless, even if the concept of empowerment is understood at the theoretical level, in practice this task is very challenging for the social workers and very hard to implement.



lected according to previously established specific criteria (gender, age, education, work experience in years, type and geographical location of the organization, work particularity and functions of the respondent).

The study showed three styles of leadership of social work: leadership that raises professionalism, stagnating (that splits into styles of “lonely expert” and “housekeepers-manufacturers”), and repressive. On the scale-continuum the extremes are occupied by the leadership that raises professionalism and the repressive leadership and other styles occupy the space in between.

The analysis of the interviews permits to draw the following conclusions:

It is important to underline that the main characteristic of leadership styles is the adequate understanding of the particularity of social work, its principles and values by the leaders, the internalization of action strategy.

Moreover, it was established that the leadership styles depend on the personal characteristics of the leaders and the competence to lead the organization as well as on the routine of the organization, the requirements of the higher structures, systemic-institutional mechanisms that are difficult to change.

The analysis showed a tendency that the further the leaders are away from the leadership that raises professionalism, the less professional they are, and, in case of problems, tend to blame and pass the responsibility to the workers (although the clients are protected in those cases).

It has been noticed that the reflection of posture and action, that is an obligatory element of social work professionalization, is best seen in the leadership style that raises professionalism. These methods guide to openness, to discussion, to sharing problems, and more generally to a better understanding of social work processes. In such case the workers do not tend to deceive or to hide difficulties from the leader, on the contrary, they seek help when solving more complex cases of clients, share the problems. It has emerged that the closer the leadership style is to that of raising professionalism, the more the client and the effectiveness of the assistance provided is considered. Therefore the leadership that raises professionalism values both the worker and the client. On the other hand, the deeper tendency to the repressive leadership, the less both the client and the worker are considered. Social workers that work in the environment of stagnating leadership, in order to improve the situation of the clients and to work effectively, to implant new aspects inside the organization, must put a lot of effort and energy in creating manipulative and trick strategies to persuade or to prove to their leaders the necessity of their work and initiative.

It has been determined that these leadership styles influence the formation of two tendencies of how social workers act. 1) *Collaboration strategy* (formed by leadership style that raises professionalism, partly that of “lonely expert”) that is

based on trust, respect and assistance to the leader, taking on responsibility and sharing it with the leader. It has been noticed that such leadership styles, especially the one that raises professionalism, guides towards autonomy and empowerment of the workers, moreover, it gives them satisfaction with their job and has a positive influence on the quality of work and the results. The study has shown that in such strategy the individual is the centre of services provided. This strategy is a prerequisite for the authentic social work. However, in order to establish this strategy, the workers have to accept and approve of such leadership style as well. When this does not happen, the workers tend to avoid the reflection and discussion, open and honest relationship, they tend to chose withdrawal, exclusion. 2) *Strategy of formal and unfounded obedience* (formed by leadership styles of “lonely expert” (controlling), “housekeepers-manufacturers”) that is expressed by the formal execution of functions, fears, trick strategies and resistance (more internal) to directions and similar. It has been observed that this strategy in most cases takes power away from the social workers, stifles their initiative and creativity, devaluates their competence, raises dependency from the structure and institutions, reduces qualitative and effective work with the clients, and causes great risk of professional blow-out. This tendency is particularly evident in the institutions of high bureaucracy. It is observable that not an individual but the order, the mechanism, the image is in the centre of social services provided. The general conclusion can be drawn that these leadership styles burden the processes of social work but it should also be mentioned that not in all cases they suppress the professionalism of social workers: sometimes the active and motivated social workers take that as a challenge and an incentive to improve professional creativity and consciousness.

Leadership that raises professionalism, that ensures most autonomy and empowerment to the social workers, in this study has been encountered in the non-governmental organizations. This is to be expected as the conditions for this leadership style are favourable due to the nature and the specifics of such organizations. On the other hand, considering that the leadership styles also depend on the personal characteristics of the leader and the relationship with social work, it can be assumed (and has theoretically been proved) that professionalism can be raised and changes achieved also in institutions that depend on municipalities and government.

