

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KORNELIJUS ŠIŠLA

MOTERIŠKOJI LYDERYSTĖ LIETUVOS
EVANGELIŲ REFORMATŲ BAŽNYČIOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS, 2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

MOTERIŠKOJI LYDERYSTĖ LIETUVOS
EVANGELIŲ REFORMATŲ BAŽNYČIOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovė

(parašas) doc. dr. R. Dačiulytė

2019 05 15

Recenzentas

(parašas) doc. dr. B. Aleksandravičiūtė

2019 05 15

Atliko

LPVvmis17-1 gr. stud.

(parašas) K. Šišla

2019 05 15

VILNIUS, 2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. TYRIMO OBJEKTO – LIETUVOS EVANGELIKŲ REFORMATŲ BAŽNYČIOS BENDRUOMENĖS PRISTATYMAS	11
1.1 Bendruomenės sudėtis ir geografija.....	11
1.2 Bažnyčios valdymo struktūra.....	12
1.3 Lietuvos Evangelikų Reformatų moteriškosios lyderystės retrospektyvinė genezė.....	15
1.3.1 Reformacijos ir kontrreformacijos laikotarpis.....	15
1.3.2 XIX a. II pusė – XX a. vidurys.....	18
1.3.3 Sovietmečio ir antrosios nepriklausomybės periodas iki šių dienų.....	20
2. LYDERYSTĖ MOTERIŠKUMO KONTEKSTE	24
2.1 Lyderystės samprata.....	24
2.2 Moterų lyderystės ir integralumo raidos retrospektyva.....	25
2.3 Moterų lyderystės raiškos aspektai.....	28
2.3.1 Socialinis – politinis aspektas.....	29
2.3.2 Moterų užimtumo ir šeimos derinimo aspektas.....	30
2.3.3 Lyčių lygių galimybių aspektas.....	31
2.4 Lyderystės dimensijos.....	35
2.4.1 Lyderystė ir lytiškumas.....	35
2.4.2 Transformacinė lyderystė.....	37
2.4.3 Tarnaujanti lyderystė.....	39
2.4.4 Dvasinė lyderystė.....	41
2.5 Teorinės dalies apibendrinimas.....	43
3. LYDERYSĖS TYRIMAS LIETUVOS EVANGELIKŲ REFORMATŲ BENDRUOMENĖJE	45
3.1 Tyrimo metodologija.....	45
3.2 Tyrimo rezultatų analizė.....	52
3.2.1 Lyderystės sampratos tyrimo rezultatai.....	53
3.2.2 Asmeninės dimensijos tyrimo rezultatai.....	55
3.2.3 Tarpusavio santykių dimensijos tyrimo rezultatai.....	60
3.2.4 Organizacinė/strateginė dimensijos tyrimo rezultatai.....	65
3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	74
ANOTACIJA	80
ABSTRACT	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83
PRIEDAI	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčių tinklas“.....	12
2 pav. „Moteriškosios lyderystės formulė“.....	36
3 pav. „Lyderystės veiksniai“.....	36
4 pav. „Tarnaujančios lyderystės piramidė“.....	40
5 pav. „Vadovo asmens dvasingumo lygiai pagal R. Rojas PRISM dvasingumo modelį“.....	43
6 pav. „Interviu klausimyno struktūra“.....	47
7 pav. „Asmeninės dimensijos tematinių krypčių schema“.....	56
8 pav. „Tarpusavio santykių dimensijos tematinių krypčių schema“.....	61
9 pav. „Organizacinės/strateginės dimensijos tematinių krypčių schema“.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Konsistorijų sudėtys nuo 2001 metų.....	14
2 lentelė. Pasaulio, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Lietuvos moterų lyderystės glaustas diskursas..	25
3 lentelė. Moterų sudėties pokyčiai Europos parlamentuose.....	30
4 lentelė. Lyčių lygybės principus nustatančių dokumentų raida.....	33
5 lentelė. Vadovavimo stilių skirtumai lyties atžvilgiu.....	35
6 lentelė. Moterų ir vyrų lyderystės bruožai pagal S. H. Applebaum, L. Audet, J. C. Miller.....	38
7 lentelė. Būdingiausių lyderystės dimensijų raiškos elementų sąvadas.....	44
8 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos.....	49
9 lentelė. Interviu tyrimo žingsniai.....	50
10 lentelė. Tematinės analizės etapai pagal Braun ir Clarke.....	51
11 lentelė. Trijų dimensijų modelis naudojamas lyderystės raiškai tirti.....	52
12 lentelė. Lyderystės orientacijų - <i>santykiai/užduotys</i> tyrimo modelis.....	54
13 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė asmeninės dimensijos kontekste.....	56
14 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė tarpusavio santykių dimensijos kontekste.....	61
15 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė organizacinės/strateginės dimensijos kontekste.....	66

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas.....	84
2 priedas. Asmeninės dimensijos tyrimo duomenų pateikties lentelė.....	86
3 priedas. Tarpusavio santykių dimensijos tyrimo duomenų pateikties lentelė.....	94
4 priedas. Organizacinės/strateginės dimensijos tyrimo duomenų pateikties lentelė.....	102

IVADAS

Chrestomatine tapusius minties autorius, žymus vokiečių ekonomistas ir sociologas Max Weber prieš šimtmetį formuluodamas savo garsiąją tezę, jog dauguma kapitalo savininkų ir verslininkų yra protestantiškos konfesijos atstovai, turėjo aiškų tikslą paryškinti ekonominius dėsnius Vakarų Pasulyje ir tuo pačiu pateisinti modernizacijos virsmui nepasiruošusias valstybes konfesinio priklausomumo perspektyvoje (Weber 1997, 27). Mintis fundamentali ir gana perspektyviai nuteikia tolimesniems tyrimams tose šalyse, kur protestantizmas istoriškai pralaimėjo reformacijos kovą ir netapo vyraujančia konfesija, bet tuo pačiu, protestantų bendruomenės išliko ir veikia iki šių dienų.

Pagal galiojantį Lietuvos Respublikos religinių bendruomenių ir bendrijų įstatymą, šiandien oficialiai valstybė pripažįsta 9 tradicines religines bendruomenes, iš kurių 2 yra protestantiškos pakraipos – tai evangelikų reformatų ir evangelikų liuteronų bendruomenės (LR religinių bendruomenių ir bendrijų įstatymas 1995). Viena paskui kitą XVI a. viduryje atėjusios iki dabartinės Lietuvos teritorijos iš Vakarų Europos, net ir netapiusios vyraujančiomis religinėmis konfesijomis šalyje, per paskutinį amžių jau sulaukė deramo istorikų, kultūrologų, politologų, teisininkų, literatūrologų, menotyrininkų įvertinimo.

Mokslinio įvertinimo, apimančio lyderystės raiškos aspektų įvertinimą šioje protestantiškoje bendruomenėje šiandien dar neturime. Esamos studijos buvo orientuotos istorinį–kultūrinį indėlį, teologinius ir kanoninius bendruomenės pamatus. Pamatinis evangelikų reformatų racionalumo ir praktiškumo santykis, apspręstas dar reformacijos pradininkų suformuluotoje predestinacijos doktrinoje, kuri iš esmės atmeta autoriteto kaip vadovo vaidmenį bendruomenėje (Šernas 2005, 48), suteikia šiam lyderystės tyrimo kontekstui praktiškai užprogramuotą diskusiją, kurios savotišką mokslinio moderatoriaus rolę atliks magistro darbo autorius.

Darbo naujumas: Moters, kaip lyderės vaidmuo įvairių institucijų valdyme paskutiniu metu sulaukia vis daugiau tyrinėtojų dėmesio ir šiuo požiūriu šis darbas nebus unikalus iš tyrimo objekto pusės. Moterys lyderės versle, politikoje, net militarikoje šiais laikais jau retą kurį bestebina. Tačiau kai kalba pakrypsta apie moters lyderystę bažnytiniame kontekste, tas meta savotišką intrigą, nepaisant šiame istorijos etape vykstančios globalios tikybinės krizės ir visuotinio tolerancijos proceso. Unikalumo ir naujumo šiam darbui suteiks pati tyrinėjama terpė, t.y. per eilę amžių socialiai ir kultūriškai subrendusi protestantiška Lietuvos religinė mažuma, kurioje ta moteriškoji lyderystė turi iš vienos pusės sakytumė parankias, bet tuo pačiu ir dinamines sąlygas reikštis bei turėti savalaikę įtaką konfesinės bendruomenės lygmeniui.

Darbo objektas: Šio tyrimo ašimi įvardinamas moteriškosios lyderystės raiškos klausimas, kuris šiuo magistro darbu bus aptarimas vienoje iš dviejų protestantiškų konfesijų – t.y. Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje, istoriškai ir formaliai dar vadinamoje Lietuvos Evangelikų

Reformatų Bažnyčios Sinodas – Unitas Lithuaniae (Lietuvos Vienata). Tam yra keli paaiškinimai arba kelios priežastys. Lietuvos evangelikų reformatų konfesinė bendruomenė yra vienintelė iš tradicinių religinių bendruomenių Lietuvoje, kurioje tiriamuoju periodu veikia moteris – dvasininkė, t.y. oficialiai įteisintas moteriškosios pastorystės institutas ir yra išventintos kelios dvasininkės, iš kurių viena aktyviai eina savo pareigas nuo 2003 metų (internetinė prieiga www.ref.lt, 2016). Evangelikai liuteronai Lietuvoje šiuo klausimu nusiteikę kategoriškiau ir moters dvasininkės šiuo metu periodu neturi (Baltrušaitytė 2005).

Antra priežastis, paskatinusi tyrinėti būtent Lietuvos evangelikų reformatų konfesinės bendruomenės moters lyderystės temą, iš dalies yra konfrontuojanti su pirmuoju, aukščiau mano minėtu punktu. Paskutiniai oficialūs pačios Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios kaip institucijos žingsniai per 2017 metus: savanoriškas įstojimas į ortodoksišką ir konservatyvias vertybes puoselėjančią World Reformed Fellowship (Lahayne 2017) (toliau WRF) pasaulio reformatų bendruomenės vienijančią organizaciją, kuri pasisako prieš moterų ordinaciją (Navickas ir Žiugždaitė 2009). Šalia to fakto, tais pačiais kaip ir įstojimas į WRF metais išleistoje Anželikos Krikštaponienės knygoje apie moters pastorystę evangelikiškose bažnyčiose „*Moteris–ganytoja?*“, evangelikų reformatų bažnyčios autoritetingas dvasininkas, Vice-superintendentas, prisidėjęs prie moterų ordinacijų 2003 ir 2007 metais, jau santūriai pasisako moterų dvasininkių klausimu (Krikštaponienė 2016, 135). Kadangi mano darbo tyrimo tikslas nėra tiesiogiai sietinas su šių sprendimų geneze, todėl ir nesiimsiu jų vertinimu, juolab, kad sprendimai jau priimti ir matomai savalaikiai turėjo rasti vietą šiandieninėje vertybinių lūžių epochoje. Priežastis ir pasekmes analizuoti paliksime būsimiems tyrinėtojams.

Reikėtų įvardinti ir trečią priežastį, kuri principiniai niekaip nesiejama su aukščiau vienaip ar kitaip paliesta pastoracine moters role konfesinėje bendruomenėje, tačiau turinti labai reikšmingą faktorių pačios bendruomenės, kaip organizacijos, vadyboje. Lietuvos, kaip ir kitų šalių evangelikų reformatų bažnyčių valdymas, dar Žano Kalvino įsteigtas, presbiterinis – sinodinis (Šernas 2005, 46) ir tarpuose tarp eilinių, kasmetinių Sinodų sesijų, vykdomąją valdžią atlieka išrenkama terminuotam 3 metų periodui vadinamoji Konsistorija iš 8 asmenų, kurią sudaro vienoda proporcija tiek dvasininkai, tiek pasauliečiai. Pažymėtina, kad su itin retomis ir istoriškai pateisinamomis išimtimis, Konsistorijos prezidento pareigas visada eina pasaulietis. Per paskutinius dešimtmečius moterys pastoviai išrenkamos į vykdomąją bendruomenės institutą ir net ėjo Konsistorijos prezidentės pareigas. Verta paminėti ir tą faktą, kad iš 14 registruotų evangelikų reformatų parapijų šalyje, parapijų seniūnų valdybos pirmininkų pareigas eina 4 moterys (Mackela ir Glodenis 2013), prestižines bažnyčios kuratorių pareigas esamuoju periodu eina 5 moterys iš 20 šias pareigas užimančių evangelikų reformatų autoritetingų pasauliečių ir dvasininkų (internetinė prieiga www.ref.lt, 2017).

Darbo aktualumas: Lyčių problematika pastaraisiais dešimtmečiais yra daugelio mokslo krypčių susidomėjimo objektas. Mokslininkai į savo tyrimų lauką įtraukia vis naujesnius ir įvairesnius

su lytimi susijusius aspektus, todėl lyčių studijos yra aktuali tarpdalykinė mokslo sritis. Skirtingų mokslo krypčių atstovų požiūris į lyčių problematiką suteikia galimybę labiau pažinti socialinę patirtį ir leidžia vis įvairesnes interpretacijas. Lyderystės studijos lyties atžvilgiu yra nuolatiniame akademinės bendruomenės taikiklyje, tame tarpe ir lyderystės aspektų raiška religinėse bendruomenėse. Dimensijos, kaip dvasinė lyderystė, tarnaujanti lyderystė, savo prigimtimi yra tiesiogiai sietinos su kulto organizacijomis, todėl šis moteriškosios lyderystės tyrimas konkrečioje konfesinėje bendruomenėje gali būti įvardijamas kaip perspektyvus ir duodantis akademinį postūmį tolimesnėms lyderystės studijoms, apimančioms ir kitas religines bendruomenes.

Darbo problema: Moteriškosios lyderystės raiška istoriškai ir kultūriškai susiformavusioje, tradicijomis grįstų principų įtakojamoje Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje, saugojančioje savo pamatinį santūrumą, bet tuo pačiu yra paliesta šiuolaikiško ir dinamiško lyčių lygybės virsmo bažnytiniame lyderystės kontekste ir taip išgyvendama laviravimo etapą tarp egalitarinės ir komplementarinės prieigos moteriškosios lyderystės klausimu.

Darbo tikslas: Teoriškai ir empiriškai įvertinti ir pristatyti moteriškosios lyderystės raišką, įtaką ir perspektyvas Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje.

Darbo metodai: Darbo tikslui įgyvendinti buvo pasirinktas taikyti kokybinis tyrimo metodas, atliekant pusiau struktūruotą interviu.

Darbo uždaviniai:

- Aptarti Lietuvos Evangelikų Reformatų bendruomenės, kaip tyrimo atvejo, sandarą, raidą ir prielaidas moteriškosios lyderystės raiškai.
- Išryškinti teorines lyderystės dimensijas, labiausiai charakterizuojančias moteriškosios lyderystės raiškos elementus konfesinėje bendruomenėje.
- Iširti moteriškos lyderystės raišką bendruomenės moterų tarpe, kurios užėmė arba tyrimo metu ėjo pareigas aukščiausiame bendruomenės valdymo organe.
- Nustatyti vyraujančias moteriškosios lyderystės dimensijas bendruomenėje, pagrindžiant jas moterų lyderystės raiškos elementais, atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

Vakarų Pasauliui švenčiant 500 metų sukaktuves nuo 1517 metais pradėtos Martyno Liuterio bažnytinės reformos ir Lietuvos Respublikos Seimui paskelbus 2017 metus šalyje „Reformacijos metais“, pastebimai suaktyvėjo renginių susijusių šia tema gausa ir ne paslaptis, jog taip sutapo aplinkybės, kad šio tyrimo priežastine pasekme galima laikyti būtent šį apvalų jubiliejų.

Nors uždavinys pasukti moteriškosios lyderystės tematikos populiarumo likimo ratą ir patraukti ateities mokslininkų dėmesį šiuo darbu būtų kiek per ambicingas, tačiau apie tai kalbėti verta ir aš šiuo darbu stengsiuosi parodyti tolesnio analogiško tiriamojo darbo perspektyvas ir išliekamąją vertę moteriškosios lyderystės Lietuvos religinių organizacijų kontekste.

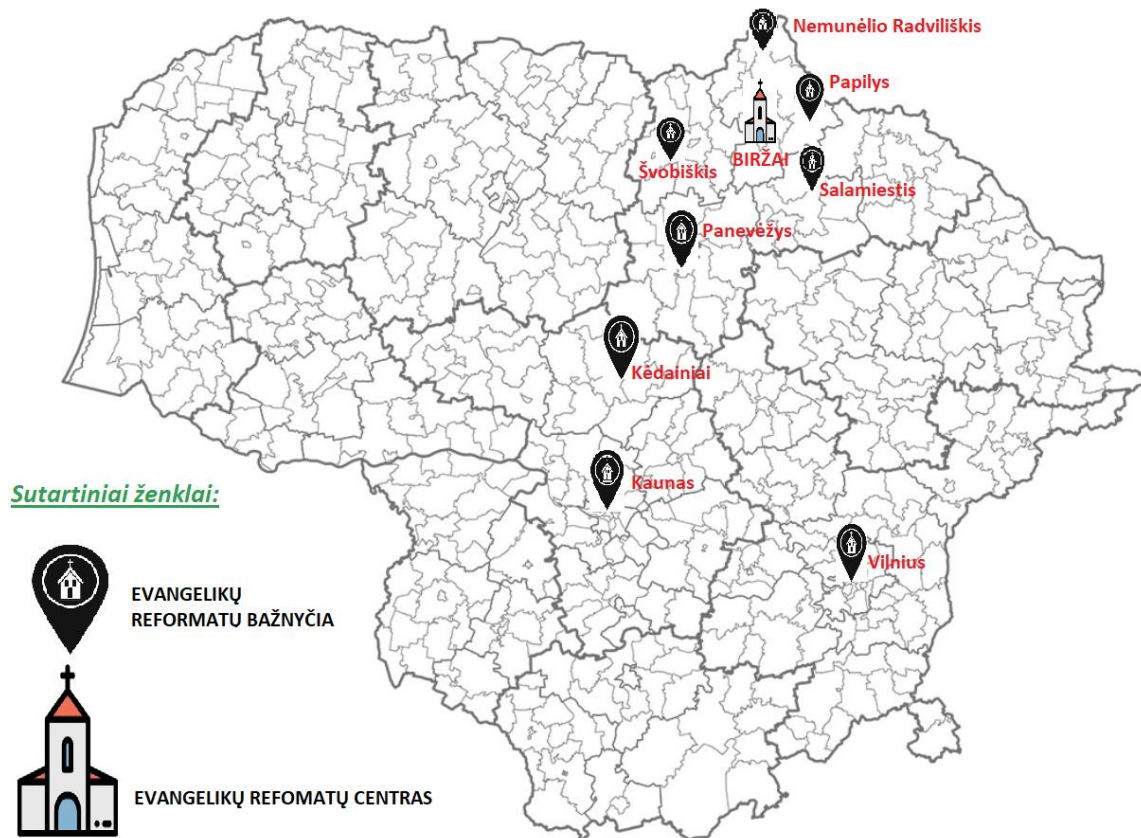
Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas (apimtis 4 psl.), trys darbo dalys (visų kartu apimtis 60 psl.), bei išvados ir rekomendacijos (apimtis 3 psl.). Pirmoje darbo dalyje (apimtis 13 psl.) aptariama Lietuvos Evangelikų Reformatų bendruomenės, kaip tyrimo atvejo, sandara, raida ir prielaidos moteriškosios lyderystės raiškai. Antroje darbo dalyje (apimtis 21 psl.) atvaizduotos teorinės lyderystės dimensijos, labiausiai charakterizuojančios moteriškosios lyderystės raiškos elementus konfesinėje bendruomenėje. Trečioje dalyje (apimtis 26 psl.) parengta tyrimo metodologija moteriškosios lyderystės raiškai tirti ir įvertinti ir atlikus kokybinį tyrimą, atskleidžiamos nustatytos vyraujančios moteriškosios lyderystės dimensijos bendruomenėje, pagrindžiant jas moterų lyderystės raiškos elementais, atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

1. TYRIMO OBJEKTO – LIETUVOS EVANGELIKŲ REFORMATŲ BAŽNYČIOS BENDRUOMENĖS PRISTATYMAS

Lietuva labai šviežiai paminėjo Reformacijos 500 metų jubiliejų, prisimindama kartu su visu Vakarų pasauliu 1517 metais vokiečių vienuolio Martyno Liuterio pradėtą diskusiją, kuri virto religiniu sąjūdžiu, iš esmės pakeitusiu krikščioniškojo pasaulio veidą. Gausus renginių skaičius visoje šalyje parodė, kad reformacijos pėdsakas šalyje gali būti atitinkamai įvertintas kai yra palankus fonas iškelti į pirmas eiles tokius istorinius faktus, kaip pirmoji lietuviškoji knyga, aukštojo mokslo raida, „nepriklausomybės“ termino autorystė ir kiti svarbus Lietuvai faktai, įvykę dėl reformacijos proceso, kuris nors ir neįgavo visuotinio mąsto, bet per penkis amžius paliko savo žymę Lietuvai (Nakienė 2018, 341).

1.1 Bendruomenės sudėtis ir geografija

Aptariant Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenę, galima konstatuoti tą faktą, kad net ir ne tapusi vyraujančia tikybine dauguma šalyje, bendruomenė išsaugojo iki mūsų dienų savo tapatumą katalikiškame krašte, su savo maldos namais, apeigomis ir struktūra. Šiandien evangelikų reformatų bendruomenę sudaro maždaug 7000 tikinčiųjų, kurių didžiausia koncentracija yra Biržuose, kur yra ir pats šios konfesijos tikinčiųjų centras (Lahayne 2007, 249). Pagal 2001 metų visuotinio surašymo duomenis, tai 5 pagal gausumą religinė bendruomenė Lietuvoje, po Romos katalikų, Stačiatikių, Sentikių ir Evangelikų liuteronų ir sudaranti 0.2 % nuo bendro tikinčiųjų skaičiaus šalyje (Vidrinskaitė 2006, 90). Vien Biržų rajone gyvena 42.3 % visų Lietuvos evangelikų reformatų. Be Biržų evangelikų reformatų bendruomenės veikia Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Kėdainių savivaldybėse (Stanaitis A. ir Stanaitis S. 2004, 30). Evangelikų reformatų bendruomenė Lietuvoje turi veikiančius 9 maldos namus – bažnyčias, pavaizduotas paveikslėlyje 1. Jos šiandien dienai yra Vilniuje, Kaune, Kėdainiuose, Biržuose, Nemunėlio Radviliškyje (Biržų raj.), Papilyje (Biržų raj.), Švobiškyje (Pasvalio raj.), Salamiestyje (Kupiškio raj.), Panevėžyje (Liutikas 2014, 106). Klaipėdoje ir Šiauliuose evangelikai reformatai į pamaldas renkasi pas tikėjimo brolius liuteronus, kadangi šiuose miestuose nėra reformatų bažnyčių.



1 pav. Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčių tinklas

Šaltinis: parengta autoriaus pagal Lahayne (2007, 249)

1.2 Bažnyčios valdymo struktūra

Į Lietuvą evangelikų reformatų tikyba atėjo 1553 metais, kai Mikalojus Radvila Juodasis perėjo į šią konfesiją, pastatydamas Lukiškėse pirmąją bažnyčią, kurioje 1557 metais įvyksta pirmasis Lietuvoje Sinodas (Laurynaitis 1973, 124). Sinodas yra Lietuvos evangelikų reformatų aukščiausioji bažnytinės savivaldos institucija. Kalbant apie Sinodo sudėtį reikia paminėti, kad dažnai galima literatūroje sutikti terminą *sinodalis* – tai yra Sinodo narys. Sinodo nariai yra visi ordinuoti dvasininkai (kunigai, diakonai), Sinodo išrinkti pasaulietiniai vyresnieji - kuratoriai ir parapijose išrinkti delegatai (1 metų kadencijai). Sinodai arba Sinodo suvažiavimai būna tiek eiliniai, tiek ir neeiliniai. Eilinių Sinodų suvažiavimai tradiciškai nuo 1920 metų vyksta kasmet, Biržuose, evangelikų reformatų bažnyčioje per Jonines. Neeiliniai Sinodo suvažiavimai yra paskiriami Sinodo arba kviečiami Konsistorijos sprendimu nurodytu laiku ir vietoje, iškilus būtinybei.

Sinodui vadovauja - Sinodo direktorius, visuomet renkamas iš kuratorių. Tai daugumoje atvejų yra pasaulietinė pareigybė. Priklausomai nuo Sinodo sudėties ir vyraujančios situacijos yra istorijoje pasitaikę Sinodų, kai direktoriaus pareigas dėl susiklosčiusių aplinkybių ėjo dvasininkas. Sinodo direktorius pirmininkauja sesijų posėdžiams ir atsako už tvarką Sinodo metu. Direktoriaus pavaduotojas

pagal pareigas (ex officio) yra dvasininkas. Iš kunigų taip pat renkami Sinodo cenzorius (dvasininkas, atsakingas už procedūrų ir bažnytinės teisės priežiūrą) ir sekretorius (dvasininkas, atsakingas už Sinodo aktų – kanonų ir memorialų surašymą).

Sinodo posėdžiai (sesijos) yra atviri ir uždari. Atviruose gali dalyvauti visi evangelikai reformatai su patariamąjo balso teise ir svečiai. Uždaruose - tik turintys sprendžiamąjį balsą dvasininkai, kuratoriai ir delegatai. Prieš eilinius Sinodo suvažiavimus vyksta priešsinodinė sesija (atviras Konsistorijos posėdis, jame dalyvauja visi dvasininkai, kuratoriai ir išrinkti parapijų delegatai). Priesinodinė sesija paruošia ir patvirtina Sinodo darbotvarkę ir svarstomus klausimus. Patvirtintos Sinodo nutarimų kopijos yra išdalinamos visiems sinodalams. Kanonai skelbiami viešai per sinodines pamaldas ir bažnytinėje žiniasklaidoje. Sinodas renka 3 metų kadencijai Konsistoriją ir Generalinį Superintendentą. Konsistorija yra bažnyčios turtą valdantis ir administracines funkcijas atliekantis, iš Sinodo narių renkamas valdymo organas (Arlauskienė 2013, 8).

Apie šiuolaikinę Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčią turėtume kalbėti nuo 2001 metų, kuomet yra atstatoma reguliariai renkama ir savo sudėtimi atitinkami bažnytinis kanonus valdymo struktūra. Iki 2001 metų vyko bažnyčios dvasininkų žmogiškojo kapitalo augimo fazė, kurie turėjo užpildyti sovietmečiu susidariusį patarnavimų vakuumą, ir tuo pačiu atstatyti savo tarptautines pozicijas pasaulinėje reformatų bendruomenėje. Nuo šių metų Sinodai tampa reguliarūs su pastovia vieta Biržuose. Konsistorija nuo šių metų tampa pilnavertė savo sudėtimi, kurią pagal presibeterinį bažnyčios valdymo principą turi sudaryti po lygiai dvasininkų ir pasauliečių, t.y. viso 8 Konsistorijos nariai iš kurių 4 dvasininkai ir 4 pasauliečiai. Svarbu pabrėžti, kad dar Žano Kalvino XVI a. suformuotame valdyme vyraujanti lygybės principo viršenybė išliko nepakitusi ir iki šių dienų. Aukščiausios vadybinės pareigos bažnyčioje yra atiduotos ne dvasininkui, o pasauliečiui – Konsistorijos prezidento pareigas, su itin retomis išimtimis visuomet užima pasaulietis. Dvasininkų luomo interesų statydinti aukščiau eilinių tikinčiųjų nebėra vietos. Sprendimai priimami kolegialiai, todėl dar daug kur sutiksime Konsistorijos ankstesnį oficialų pavadinimą – Sinodo Kolegija (Mikalauskas 2012, 22-25).

Konsistorija – aukščiausias Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios renkamas institucinis valdymo organas, veikiantis tarp Sinodo susirinkimų ir kolegialiai vykdamas Sinode priimtus nutarimus. Pagrindinės Konsistorijos funkcijos yra trijų metų kadencijos rėmuose tvarkyti bažnyčios einamuosius reikalus, administruoti turtą, atstovauti Sinodą juridiniuose klausimuose, spręsti kitus, su bendruomenės gyvenimu susijusius klausimus, tame tarpe net nagrinėti sutuoktinių skyrybų bylas. Konsistoriją sudaro 8 nariai, po 4 dvasininkus ir pasauliečius.

Nuo 2001 metų iki šių dienų, trijų metų kadencijoms buvo išrinktos 6 Konsistorijos sudėtys. Jų sudėtyje buvo išrinkti 22 unikalūs asmenys, iš kurių 15 vyrų ir 7 moterys, t.y. 68 % prieš 32 %. Viena moteris, pasaulietė Danguolė Kairienė Konsistorijos sudėtyje išbuvo net 5 kadencijas. Dvasininkė Sigita Veinzierl (Švambarienė) Konsistorijos sudėtyje buvo renkama 4 kartus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Konsistorijų sudėtys nuo 2001 metų

Dvasininkai	Pasauliečiai
2001 -2004 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Kęstutis Daugirdas	Prezidentas Vytautas Vegys
Kun. Rimas Mikalauskas	Vilius Čepas
Kun. senjoras Pertas Čepas	Lina Kėželytė
Diak. Tomas Šernas	Valerija Kubiliūnienė
2004 -2007 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Tomas Šernas	Prezidentas Vytautas Vegys/nuo 2006 m. Donatas Balčiauskas
Kun. Rimas Mikalauskas	Raimondas Stankevičius
Diak. Tomas Sakas	Danguolė Kairienė
Diak. Gitana Gasiūnaitė/ nuo 2005 m. diak. Sigita Švambarienė	Donatas Balčiauskas/nuo 2006 m. dr. Renata Bareikienė
2007 -2010 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Tomas Šernas	Prezidentė dr. Renata Bareikienė
Kun. Rimas Mikalauskas	Danguolė Kairienė
Diak. Sigita Švambarienė	Petras Romualdas Puodžiūnas
Diak. Raimondas Stankevičius	Vytautas Variakojis
2010 -2013 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Raimondas Stankevičius	Prezidentas dr. Mykolas Mikalajūnas (mirė 2012 10 19)
Kun. Rimas Mikalauskas	Danguolė Kairienė
Kun. Sigita Švambarienė	Petras Romualdas Puodžiūnas
Kun. Tomas Sakas	Eglė Grucytė
2013 -2016 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Raimondas Stankevičius	Prezidentas Petras Romualdas Puodžiūnas
Kun. Tomas Šernas	Danguolė Kairienė
Kun. Rimas Mikalauskas	Jonas Albertas Naktinis
Kun. Tomas Sakas	Nerijus Krikščikas
2016 -2019 m. kadencijos Sinodo Konsistorijos sudėtis	
Vice-prezidentas kun. Rimas Mikalauskas	Prezidentas Nerijus Krikščikas
Kun. Tomas Šernas	Danguolė Kairienė
Kun. Sigita Veinzierl (buvusi Švambarienė)	Holger Lahayne
Kun. Raimondas Stankevičius	Petras Romualdas Puodžiūnas

Šaltinis: parengta autoriaus pagal (Apžvalga 2001/1, 2; Apžvalga 2005/7, 3; Gasiūnaitė 2004, 1; Mikalauskas 2012, 22; Reformatų metai 2012 2013, 61; Reformatų metai 2013 2014, 5; Stankevičius 2011, 13; Šernas 2007, 2-9; Švambarienė 2006, 5).

Apibendrinant Sinodo Konsistorijos šešių kadencijų sudėtis, galima konstatuoti keletą faktų. Pirmiausia reikia pažymėti, kad Konsistorijos dvasininkų sudėtyje sutinkame dvi moteris, o tai, kaip jau minėta, tradicijas puoselėjančioje ir konservatyvioje bažnyčioje yra išskirtinis faktorius. Pati bažnyčios dvasinė vadovybė laikosi santūrios pozicijos moterų integravimosi į pastorystės instituciją klausimu, bet tuo pačiu demokratinė bažnyčios valdymo struktūra leidžia moteriai būti renkamai į valdymo organus. Kitas svarbus momentas, kad nei viena iš šešių Konsistorijos kadencijų nebuvo vien vyriška, o praktiškai pusė tų kadencijų buvo su tik su nežymia vyriška persvara. Tyrimo metu viso septynios moterys, kurios

buvo renkamos į aukščiausią institucinį bažnyčios valdymo organą yra gyvos ir būtent jos visos bus šio tyrimo objektu.

1.3 Lietuvos Evangelikų Reformatų moteriškosios lyderystės retrospektyvinė genezė

1.3.1 Reformacijos ir kontrreformacijos laikotarpis

Pradedant kalbą apie moterų lyderystės ištakas būtina pažymėti, kad reformacijos procesas turėjo lemiamos įtakos jų, t.y. moterų, kaip pilnavertės visuomenės dalies atstovių išsilavinimo kontekste. Jei renesanso ir humanizmo pradininkai skelbė visuotinio išsilavinimo idėjas, reformacija tą ėmėsi įgyvendinti praktikoje. Taip pasisuko istorijos ratas, kad tiek renesansinis humanizmas ir reformacija vyko praktiškai tuo pačiu metu ir pagrindiniai abiejų judėjimų vėliavnešiai, kaip Erazmas Roterdamietis, Martynas Liuteris, Ulrichas Cvinglis ir Tomas Moras. Pastarasis humanistas teigė, kad moterų protiniai gabumai nenusileidžia vyrų ir piktinosi, jog moterys dar tuo jo minties formulavimo metu nebuvo lavinamos vienodai kaip vyrai (Ragauskienė ir Ragauskas 2001, 15).

Reformacijos pradininkas Martynas Liuteris 1520 m. iškėlė tam metui visiškai naują idėją, kad kiekviename mieste būtų įkurta mergaičių mokykla (Becker ir Woessmann 2008, 1). Yra žinoma, kad Žano Kalvino Ženevoje įsteigtame reformacijos centre 1541 metais jau veikė atskira mergaičių pradinė mokykla (Thompson 1992, 308). Šakninėje savo ideologijoje reformacijos tėvai puoselėjo toleranciją plačiąja to žodžio reikšme – atvirumui naujiems mokslo atradimams, naujoms meno kryptims, naujiems žmonių poreikiams. Dar pačioje reformacijos pradžioje atsisakyta celibato, vienuolynų, moterims suteiktos lygios teisės su vyrais (Kregždė 1994, 172).

Protestantizmo audros atsiritimas iki Lietuvos su pirmąja liuteroniškąja banga, ir su visa atsinešta iš Vakarų Europos visuotinio švietimo ir nacionalumo skatinimo programa, nuo pačios pirmos 1547 m. atspausdintos protestantiškos lietuviškos knygos, o tuo pačiu ir pirmosios apskritai spausdintos lietuviškos knygos, akcentuoja abiejų lyčių ugdymo svarbą nuo pirmų knygos eilučių (Elektroninė lietuvių kalbos chrestomatija 2011, 46).

Sakytume, kad XVI amžiuje visoje Europoje įsisiūbavę judėjimai išlaisvina moters saviraiškos ir savišvietos horizontus, tačiau šalia to būtina paminėti, kad protestantizmas atmeta vienuolynu reikalingumą krikščioniškajame tikėjime, taip atimdamas teisę moterims rinktis alternatyvą santuokai (Karvelis 2007, 9-12). Yra net ir tokių nuomonių, kad tokiais žingsniais reformacijos periodas sumenkino moters visuomenines teises (Roper 1991, 296). Antra vertus negalima tikėtis, kad situacija turėtų būti interpretuojama vienodai pozityviai ar negatyviai, juolab, kad patys reformacijos pradininkai ne visada elgdavosi savo asmeninėje aplinkoje taip, kaip deklaruodavo savo protestantiškas idėjas viešai.

Konkretus to pavyzdys, kad Martynas Liuteris taip ir neišleido į mokslus savo dukrų (Karvelis 2007, 9-12).

Atrodytų, jog reformacija buvo grynai vyrų reikalas, bet ar tikrai? Aktyvių moterų tikrai buvo, tik jų nuopelnai ir vardai ne tiek garsiai įvertinti. Vertėtų paminėti šias XVI a. reformacijos lyderes Europoje: Katharina Zell, asmeniškai pažinojusi ir bendravusi su Martynu Liuteriu, Ulrichu Cvingliu ir kitais. Toliau eitų Argula von Grumbach, Ursula von Munsterberg, Florentina von Oberweimar, Ursula Weida, hercogienė Elisabeth von Braunschweig – Luneburg, Olimpia Fuliva Morata ir kitos (Schlarb, 5-7). Tačiau bemaž daugiausia įtakos formuluojant protestantiškąją pasaulėžiūrą moterų atžvilgių turėjo pačių reformatorių žmonos: Martyno Liuterio žmona Katherina von Bora (Treu 1999, 157-178), Žano Kalvino žmona Idelette de Bure (White ir Kingdon 2005, 99) ir Ulricho Cvinglio žmona Anna Reinhart – Zwingli (Stjerna 2009).

Plačiau reformacijai nusipelnusių moterų veiklą aprašo užsienio autoriai Mary T. Malone, (Malone 2001, 334) Annie Wittenmyer (Wittenmyer 1885, 460) bei visa, taip vadinama „trilogija“ autoriaus Roland Brainton (Brainton 1971, 1973, 1977) darbų, nušviečiančių moters paveikslą reformacijos procese.

Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenė nuolatos rūpinosi savo konfesijos mergaičių švietimu (Baublys 2006, 32). Evangelikų reformatų iniciatyvą įsteigtos mokyklos veikė Vilniuje, Biržuose, Kelmėje, Švobiškyje, Nemunėlio Radviliškyje, Naujamiestyje, Zabludove, Izabeline (Lukšaitė 2003, 135-136). XVIII a. pabaigoje XIX a. pirmoje pusėje Vilniaus evangelikų reformatų parapijoje veikė privatus mergaičių pensionas, kuriame dirbo net 7 mokytojai (Baublys 2006, 311). Svarbiais kultūros švietimo ir protestantizmo židiniais ilgam laikui tapo Kėdainių ir Slucko gimnazijos, XVII a. pradžioje įkurtos ir išlaikomos evangelikų reformatų Sinodo iniciatyva veikė net iki XIX a. pirmos pusės. Abi švietimo įstaigos garsėjo aukštu mokslo lygmeniu, kur mokėsi abiejų lyčių jaunimas ir buvo mokoma kalbų (lotynų, vokiečių, prancūzų, rusų, lenkų), matematikos, geografijos, istorijos, moralės ir statistikos dalykų (Prašmantaitė 1996, 53).

Pamatinis indėlis į moters kaip lygiavertės evangelikų reformatų religinės bendruomenės ir visuomenės dalyvės vaidmenį per propaguojamą moterų edukaciją akivaizdus. Išsilavinusi moteris Lietuvoje yra pirmiausiai protestantizmo idėjos vaisius. Be reformacijos negalėtume kalbėti ir apie kontrreformacija, kuri iš esmės slopino tik nusistovėjusiai religijai priešpastatytus konfesinius skirtumus, bet ne patį žmogaus išsilavinimą. Visuotinis švietimas tik nugalėjo šioje dviejų srovių kovoje, ko vienas iš akivaizdžiausių pavyzdžių yra Vilniaus Universiteto įkūrimas.

Dera paminėti Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčiai nusipelnusias ir žymiausias moteris, kurios darė vienokią ar kitokią įtaką pačiai religinei bendruomenei. Pirmiausia reikėtų įvardinti aktyvią reformacijos šalininkę, Goniondzo ir Raigardo šakos Radvilų atstovę Oną Radvilaitę – Kiškienę, kuri XVI a. antroje pusėje aktyviai susirašinėjo su Prūsijos kunigaikščiu Alberchtu, jos valdomame Ivijos

dvare buvo įvestas privalomas bažnyčios lankymas, to nevykdantiems būdavo numatytos griežtos bausmės. Pradžioje aktyviai rėmusi evangelikus reformatus, vėliau pasuko radikaliosios reformacijos–arijonizmo kryptimi (Lukšaitė 1999, 80).

Kita aktyvi reformacijos šalininkė Lietuvoje buvo Sofija Mitkevičiūtė – Vnučkienė, kartu su savo vyru Morkumi Vnučka, Rietavo tijūnu ir rūmų maršalka buvo bemaž patys aktyviausi XVI a. reformatų bažnyčių Žemaitijoje steigėjų. Jos fundacijų dėka Šiluvos evangelikų reformatų bažnyčia įgavo centrinės ir turtingiausios Žemaitijoje bažnyčios statusą. Net ir po vyro mirties Sofija aktyviai rėmė reformatų bažnyčią visokeriopai naudodama savo įtaką ir finansinius išteklius (Lukšaitė 1999, 442). Sofijos sesuo Darata Šemetienė įsteigė evangelikų reformatų bendruomenę Raseiniuose. Jos nupirktose žemėse šalia Raseinių buvo pastatyta nauja bažnyčia (Krikštaponienė 2017, 124).

Absoliučiu moteriškumo lyderystės autoritetu evangelikų reformatų bendruomenės istorinėje sąmonėje turėtume pripažinti laikyti paskutinę Biržų – Dubingių atšakos, intensyviai rėmusios reformacijos sklaidą šalyje, Boguslavo Radvilos dukterį Liudviką Karoliną Radvilaitę. Į tikinčiųjų sąmonę jį įsirežė dėl savo testamentu, parašyto 1689 m., kuriame ji patvirtino Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios fundacijas ir privilegijas, nes to testamentu tekstas būdavo viešai skaitomas kasmet atidarant Sinodo sesijas (Slavėnienė 2003, 313). Šiuo testamentu Liudvika Karolina gana emociškai ir kartu kritiškai išsakė savo perspektyvias mintis, apie tolimesnį evangelikų reformatų bažnyčios egzistavimą, išsakė savo rekomendacijas, kuriomis remiantis turėtų ateityje tvarkytis bažnyčia. Tuo pačiu išsakė protestantišku pragmatizmu ir racionalumu grindžiama pozicija dėl sudėtingame reformatų bendruomenei periode laukiančių iššūkių ir tikslų (Baublys 2006, 311). Liudvikos Karolinos Radvilaitės indėlis raštijos puoselėjimui yra milžiniškas vertinant jos finansinę paramą krikščioniškų knygų leidimui ir pakartotiniam perleidimui Lietuvoje. Tarp tų retų ir iki mūsų dienų pavieniais egzemplioriais išlikusių lietuviškos krikščioniškosios raštijos paminklų, 1653 m. pirmą kartą Kėdainių reformatų spaustuvėje išspausdinta knyga pavadinimu „Kniga Nabožnistės Krikščioniškos“ (Vladimirovas 1994, 89). Iki pat XIX a. pradžios Sinodas naudojosi Karolinos Liudvikos Radvilaitės įsteigta fundacija, pagal kuria Sinodas buvo įpareigotas reguliariai skirti trims gabiems evangelikų reformatų moksleiviams stipendiją siekti aukštojo mokslo Karaliaučiaus protestantiškame universitete (Prašmantaitė 1996, 58). Liudvikos Karolinos Radvilaitės testamentas evangelikų reformatų sąmonėje paliko akivaizdų pėdsaką. 2014 metų Sinodas atskiru kanonu patvirtino šio dokumento išvertimo į lietuvių kalbą reikalingumą, turint galimybę tęsti gilią tradicija Sinodų atidarymo metu perskaityti jį prieš pradedant Sinodo sesijas (Eilinis 2014 metų Sinodo suvažiavimas Biržuose 2014, 4).

1.3.2 XIX a. II pusė – XX a. vidurys

Reikšmingas Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje buvo 1851 metų Sinodas moteriškumo aspektu, kuriame pirmą kartą nuspręsta į Sinodo memorialus įrašyti pažangiausias ir stropiausias evangelikų reformatų mokinius, kurių tarpe iš 10 moksleivių paminimos net 3 mergaitės. Tai Biržų parapiinės mokyklos mokinė Darata Stujnaitė, Nemunėlio Radviliškio parapiinės mokyklos mokinė Elžbieta Drukštaitė ir Elžbieta Ejdukaitė iš Papilio parapiinės mokyklos. Faktas, kad Sinodas savo memorialuose pažymėjo gerai besimokančias mergaites rodo, kad Evangelikų Reformatų Bažnyčia pradines mokyklas suprato ne tik kaip pradinės pakopos dvasinių ir pasaulietinių kadro rengimo Bažnyčiai šaltinį. Švietimas suvoktas platesniame kontekste, jis nukreiptas į visuotinio (visos bažnytinės visuomenės narių, neskiriant jų lyties aspektu) raštingumo, besiremiančio tikėjimo tiesų ir konfesinės savimonės ugdymu, siekį (Baublys 2017, 40-41).

Reformatų Bažnyčios Sinodo iniciatyva mokyti mergaites išskirtinė ne tik kaip sumanyto elementaraus lavinimo plėtros pavyzdys, ji svarbi ir tuo, kad apie mergaičių valstiečių lavinimą baudžiamos sąlygomis kitose konfesijose nėra užuominų, t.y. neužsimenama, jog jas būtų skatinusi Bažnyčios vadovybė. Sinodo valia mergaitės turėjo būti mokomos katekizmo ir skaityti. Skirdamas pinigus Sinodas akcentavo, kad mokymui turi būti pasirinktos tik neturtingos mergaitės, kurių šeimose laikomasi gerų papročių. Parinkus kandidates mokyti, pirmiausia reikėjo joms parūpinti butą ir nustatyti, kur jos maitinsis už skirtas lėšas. Parapijų vadovai ir mokytojai Sinodo nutarimu buvo įpareigoti kandidatėms išaiškinti, kad jos bus mokomos skaityti ir katekizmo ne tik dėl to, kad pačios ateityje galėtų skaityti ir turėtų religijos pagrindus, baigusios mokslą, kuris Sinodo potvarkiu turėjo trukti penkis mėnesius per metus, ir sugrįžusios į savo šeimas, jos turės mokyti katekizmo pagrindų bei skaityti tuos, kurie dėl savo vargingos padėties neturi galimybės mokyti parapiinėse mokyklose. Mergaičių pasirinkimą tam reikalui lėmė faktas, kad valstiečių lavinimu nepatenkinti dvarininkai lengvai galėjo susidoroti su daraktoriais vyrais, atiduodami juos į rekrūtus. Mergaitėms toks likimas negrėsė, be to, jos buvo stropesnės ir pareigingesnės, todėl iš jų veiklos buvo galima daugiau tikėtis: jos ateityje savo žinias, be abejo, galėjo perteikti dar ir savo vaikams. Atidžiau patyrinėjus šią situaciją galima akcentuoti ir dar vieną svarbų dalyką, kuris neturi analogų kitose to laikotarpio Lietuvos krikščioniškose konfesijose: priimdama sprendimą mokyti rašto ir katekizmo pagrindų mergaites, kurios šias žinias ateityje perduos jaunimui, Reformatų Bažnyčia pirmoji Lietuvoje oficialiai įtraukė moteris į aktyvią bažnytinę veiklą, pavesdama joms iki tol grynai vyrų darbo sritį – religijos pagrindų mokymą. Tai precedento Lietuvoje neturintis XIX a. krikščioniškos Bažnyčios elgesys, kur moterys viešajame gyvenime neturėjo net dešimtosios dalies vyrams pripažintų teisių. Viso krašto mastu tai buvo menkutis, bet labai reikšmingas žingsnis, kuris ateityje šiai Bažnyčiai leido labiau savo veikloje remtis jos moteriškuoju potencialu (Baublys 2017, 43-45).

Naujaisiais laikais, kalbant jau apie Nepriklausomoje Lietuvoje 1918 – 1940 m. gyvavusią Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčią, būtina pabrėžti, kad šiame periode bendruomenė išgyveną tikrą renesansą. Tam įtakos turėjo geranoriškas vykdomosios šalies valdžios požiūris į šią konfesinę bendruomenę. Objektyvumo dėlei reikėtų paminėti, kad pačioje valdančiojoje sudėtyje Nepriklausomybės pradžioje veikė keli įtakingi evangelikų reformatų konfesijos veikėjai. Tarpe tokių buvo Vasario 16-osios akto signataras Jokūbas Šernas, ministrai Martynas ir Jonas Yčai.

Atkreipiu dėmesį, kad pasaulis XX a. pradžioje tik imasi formalizuoti moters vaidmenį visuomenėje ir Australijos bei Suomijos atvejai dar tik skinasi kelią į platų pasaulinį pripažinimą. Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje lūžiniaus metais moterų lyderystės kontekste reikėtų skaityti 1922 metus. Susirinkęs tų metų Sinodas, nepaisant, kad ūkiniame bažnyčios gyvenime yra eilė svarbių klausimų, kaip dvasininkų misijos, vykdomosios valdžios elekcijos, finansavimo klausimai, tačiau pačiu pirmu klausimu buvo iškeltas moters kuratorystės bažnytiniame gyvenime pripažinimo klausimas ir jau kitu iš eilės sekusiu kanonu išrenkama pirmoji Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios kuratorė Hipatija Julija – Yčienė (Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai 1922). Reikėtų paminėti, ši moteris buvusi žymaus išėivijos gydytojo ir visuomenininko Jono Šliūpo duktė, kurią vedė trijų Nepriklausomos Lietuvos ministrų kabinetų finansų ministras Martynas Yčas, susipažinęs su pastarąja savo kelionės JAV metu, į kurią vyko kartu su Jonu Basanavičiumi (Yčas 2009, 274). Kitas ypatingos svarbos įvykis moterų lyderystėje Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios buvo 1929 metais kunigo Jono Šepečio žmonos Klaros Šepetienės iniciatyva įsteigta Lietuvos evangelikų moterų sąjunga, veikusi iki pat pirmosios okupacijos. Per visą pirmosios Nepriklausomybės laikotarpį kuratorėmis iš viso išrenkamos 8 savo darbais bažnytinei bendruomenei nusipelniusios moterys (Šišla 2007, 36). Vertinant tarpukario Lietuvos evangelikų moterų įsiliejimą ir indėlį į bendruomenę galima konstatuoti, kad nors ir trumpas laikotarpis, tačiau davė gana akivaizdžių ir ilgalaikių rezultatų. Moteris savo pavyzdžiu ir organizuotais renginiais skatino kitas reformatų konfesijos moteris lavintis ir šviestis aktualiomis sveikatos priežiūros, higienos, senjorų globos, buitės, vaikų švietimo ir auklėjimo temomis (Misius 2002, 44). Moterų aktyvumui įtakos turėjo ir bažnyčios dvasinių hierarchų postūmis joms veikti parapijiniame lygmenyje. Antai evangelikų reformatų kunigas, docentas Dr. Konstantinas Kurnatauskas savo 1927 m. išleistame trumpame vadove, kuris skirtas įprasminti evangelikų reformatų parapijiečių vertybines nuostatas ir apibrėžti parapijiečių tikiybines veiklos gaires, aiškiai nurodo, kad parapijiečių prioritetine veikla turėtų būti socialinis darbas parapijos labui, neturtingųjų rėmimas, medicininis, evangelinis švietimas ir saviugda, krikščioniškos spaudos platinimas ir švietimo įstaigų prie parapijų steigimas (Kurnatauskas 1927, 8). Kaip parodo vėlesni moterų aktyvios veiklos rezultatai, dvasininkų palaikomos ir aktyvių moterų dėka inicijuotos veiklos gairės tapo tradicija per kelias kartas iki šių dienų. Tuomet atsiradusios sekmadieninės vaikų mokyklėlės, senelių ir benamių prieglaudos, periodinė spauda yra gajūs ir gyvi precedentai ir šiandienos evangelikų reformatų bažnyčioje.

Aktyviai veikusi Lietuvos evangelikų moterų sąjunga 1929 – 1940 metais savo gretose turėjo įvairaus išsilavinimo ir statuso nares. Tačiau pirmose gretose stovėdavo aktyvių bažnyčiai vyrų žmonos. Antai pačios sąjungos steigėja Klara Šepetienė buvo kunigo, Superintendento Jono Šepečio žmona. Kita, perėmusi vadovavimą sąjungai, aktyvi ir nusipelnusi visai reformatų bendruomenei moteris, buvo Ona Mikėlėnienė, ilgamečio reformatų bažnyčios Sinodo Kolegijos prezidento Jokūbo Mikėlėno žmona. Jai, kaip einančiai pirmininkės pareigas, teko garbė atstovauti visą Lietuvos evangelikų moterų sąjungą 1936 metais Kaune įvykusiame Evangelikų lietuvių suvažiavime. (Evangelikų lietuvių suvažiavimas 1936, 14). Čia svarbus momentas, kurį derėtų pabrėžti, kad skirtingai nei Romos Katalikų bažnyčioje, evangelikų reformatų kunigams nėra uždrausta vesti, kas iš esmės leidžia kunigų žmonoms veikti parapijų priešakyje, turėti veikimo laisvę, daryti įtaką ir skatinti įvairias iniciatyvas tikinčiųjų tarpe (Katekizmas 1910, 89).

Antro pasaulinio karo metais įvyksta du Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Sinodai 1942 ir 1943 metais. Juose abiejuose bendrai išrenkami 46 bažnyčios kuratoriai iš kurių ir trys moterys: Biržų gimnazijos inspektorė Ieva Šernienė, ūkininkė Ona Krasauskienė iš Bedeliškio kaimo ir vaistininkė Ona Dubraitė (Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai 1943). Gausų kuratorių išrinkimo skaičių lėmė pirmosios sovietinės okupacijos realijos, patirtos tremties ir besitęsiančio karo baimė ir nežinia dėl ateities perspektyvų. Skaitlingas kuratorių skaičius parapijose galėjo turėti nors kažkokią garantiją tam tikrai veiklai inicijuoti, vykdyti, kontroliuoti, kadangi kuratoriaus vardas pasaulietiniame tikinčiųjų luome yra bemaž aukščiausias ir garbingiausias. Jo vardas ir mandatas suteikiamas Sinodo garbingų delegatų balsais neterminuotam periodui ir jo autoritetas turi didelę reikšmę tiek savo parapijos tikinčiųjų tiek ir visos bendruomenės mastu. Gaudamas kuratorystės urėdą tikintysis įgyja ne tik garbingą vardą ar sprendžiamąjį balsą bažnytinėje savivaldoje. Tuo pačiu ant jo pečių gūla ir eilė atsakomybių, tokių kaip nuolatinio dalyvavimo bažnytiniam gyvenime, vykdyti eilę pareigų tiek parapijos, tiek ir Sinodo lygmenyje, savo asmeniniu gyvenimo pavyzdžiu liudyti Dievo garbę ir krikščionišką padarumą, būti tikėjimo ir krikščioniškos atsakomybės pavyzdžiu, aukoti bažnyčiai, teikti argumentuotus siūlymus tiek ūkio, tiek ir tarnystės klausimais, inicijuoti veiklas, nepraleisti Sinodo sesijų ir posėdžių, dalyvauti pamaldose ir kt. Todėl karo ir okupacijų akivaizdoje, reformatų vyresnieji matė pareigą priimti toliaregišką sprendimą, suteikiant šios garbingos urėdystės statusą kuo platesniam tikinčiųjų ratui, paliekant nors tokią galimybę išsaugoti protėvių sunkiai iškovotą ir kontrreformacijos kovų audrose sužeistą, bet nenugalėtą reformatų tikėjimą.

1.3.3 Sovietmečio ir antrosios nepriklausomybės periodas iki šių dienų

Sovietmečiu evangelikų reformatų formali veikla kaip ir kitų religinių bendruomenių buvo smarkiai suvaržyta. Vienintelis tarybinės valdžios leistas Sinodas įvyko 1957 metais minint pirmojo

Lietuvos Sinodo 400 metines. Pirmuoju kanonu buvo išrinkti 23 bažnyčios kuratoriai iš kurių buvo dvi moterys: Ona Žukauskienė ir Marija Krišukėnienė (Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai 1957). Bemaž didžiausia žala, suduota Lietuvos reformatų bažnyčios atžvilgiu, buvo 1964 m. tarybinės valdžios smūgis kunigo, Generalinio Superintendente Adomo Šerno asmeniui, kuris būdamas senyvo amžiaus buvo jėgos struktūrų priverstas viešai nusigręžti nuo reformatų bažnyčios ir savo dvasinių vertybių (Adomo Šerno priešmirtinis laiškas 1971). Nevykstant reguliariems Sinodams, neturint palaikymo iš valdžios, evangelikų reformatų bažnyčia sovietmečiu išliko tik tvirto bendruomeniškumo ir reformatų tradicijas puoselėjančių veiklių žmonių pagrindu. 1981 metais į Konsistorijos nares išrinkta kunigo Aleksandro Balčiausko našlė Aleksandra Balčiauskienė (Hermann 2003, 419). Dėl to meto politinių aplinkybių tai labiau nominalus žingsnis, užtikrinantis bažnyčios egzistavimą, nei suteikiantis moteriai mandatą veikti bažnyčios hierarchinėje viršūnėje. Bet kuriuo atveju, tai precedentas ir jis įsirašė į bendruomenės kolektyvinę sąmonę, vertinant tolimesnius žingsnius, atvesiančius moterį į naujas galimybes laisvoje Lietuvoje.

Atgavus Lietuvai Nepriklausomybę reikėjo iš pagrindų atstatyti ir reformatų bažnyčios sielovadinius pamatus. Formaliai iki 1995 metų, kai evangelikų reformatų diakono urėdumui buvo ordinuotas Algimantas Kvedaravičius, Lietuvoje tebuvo likęs vienas, jau garbingo amžiaus sulaukęs reformatų kunigas Petras Čepas ir vienas diakonas Julius Norvila. Tiesa, dar kurį laiką reformatų parapijas padėjo aptarnauti evangelikų liuteronų kunigas Reinholdas Moras iš Klaipėdos. Esant tokiai situacijai ir nesant kunigų kaip moteryškosios lyderystės pavyzdį galima išryškinti situaciją 1992 - 1995 metais Vilniaus evangelikų reformatų parapijoje, kur nesant pastovaus ar vizituojančio kunigo sekmadienines pamaldas parapijiečiams laikydavo lektorė moteris – Dr. Renata Bareikienė (Mikalauskas 2012). Tokia praktika Lietuvos reformatų bažnyčioje tuo metu turėjo šiuolaikišką ir Vakarietišką liberalizmo ir lyčių lygiateisiškumo atspalvį, kuriam pagrindą ir drąsą pradžia davė 1990 metais Čikagos lietuvių reformatų bažnyčioje įvykusi moters ordinacija kunigės diakonės urėdumui. Pirmąją moterimi lietuvių (plačiąją prasme) reformatų dvasininke moterimi tapo Erika Brooks, kuria į šias pareigas bažnyčioje įvedė jos tėvas, Generalinis Superintendentas kunigas Povilas Dilys ir Generalinis Superintendentas Stasys Neimanas (Dagytė 2007). Diakonės urėdas leidžia išsivijos moteriai laikyti pamaldas, tuokti, laidoti. Išventinimui į kuniges, pagal galiojančią reformatų tradiciją, reikalingas teologinis išslavinimas, kurio Erika Brooks, jau būdama 72 metų amžiaus, ėmėsi siekti Indianos valstijoje esančioje Mid-America Reformed seminarijoje (Pertauskienė 2018, 4).

Ilgas sovietinės priespaudos etapas Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčiai ne iš karto ir ne lengvai leido stotis ant kojų, kalbant ne vien apie sielovadinius patarnavimus parapijų lygmenyje, bet ir apie pilnavertį visų bažnyčios turtinių ar administracinių klausimų sureguliuojimą. Nors buvo pavienių nereguliarių Sinodų jau atgavusioje Nepriklausomybę Lietuvoje, tačiau naujos šiandieninės reformatų bažnyčios gyvavimo periodo pradžia reikėtų laikyti 2001 metų Sinodą, po kurio Sinodai tapo reguliarūs

iki šių dienų. Tų metų Sinodas moterų lyderystei šioje bažnyčioje turėjo ypatingą įvykį. Į bažnyčios vadovybę, t.y. Sinodo Konsistoriją, kuri eina atstovaujamosios ir tuo pačiu vykdomosios valdžios funkciją tarp Sinodų, išrenkamos pirmosios moterys formaliai laisvoje veikti bažnyčios valdžios viršūnėje: Lina Kėželytė ir Valerija Kubiliūnienė (Apžvalga 2001, 2).

Chronologiškai vertinant tolimesnę moters lyderystės raidą bažnyčioje būtina įvardinti dvi ypatingai reikšmingas moteriškos lyderystės raiškai turėjusias datas. Tai 2003 metai, kuomet Sinodo metu diakonėmis iššventintos dvi moterys: Ginata Gasiūnaitė ir Sigita Švambarienė, pastaroji po keleto metų 2007 m. buvo iššventinta ir moters kunigės urėdystei (Krikštaponienė 2016, 111). Ir kita data, uždaranti karjeros aukštumų ribas moteriškosios lyderystės pasaulietinėje subordinacijos grandinėje, tai 2007 metų Sinodas, kai Konsistorijos prezidente pirmą kartą šios bendruomenės ilgoje istorijoje tampa moteris – dr. Renata Bareikienė (Šernas 2007, 2). Istorine diena galime laikyti ir 2016 metų Sinodą, nes pirmą kartą Lietuvos reformatų bažnyčios istorijoje Sinodo direktoriaus pareigoms užimti Sinode išrenkama moteris ir ja vėlgi tampa jau minėtoji dr. Renata Bareikienė (Vilniaus reformatų žinios 2016, 6/167, 3). Įdomumo dėlei laikičiau svarbiu paminėti, kad pati giminingiausia reformatams konfesija – evangelikai liuteronai moterį kunigę Lietuvoje iššventino dar 1990 metais. Ja tapo vyskupo Jono Kalvano ordinuota dvasininkė Tamara Šmitienė (Hermann 2003, 440). Reikėtų pažymėti dar ir tai, kad netruko liuteronai ją atleisti iš šios urėdystės ir iki šiol evangelikų liuteronų dvasininkai išimtinai tik vyrai.

Likusi dar viena pozicija, kurią dar galėtų ateityje užimti moteris – tai vyriausio bažnyčios dvasinio rango – Generalinio Superintendento pozicija, su kuria galima būtų uždaryti tiek dvasinės tiek pasaulietinės moteriškosios lyderystės pozicinę piramidę. Tačiau vertinant šiandieninės Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios nuosaikumą ir konservatyvumą, tos dienos kai moteris užims šį postą gali tekti dar palaukti (Šernas 2010, 40). Kita vertus, bažnyčios autoritetai pasisako už požiūri, kad tiek egalitarizmas tiek komplimentarizmas – tik ieškančios žmogiškos minties pavadinimai, tarsi pagalbiniai instrumentai, padedantys tiksliau suvokti Šventąjį Raštą. Jo nuomone, abu požiūriai yra vienas kitą papildantys, sudarantys vienybę Dievo Žodyje. Viešpats tikinčiuosius kviečia nuolatos patiems ieškoti ir, remiantis Jo žodžiu, surasti, kas yra teisinga (Šernas 2015). Ir suabsoliutinti požiūrų į moters ir vyro lygiateisiškumą, išryškinant vieną mums labiau patinkantį aspektą kito sąskaitą - mes negalime (Šernas 2016). Anot Vice-superintendento, kunigo Rimo Mikalausko – bendruomenės nariai yra lygūs pagal savo žmogiškąjį orumą, tačiau skirtingi pagal atliekamas funkcijas. Lygybė yra visada pagrįsta atsakomybe ir drausme. Skirtingu laiku skirtingos funkcijos gali būti svarbiausios (Mikalauskas 2011, 9). Bažnyčios vadovams antrina ir teologas, evangelikų reformatų Sinodo kuratorius Holger Lahayne, kuris ragina į moterų bažnytinio vadovavimo proveržio perspektyvas žiūrėti ne per vadybinę prizmę, o atsisukti į teologijos kelią (Lahayne 2014). Reformatų bažnyčios, pasiremamos Šventu Raštu (laiškas Romičiams 16, 1) kur tiesiogiai minimos diakonės moterys (I laiškas Timotiejui 5, 9-10). Pavyzdžiui Nyderlanduose dar nuo 1600 metų diakono tarnystei bažnyčiose buvo kviečiamos ir moterys. Diakono tarnystė čia

suvokiama ne tiek sielovadinės, bet kiek socialinės prigimties, t.y. – rūpinimasis skurstančiais, labdara, šalpa, pagalba kunigui ir bendruomenės nariams (cit. pgl: Lahayne 2015).

Tačiau ne tik postai, rangai ar formaliai apibrėžti vaidmenys konfesinėje bendruomenėje nusako moters indėlį į bažnyčios raidą ir jos kasdieninį gyvenimą. Reikėtų paminėti ir tą faktą, kad pastovių ar aktyvių bažnyčios tikinčiųjų daugumą krikščioniškose bendruomenėse pastaraisiais laikais sudaro moterys. Vyrų krikščioniškose bažnyčiose mažėja (Šernas 2013). Nors daugeliu atveju moterų indėlis į kasdieninį bažnyčios gyvavimą lieka neaprašytas, tačiau maži darbai ir jų kruopštumas bei atsakingumas susijęs su ūkiniu bendruomenės gyvenimu, giedojimu pamaldose, bažnyčios papuošimu, šventinių vakaronių parengimu, sekmadieninių vaikų mokyklėlių organizavimu, raštvedyba ar kitais patarnavimais išlieka reikalingas ir vertinamas.

Apibendrinant šitą skyrių galima konstatuoti kelis esminius akcentus, kad moteriškumo lyderystės raiškai tiek pasaulietinėje tik iš dalies ir pastoracinėje perspektyvoje, galias protestantizmo tradicijas puoselėjančioje bendruomenėje, sąlygos yra palankios. Moteris užėmė arba iki šiol vis dar užima praktiškai visas įmanomas pasaulietinėms (ne pastoracinėms) priskiriamas vadovaujančias pozicijas. Pastebėtinas tik moteriškosios lyderystės per pastorystės institutą slopinantis veiksnys – tradicijomis paremtas santūrus požiūris į moters kunigystę, nors faktiškai moteris kunigė bendruomenėje veikia daugiau nei dešimtmetį.

2. LYDERYSTĖ MOTERIŠKUMO KONTEKSTE

2.1 Lyderystės samprata

Lyderystė yra vienas labiausiai šiuo metu tyrinėjamų dalykų ir yra skaičiuojama virš 3000 vien tik Amazon elektroninėje platformoje esančių šios tematikos knygų, ką jau kalbėti apie eilę įvairių straipsnių akademiniuose ar mokslą populiarinančiuose žurnaluose, konferencijų pranešimus, universitetų studijų programas. (Klenke 2011, 3) Vien tik raktažodis „lyderystė“ Google paieškos sistemoje buvo ieškotas 640 milijonų kartų (Smith 2016, 1).

Praėjusiame šimtmečiu lyderystė tapo populiariu įvairių diskusijų ir tyrimų objektu – lyderystės tema parašyta daug knygų ir straipsnių. Lyderystė dažniausiai apibrėžiama akcentuojant lyderį sekančius individus. Vieni autoriai lyderystę apibūdina kaip procesą, kurio metu individas (lyderis) suburia kitus individus (sekėjus, pavaldinius) siekti bendro tikslo. Kiti pastebėjo, kad lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti įtaką siekiant pakeisti savo sekėjų nuostatas. Treti autoriai pristatė transformacinės lyderystės dimensiją, akcentuodami, kad lyderiai dažnai ne tik skatina savo sekėjus siekti tikslo, bet ir siekia keisti savo pavaldinių vizijas ir tikslus. Bendruoju požiūriu išskiriami du lyderystės tipai: orientuotas į žmones (akcentuojantis žmonių santykius) ir orientuotas į užduotis (akcentuojantis projektus ir jų vykdymo metodus). Geriausias lyderystės stilius galėtų būti apibūdinamas kaip sujungiantis abu aukščiau minėtus stilius, t.y., orientuotas tiek į žmones, tiek į užduotis. Kita vertus, situacijos lyderystės teorijos teigia, kad vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos – kiekvienai situacijai yra tinkamas skirtingas lyderystės stilius. (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas 2009, 37)

Moterų lyderystė istorinėje perspektyvoje yra nepakankamai atspindėta. Esantys darbai, kurie egzistuoja, linkę akademinį istorijos požiūrį grįsti visuotiniu interesu, ("pasakos apie garsius žmones"), arba pabrėžiant ir sugretinant su istorinėmis asmenybėmis neseniai išrinktus politinius lyderius. Dabartinėje literatūros pasiūloje jaučiamas trūkumas lyginamosios analizės, pastiprintos ilgalaikė moterų lyderių apžvalga, kurioje būtų tiriamos jų pergalės ar pralaimėjimai, identifikuojamos lyderystės kompetencijos ir trūkumai kuriuos galima būtų pritaikyti kaip pamokas modernios visuomenės moterims – lyderėms. Atsižvelgiant į tai, kad istoriškai apibrėžtų moters lyderystės modelių trūkumas gali būti vienas iš veiksnių, trukdančių moterims siekti karjeros aukštumų, praeities lyderystės pavyzdžiai gali užpildyti tą susidariusią spragą. Tokiais lyderystės pavyzdžiais galėtų tapti šios istorinės asmenybės: Senovės Egipto faraonė Kleopatra VII (51–30 pr.m.e), Ispanijos karalienė Izabelė I (1451–1504), Anglijos karalienė Elžbieta I (1533–1603), ir Rusijos imperatorienė Jekaterina II (1729–1796). (Vanderbroeck 2014, 1). Jų gebėjimas konkuruoti dėl valdžios, autoriteto išlaikymas, strateginiai, derybiniai ir komunikaciniai įgūdžiai, gebėjimas suvienyti ir tuo pačiu tvirtas vadžių laikymas savose

rankose bei eilė kitų kompetencijų gali būti pradžiamoksliai šių dienų moteriai, siekiančiai savo likimą susieti su lyderyste.

Šiandien moteris lyderė jau nėra išskirtinis reiškinys, ypatingai Vakarų krikščioniškose kultūrose. Stimulas moteriškai lyderystei glūdi ne tik istorikų darbuose, įtaką darančių šaltinių atsiranda kasdien vis daugiau. Informacijos gausa, gyvenimo tempas, nauji socialiniai ir komunikavimo standartai kelia kartelę lyderiams vis aukščiau ir vakarykštės kompetencijos šiandien gali būti nebeaktualios. Naujos kartos lyderiams būtina įvaldyti šiuolaikinių technologijų procesus, rasti sintezę tarp žmogiškųjų resursų ribotumo ir technologinių galimybių potencialo suderinamumo. Gamybos ir aptarnavimo procesų automatizacija, prekybos kanalų transformacija, finansinių paslaugų ir kitų sferų migracija į elektronines ar savitarnos pagrindu suformuotas erdves, neša didelį pelną organizacijoms, bet tuo pačiu ir didelį nerimą dėl žmogiškojo faktoriaus pakeičiamumo. Empatijos, žmogiškumo ir paramos faktorius tokiais aplinkybėmis lyderystėje įgauna naują foną, kai reikia priimti ne paprastus sprendimus technologijų naudai. Lyderiui tenka užduotis daugiau kalbėtis su pasekėjais, labiau juos pažinti, palaikyti ir galimybei esant - perkvalifikuoti. Moterims lyderėms tokios ne lengvos užduotys gali būti arčiau jų prigimties, nes yra sklendant viena populiari teorija, kad pokyčiams moterys yra kur kas atsparesnės nei vyrai. Moterys linkusios ne tik valdyti pokyčius, bet ir juos inicijuoti, todėl galima daryti prielaidą, kad globalus pokyčių fonas yra palankus moterų lyderystės raiškai.

2.2 Moterų lyderystės ir integralumo raidos retrospektyva

Moterys per visą mūsų istoriją buvo lyderėmis ir kaip tautų karalienės, kaip genčių vadės ir kaip imperatorienės. Jos apiplaukė visą pasaulį ir atrado naujas teritorijas. Jos kūrė religines organizacijas ir socialinius judėjimus. Jos vadovavo rašytojų sąjungoms. Jos įveikė epidemijas. Jos vadovavo aukščiausiems politiniams postams. Jos tapo prezidentėmis. Jos vadovavo universitetams ir modernių mokslinių tyrimų institutams. Jos tarnavo kaip ir aukščiausio rango karininkės ir kaip eilinės. Jos pagyvino organizacijas, atvedė jas į pergalę, nuostolį pakeitė pelnu, moralinį nuosmukį pakeitė į tikslo siekimą. Jos keitė organizacijų ir tautų vystymosi kursą ir tuo pačiu jos perrašė istorijos tėkmę (Klenke 2011, 23). Galime pamatyti ir palyginti pasaulinį, Lietuvos ir JAV moterų lyderystės virsmą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Pasaulio, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Lietuvos moterų lyderystės glaustas diskursas

PASAULIS	JAV	LIETUVA
*1501-1498 pr.m.e. Hačepsuta - viena žinomiausių Egipto moterų, Tutmozio I ir karalienės Ahmezės dukra, penktoji 18 dinastijos faraonė. *1372–1350 pr.m.e. Nefertitė - faraono Echnatono (Amenhotepo IV) vyriausioji žmona.	*1872 m. Victoria Woodhull . Pirmoji moteris JAV istorijoje dalyvavusi Prezidento rinkimų kampanijoje kaip pilnavertė kandidatė.	*1890 m. Įkuriama pirmoji moterų organizacija Žiburėlis kurios tikslas buvo mokyti ir globoti gabius vaikus. Organizacijos iniciatorė ir pirmoji vadovė buvo Gabrielė Petkevičaitė – Bitė . *1896 m. Įsteigta Lietuvos socialdemokratų partija savo programoje įrašo abiejų lyčių politinį lygiateisiškumą.

<p>XVIII dinastijos atstovė, tuo metu laikyta viena gražiausių Egipto moterų, o ir šiandien ji tebe laikoma moters gracijos ir grožio simboliu.</p> <p>*316–270 pr.m.e. Arsinoja II – Trakijos, Makedonijos, o vėliau ir Egipto karalienė. Buvo ištekėjusi už savo brolio Ptolomėjaus II Filadefo.</p> <p>*51–30 pr.m.e. Kleopatra VII – paskutinioji Egipto faraonė.</p> <p>*18–48 m. Valerija Mesalina - buvo Romos imperijos imperatoriaus Klaudijaus trečioji žmona, tačiau visuomenėje garsėjo kaip absoliuti nimfomanė.</p> <p>*1046–1115 m. Matilda Toskanienė – dar žinoma kaip Matildė iš Kanosos, Toskanos grafienė. Jos pilyje viešėjo pats popiežius Gregorijus VII, pas kurį ekskomunikos panaikinimo maldavo karalius Henrikas IV.</p> <p>*1122–1204 m. Eleonora Akvitanietė – Akvitanijos kunigaikštė, ištekėjusi už Prancūzijos karaliaus Liudviko VII Jaunesniojo, o vėliau po skyrybų su pastaruoju, ištekėjo už Anžu grafo Henriko, kuris vėliau tapo Anglijos karaliumi Henriku II.</p> <p>*1412–1431 m. Joana Arkietė (Žana d'Ark) – nacionalinė prancūzų didvyrė, Katalikų bažnyčios šventoji.</p> <p>*1451–1504 m. Izabelė I - ilgametė Kastilijos ir faktiškai visos Ispanijos valdančioji karalienė, valdžiusi kartu su savo vyru Ferdinandu II. Suvienijo ispanų žemes, įtvirtino katalikybę, įsteigė inkviziciją, išvijojė iš šalies žydus ir maurus.</p> <p>*1533–1603 m. Elžbieta I - penktoji ir paskutinė valdovė, priklausiusi Tiudorų dinastijai. Elžbieta I (dar vadinama Karaliene Mergele, nes niekada nebuvo ištekėjusi), buvo Anglijos, Prancūzijos (tik nominaliai) ir Airijos karalienė</p> <p>*1820–1906 m. Susan B. Anthony - buvo amerikiečių socialinės reformos ir moterų teisių aktyvistė, kuri suvaidino lemiamą vaidmenį moterų balsavimo teisių srityje</p> <p>*1884–1962 m. Eleanor Roosevelt – JAV prezidento Teodoro Ruzvelto dukterėčia ir JAV prezidento Franklino D. Ruzvelto žmona</p> <p>*1921–2006 m. Betty Friedan – feministinio judėjimo karžygė, politinė aktyvistė, vienos įtakingiausių XX a. knygų „Moteriška mistika“ autorė ir antrosios feministinio bangos pradedusios 1963 m. viena centrinių asmenybių.</p>	<p>*1916 m. Janet Rankin. Pirmoji moteris JAV istorijoje išrinkta į Jungtinių Valstijų Kongresą.</p> <p>*1920 m. Susan B. Anthony. Priimamas 19 paragrafas suteikiantis JAV moterims balso teisę.</p> <p>*1922 m. Rebecca Latimer Felton. Pirmoji moteris JAV istorijoje išrinkta į Jungtinių Valstijų Senatą.</p> <p>*1933 m. Francis Perkins. Pirmoji moteris JAV istorijoje paskirta į Sekretorės postą Jungtinių Valstijų kabinete.</p> <p>*1948 m. Margaret Chase Smith. Pirmoji moteris JAV istorijoje kuri išrenkama tiek į JAV Atstovų Rūmus tiek ir į Senatą.</p> <p>*1972 m. Shirley Chisholm. Pirmoji afro-amerikietė moteris JAV istorijoje dalyvavusi Prezidento rinkimų kampanijoje kaip pilnavertė kandidatė.</p> <p>*1981 m. Sandra O'Connor. Pirmoji moteris JAV istorijoje tapusi Aukščiausiojo Teismo teisėja.</p> <p>*1993 m. Janet Reno. Pirmoji moteris JAV istorijoje paskiriama generalinės prokurorės pozicijai.</p> <p>*1996 m. Madeleine Albright. Pirmoji moteris JAV istorijoje paskiriama valstijos sekretore.</p> <p>*1996 m. Mary Landrieu. Pirmoji moteris, Luizianos valstijos sekretore, išrenkama į Senatą, būdama mažų vaikų mama.</p> <p>*2001 m. Nancy Pelosi. Pirmoji moteris išrenkama Atstovų rūmų pirmininkės pareigoms eiti.</p> <p>*2001 m. Elaine Chao. Pirmoji azijos amerikietė moteris išrenkama į Prezidento kabinetą.</p>	<p>*1902 m. Varpininkų įkurtos Demokratų partijos programoje numatyta kovoti už abiejų lyčių politinę ir švietimo lygybę.</p> <p>*1905 m. Pirmame visos Lietuvos moterų susirinkime įkurtas Lietuvos moterų susivienijimas, kurio dokumentuose įrašytas lygių teisių moterims ir vyrams siekis.</p> <p>*1907 m. Įvyko I Moterų suvažiavimas, jame ypač aktyviai buvo keliami ir lyčių lygiateisiškumo klausimai. Visuose šiuose judėjimuose aktyvios buvo išsilavinusios Lietuvos moterys: G. Petkevičaitė, O. Mašiotienė, F. Bortkevičienė, M. Pečkauskaitė.</p> <p>*1910 m. Pirmoji moteris lietuvė apsigina daktaro disertaciją.</p> <p>*1919 m. Pasielkta didžiulė pergalė – moterims suteikta visiška rinkimų teisė.</p> <p>*1921 m. Į Steigiamąjį Seimą išrinktos pirmosios 6 moterys.</p> <p>*1923 m. Tarp kandidatų į Lietuvos Respublikos Prezidento postą buvo pirmoji moteris – Gabrielė Petkevičaitė-Bitė.</p> <p>*1935 m. Įvyksta II Moterų suvažiavimas, kuris dėl negalėjo priimti reikšmingų rezoliucijų dėl autoritarinio režimo suvaržymų.</p> <p>*Sovietmečio Lietuvos dokumentuose lyčių lygybė buvo deklaruojama, bet išsamiau lyčių lygybės sąvoka, lyčių lygybės įgyvendinimu visose gyvenimo sferose susidomėta tik atgavus Nepriklausomybę.</p> <p>*1945 m. Įkurtas Lietuvos Komunistų Partijos Moterų departamentas. Vadovavo Marija Kaunaitė.</p> <p>*Moters ir vyro lygybės principas įtvirtintas 1940 m. ir 1978 m. LTSR Konstitucijose.</p> <p>*1948 m. pirmoji moteris ministrė – Michalina Meškauskienė, kinematografijos ministrė.</p> <p>*1959 m. pirmoji moteris Ministrų Tarybos vicepirmininkės pareigose – Leokadija Diržinskaitė – Piliušenko.</p> <p>*1990 m. Pirmoji moteris LR Ministro Pirmininko poste – Kazimiera Prunskienė.</p> <p>*1991 m. Įkurta Lietuvos universitetų moterų asociacija.</p> <p>*1992 m. Vilniaus Universitete įkuriamas Moterų Studijų Centras. Nuo 2002 m. jis pervadintas į Lyčių Studijų Centrą.</p> <p>*1995 m. Įkurta Moterų partija (nuo 2001 Naujoji demokratija/Moterų partija.</p> <p>1996 m. Pirmoji moteris LR Seimo Pirmininko pavaduotojos poste – Rasa Juknevičienė.</p> <p>*1998 m. Įkurta Moterų ir vyrų lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba.</p> <p>*2000 m. Įvyksta III Moterų suvažiavimas.</p> <p>*2005 m. Įvyksta IV Moterų suvažiavimas.</p> <p>*2009 m. Prezidento postą pirmą kartą Lietuvos istorijoje laimėjo moteris Dalia Grybauskaitė ir tais pačiais metais pirmoji moteris užima LR Seimo Pirmininkės postą – Janina Degutienė.</p>
---	--	---

Šaltinis: parengta autoriaus pagal (Birmontienė ir Jurėnienė 2009, 28-42; Butkuvienė 2010, 22; Dagytė 2008, 67; Jurėnienė 2009, 36; Klenke 2011, 23-39;47; Liukinevičienė 2005, 24; Matonytė 2010 7-18; Pavilionienė 2004, 26; Šidlauskienė 2009, 18; Žvinklienė 2004, 121).

Lyčių studijos – gana nauja mokslo sritis, kuriai pradžią davė XX amžiaus 8-ojo dešimtmečio pradžios feministinio judėjimo idėjos Vakaruose. Šiandien lyčių studijos analizuoja lyties kaip socialinio darinio santykį su politinėmis institucijomis, šeima, darbo rinka, populiarią kultūrą ir t.t. Šios studijos laikomos mokslu, kurį domina socialinės neteisybės klausimai (lyčių nelygybė, išnaudojimas, smurtas ir pan.) lokaliu ir globaliu lygmeniu. Tai savotiškas pilietinio aktyvumo mokslas, kurio vienas iš uždavinių – padėti kurti teisingą socialinę politiką tiek moterims, tiek vyrams. Lyčių problematika domisi įvairių mokslo krypčių atstovai (sociologai, psichologai kultūrologai, filologai, istorikai, teisininkai, ekonomistai, fizikai, komunikacijos ir kt. mokslo krypčių mokslininkai), kurie į savo tyrimų lauką įtraukia įvairius su lytimi susijusius aspektus. Todėl lyčių studijos yra tarpdalykinės studijos. Skirtingoms mokslo kryptims atstovaujančių mokslininkų požiūris į lyčių problematiką leidžia geriau pažinti socialinę patirtį ir atveria įvairias interpretacijos galimybes (Stundžė 2015, 9). Tyrimams lyčių aspektu susiformavus, buvo pradėta vartoti lyties – „gender“ (liet. giminė) sąvoka, kuri, skirtingai nuo biologinės lyties sąvokos „sex“, atspindi socialinius ir ekonominius moterų ir vyrų elgesio skirtumus ir išreiškia lyčių hierarchijos, valdžios ir lygybės būklę (Ulickaitė 2017, 77).

Iki 1970-ųjų metų mokslininkų ignoruotas lyčių ir lyderystės klausimas atsirado akademinės bendruomenės tyrinėjimų taikiklyje tik po dramatiškų pokyčių Amerikos visuomenėje, kuomet vadovaujančių moterų ženklus priaugis organizacijose paskatino lyčių lyderystės studijas. Mokslininkai ėmė uždavinėti klausimą: "Ar gali moterys vadovauti?" - tai klausimas, kuris dabar yra neginčijamas. Be didėjančio moterų dalyvavimo privačiame ir viešajame sektoriuje, turėtume atkreipti dėmesį į efektyvios politinės moterų lyderystės pavyzdžius, tokius kaip Benazir Bhutto (Pakistanas), Margaret Thatcher (Jungtinė Karalystė), Gro Harlem Brundtland (Norvegija) ir Indira Gandhi (Indija). Taip pat ir dabartinės pasaulio lyderės moterys, tokios kaip Vokietijos kanclerė Angela Merkel ir Brazilijos prezidentė Dilma Rousseff. Be politikų, galima būtų pateikti gausybę kitų efektyvios moterų lyderystės pavyzdžių, paminint PepsiCo vykdančiąją direktorę Indra Nooyi, Xerox vadovę Ursula Burns ir buvusią JAV Aukščiausiojo teismo teisėją Sandra Day O'Connor. Nors moterų lyderių padėtis labai pagerėjo per pastaruosius kelis dešimtmečius, tačiau dar reikia daug ką nuveikti. Pagal 2011 metų JAV Nacionalinio švietimo statistikos centro duomenis, moterims tenka 57 % bakalauro laipsnio, 60 % magistro laipsnio ir šiek tiek daugiau nei pusė daktaro laipsnio ir pagal 2014 metų statistiką, moterys sudaro beveik pusę JAV esamos darbo jėgos (46.8 %). Tačiau moterys vis dar nepakankamai atstovaujamos aukščiausiam JAV korporacijų ir politinės sistemos lygmenyje. 2013 metų JAV darbo statistikos biuro duomenimis moterys sudarė ketvirtadalį visų generalinių direktorių užimamų pareigybų (26,8%). Štai tarkime politiniame fronte moterys užima 100 iš 535 vietų JAV Kongrese (18,7%); Senate – 20 %; Atstovų rūmuose - 18,4 %. Pasaulinis moterų atstovavimo nacionalinėse įstatymų leidžiamosiose institucijose vidurkis 2014 m. duomenimis sudarė 21.9 %. JAV šiame sąrašė iš

189 valstybių užėmė 84 vietą. Be to, JAV Gynybos departamento 2014 m. duomenimis, moterys užima tik 6.9 % tarpe aukštesnio rango karininkų (Hoyt ir Simon 2016, 397).

Per paskutinius kelis dešimtmečius moterys tapo kur kas aktyvesnės visuomeninėje erdvėje, bet tai dar kol kas ne tai, ko iš jų tikimasi viešajame ir privačiame sektoriuose. Moterų tiesioginis dalyvavimas valdymo ar administravimo pareigose išsivysčiusiose pasaulio šalyse sudaro 33 %, Afrikoje 15 % ir Azijos ir Ramiojo vandenyno baseino regione 13 %. Afrikoje ir Azijoje šis skaičius nedidelis, bet tai yra dvigubai didesni rezultatai nei būtų buvę prieš kelis dešimtmečius. Kaip bebūtų, moterų dalyvavimas aukščiausio lygmens sprendimo priėmimo piramidės viršūnėje vis dar yra toli gražu ne dominuojantis ir net jei ir kalbėtume apie Vakarų šalis, ten jis vis dar gana menkas. Štai 2000 metais JAV iš 1000 pelningiausių valstybinių kompanijų aukščiausio lygmens vadovybės žiedo, moterys tesudarė 0.3 %. Daugumoje pasaulio vietų dar yra atskirtis tarp lyčių, kai kalba eina apie darbą. Moterys dažniausiai dirba rūpybos, pardavimų, namų ūkio srityse, kai tuo tarpu vyrai – gamybos ir pervežimų srityse. Viso pasaulio mastu moterys dirba kiekvieną savaitę vidutiniškai daugiau valandų, negu vyrai ir dar jų darbas kartais būna nei apskaitomas nei apmokamas. O tuose vietose kur moterys dirba identiškai tą patį darbą, ką dirba vyrai, ten jos už tai gauna 30-40 % mažiau. Jungtinėse Tautose moterys užima tik 9 % pačių aukščiausių pozicijų, 21 % vidurinės grandies vadovų ir 48 % jaunesniųjų specialistų pozicijas valstybės tarnybose. Vyriausybės iki šiol buvo linkusios mažai gilintis į šių rodiklių kaitos perspektyvas. Lyčių atskirtis nėra susijusi su jokiais istorinėmis sąlygomis, pavyzdžiui, socialiniais įpročiais, religija, ekonominiais santykiais ar įstatymais, greičiau, tai atsiranda dėl įvairių priežasčių. Dauguma moterų priima tokios neteisingai įsigalėjusios socialinės tvarkos nepatogumą, kad taip galėtų realizuoti savo gyvenimo potencialą. Joms tai yra taip pat svarbu, kaip pats faktas, kad jos yra šios tvarkos dalis. Daugelis moterų jau dabar supranta, kad jų problema tai ne tik kaip kovoti su vyrais, bet ir kaip iš naujo įsivaizduoti ir padėti atkurti socialinę tvarką, kuri apima tiek vyrus, tiek moteris. XXI amžiuje moterys vis dažniau turės prisiimti atsakomybę apibrėžiant, kaip gerai ir žmoniškai turėtų atrodyti gyvenimas, ir dirbti, kad tai pasiektų, nes moterys tampa žaidėjomis pasaulinėje lygoje kuri vis labiau integruojama ir tampa vis sudėtingesnė. Mes matome, kad kai kuriuose visuomenėse, kaip pavyzdžiui Skandinavijoje, kur moterų dalis politikoje kurį laiką sudarė kritinę masę, pasėkoje to užgimė geresnės kokybės bendri ir lygūs socialiniai santykiai tarp lyčių. Dabar norint moteriai atlikti ar užimti paskirtą ar pasiektą gyvenimo rolę, būtina ištraukti į aplink vykstančius visuomeninius reikalus. Moteris dabar privalo gebėti įgalinti aplinkinius. (Afkhami, Eisenber ir Vaziri 2001, 6)

2.3 Moterų lyderystės raiškos aspektai

Pradedant kalbą apie teorines tyrimo prielaidas būtina pažvelgti į moterų kaip lygiateisių visuomenės ir darbo rinkos dalyvių pripažinimo foną, jų integralumą į ekonominius, socialinius ir

politinius procesus. Moterų atskirtis nėra plačioje visuomenėje dažnai diskutuotina tema, nes formaliai Vakarų pasaulyje moterims jau keletą dešimtmečių galioja tos pačios teisės, kaip ir vyrams. Lygių galimybių principai deklaruoti ir telieka jais vadovautis. Tačiau mokslas neidealizuoja šios situacijos ir jo užduotis nėra formuoti vienokią ar kitokią viešą nuomonę iš formalių teisės aktų. Net ir be giluminių mokslinių tyrimų savo kartoje ir savo aplinkoje galime stebėti ir konstatuoti atotrūkį tarp moterų atlyginimų dydžio, karjeros perspektyvų ar kitų aspektų. Taip yra todėl, nes moters pilnaverčių pozicijų visuomenėje įgalinimas nėra tolygiu jų įforminimui. Čia kaip su rašytomis ir nerašytomis taisyklėmis, kai vadovaujamosi ne teisine raide, o visuotinai istoriškai susiformavusiomis ir įsigalėjusiomis santykių į asmenį ar į aplinkybes formomis, kurių solidarus laikymasis turi didesnę vertę tarpe bendruomenės narių, nei naujų, kai kur traktuojamų kaip revoliucinių idėjų puoselėjimu. Iš ten atsirado tokie dariniai, kaip vyriškas solidarumas, seksizmas, šovinizmas, anti-feminizmas, autoritarizmas (Mažeikienė ir Šulcaitė 2010, 99). Dalis visuomenių ir kultūrų ne šiuolaikiniuose Vakaruose, arba tiesiog – patriarchalinėse visuomenėse, sunkiai galėtų net mintį prisijaukinti apie lyčių galimybių sulyginimą. Ką jau kalbėti apie moterį religinės bendruomenės priešakinėse gretose. Todėl, turime suprasti, kad formuluotė įstatyme yra dar tik pusė darbo, tą formuluotę reikia įgalinti veikti plačiuose sluoksniuose. Visuomenės socialiniai įgūdžiai jau akivaizdžiai kitokie negu mūsų protėvių, komunikacija ir teisingai parinktos politinės priemonės gali padaryti didelį efektą mūsų vertybinėms nuostatoms. Kadangi tam reikalingi nuodugnesni tyrimai, mestos solidžios finansinės injekcijos, surasti patys efektyviausi instrumentai visuomenės švietimui, todėl aš savo darbu tikiuosi tik prisidėti prie moteriškosios lyderystės kaip temos ir iš dalies kaip problemos – populiarinimo.

2.3.1 Socialinis – politinis aspektas

Vienas svarbiausių Europos Sąjungos socialinių principų yra vyrų ir moterų lygių galimybių reikalavimas, kuris remiasi Europos Bendrijos sutarties 119 straipsniu. Šis straipsnis nustato, kad kiekviena valstybė narė garantuoja, o vėliau taiko principą, kad vyrai ir moterys už vienodą darbą gauna vienodą atlyginimą (Taljūnaitė 2005, 5). Nors atskirtis Vakarų šalyse tarp lyčių tampa vis minimalesnė, Eurostat 2008 metų duomenimis Europos Sąjungoje jau kas trečia moteris užėmė vadovaujančias pareigas, tačiau į aukščiausias pozicijas kaip įmonių valdyba, buvo renkama tik 10 % moterų, o generalinio direktoriaus postą didelėse korporacijose užėmė tik 3 % moterų. Kalbant apie moterų atlyginimą, praktiškai visoje Europos Sąjungoje yra fiksuojama, kad moterys uždirba vidutiniškai 15 % mažiau per valandą nei už tą patį darbą gautų vyrai (Alvesson ir Billing 2009, 54). Parlamentiname lygmenyje turime palyginimui kelias Baltijos jūros baseino valstybes, kur moterų santykinė išraiška parlamente atitinkamai sudarė (žr. 3 lentelę):

3 lentelė. Moterų sudėties pokyčiai Europos parlamentuose

Šalis	2002 metų moterų skaičius parlamente	2018 metų duomenys	Pokytis
Danija	38 %	37.4 %	- 0.6 %
Švedija	83 %	43.6 %	- 39.6 %
Lenkija	21 %	28 %	+ 7 %
Rusija	7.8 %	15.8 %	+ 8 %
Latvija	22 %	16 %	- 6 %
Lietuva	11 %	21.3 %	+ 10.3 %

Šaltinis: parengta pagal (Šimanskienė 2006, 163; Internetinė prieiga <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif.htm>)

Ilgą laiką moterų dalyvavimo politikoje užtikrinimas buvo laikomas esmine lyčių lygybės įgyvendinimo prielaida. Todėl tinkamiausias būdas užtikrinti lyčių lygybę yra tiesiog „įtraukti“ moteris į politiką, nenumatant jokios vyriškų normų ir standartų kritinės analizės (Mejerė 2010, 219). Derėtų atkreipti dėmesį, kad Lietuva dviem metais anksčiau, t.y. 1919 m. negu Švedija (1921 m.) suteikė balsavimo teisę moterims (Ulickaitė 2017, 84). Pionieriais moterų integralumo į politiką sferoje reikėtų laikyti ne Europos šalis. Pirmieji rinkimų teisę moterims būti renkamos į valdžią suteikė Naujosios Zelandijos valdantieji 1893 metais. Jų pavyzdžiu 1901 metais pasekė ir australai. Kontinentinėje Europoje pirmieji moterų rinkimų teisės kontekste pasidarbavo suomiai, kurie 1906 metais, nors ir formaliai būdami Carinės Rusijos sudėtyje kaip autonominė Respublika, suteikė moterims galimybę dalyvauti politiniame gyvenime (Birmontienė 2006, 35).

Statistiškai moterys pasaulyje sudaro 51 % žmonijos populiacijos ir 46.5 % darbo jėgos. (Applebaum ir kt. 2003, 43). Per pastaruosius 30 metų moterų darbo jėgos skaičius padidėjo per 13 procentinių punktų nuo 33.4 % (Frink ir kt. 2003, 128).

2.3.2 Moterų užimtumo ir šeimos derinimo aspektas

Moterų vadovių skaičiaus augimas išlieka gana žemas. Moterys ne pakankamai daug atstovauja gerai apmokamų pozicijų ir dažnu atveju jos karjera apsiriboja vidurinės grandies vadovaujančiomis pareigomis. Norėdamos kilti karjeros laiptais moterys dažnu atveju turi mokėti dvigubą kainą – asmeninę ir šeimos. Moteriai kaip asmeniui tenka atlaikyti kur kas didesnę spaudimą iš profesinės aplinkos, kolegų, pavaldinių, vadovų vyrų. Vyrų vadovai mažiau supranta ir atjaučia moterį dėl socialinių, šeimyninių aplinkybių, kurios gali įtakoti moters būseną (Claes 2001, 392). Dažnu atveju toks moterų padidintas psichologinis spaudimas ne tik sumažina moters ambicijas siekti karjeros aukštumų. Stresas ir padidintas dėmesys į užduočių atlikimo kokybę, prisiimtų atsakomybių apimtį, sprendimus ir jų priėmimo greitį apsprendžia sumažėjusį moterų pasitenkinimą darbu, patį veiklos produktyvumą, padidėjusį nuovargį, pasitaikančias pravaikštas ar net pasitraukimą iš užimamų pareigų

(Chamberlain ir kt. 2008, 263). Tokią kraštutinę priemonę – pasitraukimą iš pareigų, gali nulemti tiesiog moteriai per didelis darbo krūvis (Zdanevičius 2004, 84).

Šeimyninės aplinkybės taip pat turi svarią įtaką moterų karjeros vystymuisi, nes net 90 % moterų per gyvenimą susilaukia bent vieno vaiko, kas reiškia tam tikrą karjeros pertrauką ir kas reikšmingai įtakoja darbdavį moterų vadovujančiose pareigybėse paskyrimo perspektyvos atžvilgiu (Itzin ir Newman 2001, 261). Įvardinant didžiausią sunkumą moters karjeros raidoje reikėtų pirmoj eilėj paminėti moters dalyvavimą dvejose sistemose – šeimoje ir darbo rinkoje. Šių abiejų sistemų funkcionavimo principai praktiškai nesuderinami, o jų suderinamumas visuomet yra problematiškas. Moterų pasitraukimas iš darbo rinkos nors ir laiko intervalui, vėliau apsunkena jos grįžimą į karjeros kelią. Vidutinė moterų karjeros pertrauka vaikų gimdymo ir jų ankstyvosios priežiūros laikotarpiu yra 1.2 mėnesio (Reingardienė 2004, 69).

Nematoma kliūtis, trukdanti moterims kilti į elitinį lyderystės luomą įgavo „stiklo lubų“, pavadinimą. Ši sąvoka į plačiai paplitusią terminologiją įvedama 1986 m. "Wall Street Journal" leidinyje, kai buvo pirmą kartą pavartota dviejų žurnalistų Hymowitz & Schellhardt. Net ir tada, kai moterys yra paaukštinamos į vadovujančias pareigas, jos dažniau nei vyrai atsiduria ant "stiklo uolos", skirtos nestabilioms lyderystės situacijoms su didesniu pavojumi ir kritika (Hoyt ir Simon 2016, 399). Reiškiny „stiklinės lubos“ (Daukantienė 2006, 50) nusako moterų savotišką įkalinimą žemiau pačio aukščiausio vadovujančio lygmens. Toks pasakymas referuoja į tai, kad organizacijose yra pakankamai vietos moterims užimti vadovujančias pareigas pirminiame ar viduriniame vadovų lygmenyje, tačiau kelias į pačią viršūnę yra užblokuotas stiklinėmis lubomis pro kurias praeiti gali tik privilegijuotoji lytis – vyrai (Gherardi 1995, 9). Tokiam požiūriui susiformuoti turėjo įtakos ne tik moterų prisirišimas prie šeimos ar jų menkesnis pakantumas stresui. Didelę reikšmę tam turi vyraujantis stereotipas, kad moterų vadovavimo stilius yra pasyvus, jos stokoja aukščiausio rango vadovo darbui reikalingos agresijos ir nuolatinės orientacijos rezultatų siekimui (House ir kt. 2004, 428). „Stiklo lubomis“ apibūdinami ir struktūriniai, dirbtiniai, nematomi barjerai, trukdantys kvalifikuotoms moterims kopti karjeros laiptais, užimti vadovujančias pareigas organizacijoje, t.y. nematomos lubos, virš kurių moterys negali pakilti dėl šališkų nuostatų, klaidingų jų gebėjimų, aspiracijų vertinimo, visuomenės prietarų (Šidlauskienė 2005, 18).

2.3.3 Lyčių lygių galimybių aspektas

Augantis moterų lyderių atsiradimas darbo rinkoje sukėlė nemažą susidomėjimą ir pastangas suprasti vyrų ir moterų lyderių bei skirtumus ir vyraujančius bendrumus. Esminiai tyrimai buvo nukreipti rasti atsakymams kokius lyderių vaidmenis pasirenka vyrai ir moterys skirtingose darbo sąlygose, ar pasirinkti lyderystės stiliai turi įtakos lyderio efektyvumui. Tyrimai parodo, kad moterys, skirtingai negu

vyrai dažniausiai pasirinkdavo socialinio lyderio statusą. Jos taikydavo demokratiškesnius ir į bendradarbiavimą orientuotus vadovavimo stilius. Nustatyta, kad šie stiliai ne visuomet veikia veiksmingai, kai pavaldiniais būdavo vyrai, nes iš moterų lyderių buvo stokojama aiškių nurodymų, sprendimų detalizavimo ir pačios darbų vykdymo kontrolės. Tokiu atveju autoritetingo stiliaus netaikymas moterims gali būti lemiamas kai kalbame apie darbo efektyvumą ir jų įvaizdį tarp kolegų ir vadovybės (Dubauskas 2006, 143). Vadovavimo stilius gali suteikti daug informacijos apie pačią organizacijos kultūrą – moteriškasis vadovavimo stilius gali būti nepatrauklus vyrams, vyriškasis – moterims, o neutralaus stiliaus nepripažins tie, kuriems vadovavimas asocijuojasi su vyrišku dominavimu ir jėga (Stundžė 2009, 104).

Lietuvoje stebima praktika moterų vadovių atžvilgiu patvirtina vyraujančią globalią tendenciją, jog atskirtis tarp vadovių moterų ir vadovų vyrų egzistuoja. Tą nulemia istoriškai susiformavusi moteriškosios linijos socializacijos patirtis, nevienodos socialinės – struktūrinės moterų galimybės, bei visuomenėje suformuotos nuostatos, lemiančios pačios visuomenės atitinkamą požiūrį vadovaujančių moterų adresu. Šios nuostatos apibrėžia skirtingas asmenybės patirtis, psichologinį ir fizinį pasirengimą, reakciją į skirtingas situacijas, elgesio stereotipus ir vertybines orientacijas. Vertybinis – normatyvinis laukas, kuris šiandien dominuoja ir tokiu būdu apibrėžia skirtingų lyčių santykius, dažnai įtvirtina žemesnį moterų socialinį statusą visuomenėje, tai tik užaštrinant lyčių lygybės temą. Tačiau, šiuolaikinėje darbo rinkoje vykstantys pokyčiai nuteikia perspektyviai. Moterų integracija Lietuvoje į vadovaujančias pozicijas vyksta sėkmingai. Nepaisant išvardintų biologinių, vertybinių, socialinių skirtumų, moterų integralumas Lietuvoje į vadovaujančias moterų pozicijas yra nulemtas globalių praktikų, paliekant stereotipus nuošaly (Bubnys ir Ruškus 2005, 52). Lietuvos moterų profesinės karjeros vystymuisi ir pačių moterų dalyvavimui darbo rinkoje įtakos turėjo trys veiksniai: demografiniai veiksniai, ekonominiai (aukštas moterų ekonominis aktyvumas, leidęs joms greičiau pasiekti lyčių lygybę) ir savirealizacijos veiksniai (Valackienė 2002, 49). Nors moterų išsilavinimo lygis šiandieninėje visuomenėje yra aukštesnis nei vyrų, dar tikrai yra kur pasitempti darbdaviams skiriant į atsakingesnes ir aukščiau apmokamas pareigas moteris (Žiogelytė 2012, 6). Kalbant apie moters amžių, kuris laikytinas pačiu tinkamiausiu moteriai siekti karjeros ir efektyviai dirbti, pačios moterys, tarpe kurių buvo atliekamas tyrimas įvardino 35 – 44 metus. Tai moteris, kuri jau turi išsilavinimą, sukūrė šeimą ir gali efektyviau save realizuoti profesinėje perspektyvoje (Stancikienė 2007, 55).

Formalus kliūčių nebuvimas moterų visaverčiam dalyvavimui ekonominiame, socialiniame ir politiniame gyvenime, sprendimų priėmimo procesuose Lietuvoje siejamas su principais, įtvirtintais LR Konstitucijoje ir nuo 1999 m. balandžio 1 d. įsigaliojusiam LR Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatyme – pirmajame tokio pobūdžio įstatyme Vidurio ir Rytų Europoje (Reingardienė 2004, 20).

Naujausi darbo rinkos pokyčių tyrimai lytiškumo aspektu atskleidžia, kad pagrindinės šių dienų Lietuvos žmonių gyvenimo vertybės yra darbas ir šeima. Moterims šeima yra svarbesnė nei darbas. Tik

kiek daugiau nei pusė moterų norėtų dirbti mėgstamą darbą ir vos penktadalis jų galėtų viską paaukoti dėl galimybės padaryti profesinę karjerą. Absoliučiai vyraujanti vertybė darbo perspektyvoje – geras uždarbis. Moterims svarbiau turėti daugiau asmeninio laiko, kurį galėtų skirti šeimai. Be savo tiesioginių su darbo funkcijų išpildymų susijusių pareigų moterims tenka ir perpildyta našta gimdyti vaikus, eiti gimdymo atostogų, gauti nedarbingumą vaikų slaugymui, atsiprašyti anksčiau iš darbo dėl tėvų susirinkimų, vaikų būrelių ar kitų su šeimos interesais susijusių reikalų. Tokia darbuotoja dažnokai yra nepatraukli verslui, rinkai ir darbdaviui. Tokiu būdu turime dar vieną paradoksišią situaciją, kai moterims anot tyrimo norisi gerai uždirbti, bet tuo pačiu ir turėti asmeninio laiko, kas išvertus reikštų - mažiau dirbti. Dar yra ir esminis, moterų karjerą slopinantis veiksnys, tai jau ne vieną sykį minima - patriarchalinė visuomenės savimonė. Nors karjera kaip vertybė jau skinasi moterų sąmonėje savo vietą, dar vis tenka konstatuoti, kad net ir turėdamos savo tarpe 60 % moterų dalį su aukštuoju išsilavinimu, karjeros pasirinkimo galimybių moterys turi mažiau nei vyrai. Moterys dažnai dirba darbus, kurie apibūdinami kaip „tipiškos moteriškos profesijos“, pavyzdžiui, slauga, rūpyba, prekyba, mokymas, valymas, kūno priežiūra ir pan. Vyraujanti nuostata, kad šeima ir vaikų priežiūra – išskirtinai yra moterų pareiga, o vyrų reikalas vadovauti, nes jiems tai geriau pavyksta, jie skirtingai nei moterys, gali mąstyti logiškai, jie objektyvesni ir racionalesni, todėl ir vadovauja geriau (Šidlauskienė 2010, 32).

Moterų ir vyrų lygybė tapo strategijos 2020 m. Europa, Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija, kurios viena iš trijų prioritetinių krypčių – sumanus augimas, reiškiantis žiniomis ir inovacijomis grindžiamos ekonomikos plėtojimą horizontaliuoju (niekam konkrečiai neprisiimat atsakomybės) prioritetu. Anot ES Prezidento Van Rompuy, be moterų įnašo į ekonomikos augimą, strategija 2020 m. Europa nebus nei sumani, nei tvari, nei visa apimanti (Šidlauskienė 2012, 72). Moterų potencialas ir talentai turi būti išnaudojami daug labiau ir veiksmingiau, nes lyčių pusiausvyros būvimas tik pastiprintų ir paspartintų Europos masto konkurencingumo didinimą ir naujovių diegimo galimybių panaudojimą. Teisės aktų raida, apibrėžiančių lyčių lygybės įteisinimą, atspindėta 4 lentelėje.

4 lentelė. Lyčių lygybės principus nustatančių dokumentų raida

Teisės aktai ir strateginiai dokumentai	Dokumento paskirtis
Jungtinių Tautų Chartija (1945 m. birželio 26 d.) ir Visuotinė žmogaus teisių deklaracija (1948 m. gruodžio 10 d.)	Įtvirtinta moterų ir vyrų lygybė kaip viena iš pagrindinių žmogaus teisių.
Jungtinių Tautų konvencija dėl visų formų diskriminacijos panaikinimo moterims (angl. CEDAW, priimta 1979 m.)	Konvencijoje apibrėžta, kas yra moterų diskriminacija, ir nustatyta nacionalinių veiksmų darbotvarkė, siekiant panaikinti šią diskriminaciją.
Pekino veiksmų platforma (1995 m. rugsėjo mėn. priimta Pekino deklaracija ir veiksmų planas (PDVP))	Identifikuota 12 probleminių sričių, išreiškiančių aiškias esamas kliūtis moterų pažangos kelyje ir reikalaujančių imtis veiksmų. Pekino konferencijos veiksmų platforma didelį dėmesį skyrė ekonominei moterų būklei. Vienas šios konferencijos rezultatų – naujos lyčių lygybės samprata ir metodologija.
Europos žmogaus teisių konvencija (1950 m.) ir Europos socialinė chartija (1961 m., pataisyta 1996 m.), draudžianti diskriminaciją lyties pagrindu	Esminiai Europos Tarybos dokumentai, reglamentuojantys žmogaus ir socialines teises.

Europos ekonominės bendrijos steigimo sutartis (pasirašyta Romoje 1957 m.)	Romos sutartyje įtraukta nuostata dėl vienodo darbo užmokesčio už vienodą moterų ir vyrų darbą.
Europos Bendrijos Amsterdamo sutarties 13 straipsnis dėl diskriminacijos (priimtas 1997 m.)	Sutartyje patvirtinta lyčių lygybės skatinimo svarba ir įformintas įsipareigojimas laikytis lyčių lygių galimybių integravimo principo, išplėsti Europos Komisijos įgaliojimai ir kompetencijos lyčių lygybės srityje. Šis straipsnis leidžia imtis veiksmų ne tik užimtumo, bet ir švietimo, sveikatos apsaugos sferoje.
Moterų chartija (2010 m.)	Pabrėžtas įsipareigojimas siekti lyčių lygybės ir stiprinti lyčių lygybės aspektą visose politikos srityse.
2010–2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategija (priimta 2010 m. rugsėjo mėn.)	Strategijoje aprašyti kiekvienos prioritetinės srities svarbiausi pokyčių ir pažangos skatinimo veiksmai, grindžiami lyčių aspekto integravimu (t. y. lyčių aspekto įtraukimu į visas politikos sritis) ir konkrečiomis priemonėmis
Europos lyčių lygybės paktas (2011–2020 m.)	Dar kartą patvirtinami ES įsipareigojimai pašalinti lyčių nelygybę užimtumo, švietimo ir socialinės apsaugos srityje, propaguoti geresnę moterų ir vyrų profesinio bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir kovoti su visų formų smurtu prieš moteris.

Šaltinis: cit. pgl: Kiaušienė ir Mikalauskienė (2015, 108)

Nacionaliniu lygmeniu moterų integralumo tema taip pat eskaluota aukščiausiu lygmeniu. Pirminiu ir aukščiausią juridinę galią turinčiu pagrindu derėtų įvardinti LR Konstitucijos 29 straipsnyje įtvirtintu principu, nustatančiu formalią visuotinę asmenų lygybę. Kitas svarbus dokumentas, padėjęs formalų pagrindą moterų integralumui yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 dienos nutarimas Nr. 530. Jo pagrindu patvirtintoje Vyriausybėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2010-2014 metų programoje nurodytų siekiamų tikslų ir uždavinių realizavimo: 1) užtikrinti, kad nuosekliai, kompleksiskai ir sistemingai visose srityse būtų įgyvendinamos Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo nuostatos; 2) įgyvendinti ES ir tarptautinius įsipareigojimus moterų ir vyrų lygybės srityje; 3) užtikrinti moterų ir vyrų lygių galimybių principo taikymo stebėseną švietimo ir mokslo įstaigose; 4) skatinti moteris siekti aukščiausių mokslo laipsnių, skatinti vyrus įgyti aukštąjį išsilavinimą (Šidlauskienė 2012, 72).

Nors tradiciniai lyčių santykiai keičiasi, tačiau Lietuvoje vis tiek labiau linkę moters vaidmenis sieti su privačia sfera. Antropologiniu požiūriu apie kultūros ir gamtos santykį - vyrai dažniausiai yra siejami su kultūra, o moterys - su gamta. Todėl politikai, akademinė ir pilietinė visuomenė turėtų sutelkti dėmesį į bendrą tikslą – ne tik keisti lyčių stereotipus, imantis esminių priemonių, ypač švietimo ir žiniasklaidos srityse, bet kartu kurti ir vykdyti tas reformas, kurios labiau įtrauktų vyrus į privačią sferą: šeimos gyvenimą, vaikų auklėjimą ir kasdieninę namų ūkio veiklą (Jūraitė ir Zdanevičius 2004, 107). O įtraukti vyrus į privačią sferą, taip suteikiant moterims daugiau platesnių saviraiškos galimybių kitose srityse, tikrai dar yra kur. Lietuvos statistikos departamento atlikti laiko panaudojimo tyrimai rodo, kad moterys Lietuvoje per parą namų ūkio ir šeimos priežiūros darbams skiria dvi valandas daugiau nei vyrai. Vien moterys tvarko drabužius ir patalynę, jos beveik tris kartus daugiau laiko nei vyrai skiria

maisto ruošimui ir indų plovimui, beveik du kartus daugiau namų tvarkymui ir beveik tris kartus daugiau vaikų priežiūrai (Maslauskaitė 2004, 44).

Apibendrinant moters padėtį šiuolaikinėje Vakarų visuomenėje derėtų užfiksuoti keletą aspektų. Visų pirma moterų integralumas į visuomenę ir darbo rinką yra tęstinis procesas, kurio užbaigtumo perspektyvas reikėtų vertinti kritiškai ir atsižvelgiant į eilę dedamųjų. Juridinės bazės turėjimas neapsprendžia skubaus nuostatų pokyčio moterų atžvilgiu. Faktiniai precedentai moterų įsitraukimo į aukščiausius politinius, vadybinius postus turėtų būti vertinami kaip teigiami postūmiai, stimuliuojantys plačiosios visuomenės nuostatų kaitą, bet dar toli gražu ne kaip vyraujančią praktiką. Vykstančius moterų integralumo procesus derėtų vertinti kaip vieną iš etapų, kuriame stebime moterų atskirties mažėjimą visuose veiklos sferose ir šių pokyčių kontekste galime modeliuoti ateities moterų lyderystės perspektyvas, kurios, vertinant įvairių sričių mokslininkų dėmesį, yra akivaizdžiai aktualios ir tų perspektyvų permanentinis eskalavimas turėtų daryti įtaką visuomenės vertybiniame, socialiniame, kultūriniame, politiniame ir ekonominiame gyvenime.

2.4 Lyderystės dimensijos

2.4.1 Lyderystė ir lytiškumas

Lytis yra sudedamoji organizacijos dalis ir organizacinės kultūros dalis, nes požiūris į lytį prisiskverbia į darbo vietą ir daro įtaką ten dirbantiems moterims ir vyrams (Stundžė 2010, 68). Moterys dažniau nei vyrai naudoja interaktyvų valdymo stilių, vadinamą transformacine lyderyste. Moterų ir vyrų vadovavimo skirtumai pavaizduoti 5 lentelėje. Nustatyta, kad šis vadovavimo stilius yra susijęs su keletu valdymo įgūdžių, susijusių su sėkme. Moterys turi aukštesnį suprantamą apie efektyvumą dėl dviejų lyderystės įgūdžių: instruktavimas, tobulėjimas ir bendravimas. (Burke ir Collins 2001, 246)

5 lentelė. Vadovavimo stilių skirtumai lyties atžvilgiu

<u>Vadovai vyrai</u>	<u>Vadovės moterys</u>
<ul style="list-style-type: none"> *Vadovai vyrai veikia nepertraukiamu tempu, be pertraukų visos dienos periode. *Jie apibūdina savo dieną, kaip pilną įvairių įtarpų, procesų pertraukimų ir suskaidymų. *Jie praleidžia minimaliai laiko su tiesioginiu darbu nesisijusiems klausimams spręsti. *Jie teikia pirmenybę tiesioginiams susitikimams. *Jie palaiko plačius santykius su žmonėmis, nepriklausantiems organizacijai. *Jiems trūksta laiko apmąstymams dėl kasdienio pasinėrimo į kompanijos veiklą. *Jie save identifikuoja su savo dirbamu darbu. *Jie sunkiai dalinasi informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> *Vadovės moterys veikia stabiliu tempu, iš anksto suplanuotais intervalais darydamos nedideles pertraukas. *Jos nesiima nesuplanuotų užduočių ir netikėtų susitikimų. *Jos skiria dalį savo laiko spręsti klausimams, kurie nėra tiesiogiai susiję su jų darbu. *Jos teikia pirmenybę iš anksto paštu suderintiems gyviems susitikimams. *Jos palaiko plačius santykius su žmonėmis, priklausančiais organizacijai. *Jos susikoncentravusios į ekologiją ir lyderystę. *Jos save identifikuoja kaip darinį susidedantį iš daugialypių ir plačiai aprėpiančių sudedamųjų.

Šaltinis: cit. pgl: Claes (2001, 396).

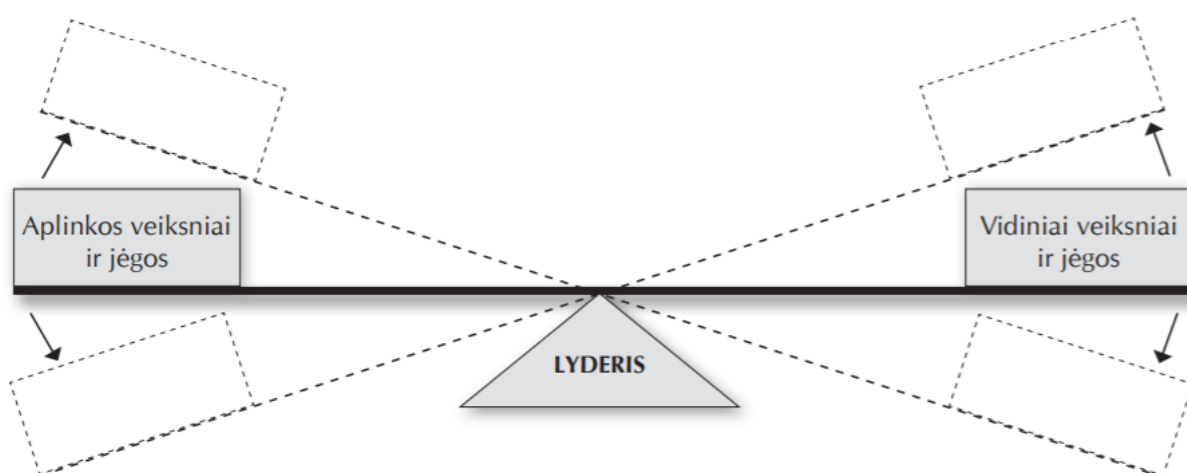
Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo atliktas tyrimas apklausiant 25 žinomas politikas siekiant išsiaiškinti kokios aplinkybės ir savybės nulėmė jų karjeros aukštumas politikos arenoje. Iš to tyrimo rezultatų gimė paveikslėlyje 2 vaizduojama moteriškosios lyderystės formulė. Joje kompetencija apibūdinama kaip tvirtas savęs pažinimas ir galimybes situacijose matyti galimybes, o ne kliūtis. Kompetencija – tai supratimas to, kas tinka vienam atvejui ar asmeniui, gali absoliučiai nebūti pritaikoma kitam. Kūrybinė agresija apibūdinama kaip išskirtinis bruožas. Tai iniciatyva, lydinti, vedanti kitus ir sukurianti terpę aplinkiniams išsakyti. Moters įtaka apima geriausias vyriškąsias ir moteriškąsias savybes, savyje derinant jėgą ir prievartą su rūpestingumu. Tai apima gebėjimą keisti visuomenę į gerą. Paprašytos apibūdinti kas tiriamosioms politikėms yra įtaka, dauguma jų atsakė, kad tai yra sugebėjimas užbaigti pradėtus darbus (Denmark 1993, 348).

LYDERYSTĖ = Kompetencija + Kūrybinė agresija + Moters įtaka

2 pav. Moteriškosios lyderystės formulė

Šaltinis: parengta autoriaus pagal Denmark (1993, 348).

Būtinybė nuolat keistis, reaguoti į pokyčius yra neatsiejama šiandieninės organizacijos rutina. Siekiant išlikti ir augti įvairiose rinkose organizacijos privalo ne tik numatyti ir prisitaikyti prie ateityje išskylančių pokyčių. Šiandieninio pasaulio užduotis vystyti, įgyvendinti ir valdyti strateginius pokyčius. Reikia įsivaizduoti kaip organizacija atrodys ateityje. Dėl šios priežasties vadovai turi sugebėti derinti žinias ir veiksmus arba žinojimą ir darymą, mąstymą ir jautimą, žinias ir intenciją. Organizacijos turi stengtis pačios formuoti ir suvaldyti tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius. Dėl šios priežasties organizacijas turi valdyti ir vystyti ypatingi vadovai – lyderiai (Jesevičiūtė-Ufartienė 2008, 33).



3 pav. Lyderystės veiksniai

Šaltinis: cit. pgl: Jesevičiūtė-Ufartienė (2008, 37).

Kalbant apie lyderystę, būtina pabrėžti dar vieną ypatingą sugebėjimą, kurį turi būti įvaldęs šiuolaikinis lyderis, t.y. - pokyčių vadyba. Neapsiribojant lytiškumo aspektais, klasikinis lyderio vaidmuo pokyčių kontekste pavaizduotas paveikslėlyje 3. Sugebėjimas laviruoti situacijose ir rasti balansą veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams įvairiose besikeičiančiose situacijose yra subalansuotos lyderystės pagrindas.

2.4.2 Transformacinė lyderystė

Moterų lyderystės stilius dažnai apibūdinamas kaip **transformuojantis**, pagrįstas asmenine pagarba, abipusiu pasitikėjimu, vertinant visų komandos narių indėlį (Stundžė 2010, 71). Anot Northouse, moterims transformacinis lyderystės stilius yra ypatingai parankus, nes jis nėra labai ryškiai išreikštas tarp vyriškosios lyties atstovų. Šis stilius tradiciškai apima moterims būdingą elgesį, tokį kaip dėmesingumas, rūpestingumas, kuris stipriai sietinas su efektyvia lyderyste. Transformacinis požiūris - vienas iš šiuolaikinių ir populiariausių požiūrių į lyderystę, kuris tapo daugelio tyrimų dėmesio objektu dar nuo devinto dešimtmečio pradžios. Transformacinė lyderystė yra "Naujosios lyderystės" modelio dalis kuri daugiau dėmesio skiria charizmatiškiems ir emociniams lyderystės elementams. Transformacinės lyderystės populiarumas gali būti susijęs su jos akcentu į vidinę motyvaciją ir sekėjų raida, kuri atitinka šiandieninių darbinių grupių poreikiams, kurie nori būti įkvėpti ir įgalinti sėkmei šiais visuotinio neapibrėžtumo laikais. Akivaizdu, kad daugumos mokslininkų tyrimuose transformacinė lyderystė užima centrinę vietą. Kaip nurodo pats pavadinimas – transformacinė lyderystė yra procesas, kuris keičia ir transformuoja žmones. Tai susiję su emocijomis, vertybėmis, etika, standartais, ilgalaikiais tikslais. Tai apima sekėjų motyvų vertinimą, jų poreikių tenkinimą ir elgesį su jais, kaip su lygiaverčiais žmonėmis. Transformacinė lyderystė reiškia išskirtinę įtaką, kuri skatina sekėjus įgyvendinti daugiau nei iš jų tikimasi. Tai procesas, kuris dažnai apima charizmatišką ir vizionierišką lyderystę. Apibendrinant, transformacinė lyderystė gali būti naudojama apibūdinti daugybę lyderystės raiškų, nuo labai konkrečių bandymų daryti įtaką sekėjams "vienas ant vieno" lygmenyje, iki labai plačių bandymų daryti įtaką visai organizacijai ir netgi visai kultūrai. Nors transformacinis lyderis vaidina lemiamą vaidmenį skatinant pokyčius, sekėjai ir lyderiai pertvarkymo, transformacijos procese yra neatsiejami. Transformacinė lyderystė yra procesas, kai žmogus užmezga ryšius su kitais ir sukuria abipusį ryšį, kuris skatina motyvaciją ir moralę tiek lyderiui, tiek ir sekėjui. Šio tipo lyderis yra atidus poreikių ir motyvų stebėtojas ir stengiasi padėti sekėjams pasiekti didžiausią potencialą (Northouse 2016, 161-162).

Naujausi tyrimai siūlo individualizuotą elgseną ir įkvepiančią motyvaciją sulieti į krūvą ir iš to gauti kombinuotą, pamatuotą ir išmintimi grįstą moters lyderystės pažangos kelią. Nesuderinamumo tarp lyderio rolės ir moters lyties vis mažiau. Paskutiniai tyrimai parodė, kad moterys tapo žymiai

vyriškesnės. Kaip pavyzdžiui moters reiklumas, griežtumas, jėga tampa grynai lyderystės atributais, bet tuo pačiu lyderei išsaugant jos prigimtinį moteriškumą. Einama link to, kad greičiausiai išvysime vis daugiau moterų elitiniuose vadovių pareigose. Atsiras darbo vietų minimumo moterims užimti normos ir pačių darbo vietų plėtros pokyčiai. Atsiras didesnė lyčių lygybė šeimyninėje – namų ūkio aplinkoje, diferencijuojant ir praplečiant atsakomybių tarp lyčių pasidalinimo perspektyvas. Moterys įgaus svaresnį derybinį ir sprendimų priėmimo balsą, ypatingai dėl sprendimų, susijusių su darbo – šeimos balanso išlaikymu. Įsitvirtins moterų valdomų efektyvių įmonių dominavimas rinkoje reiškiantis pokyčių erą nesuderinamumo tarp moters ir lyderystės kontekste. (Hoyt ir Simon 2016, 397-408) Antai Suomijoje Lygybės įstatymas reikalauja, kad visose visuomenės gyvenimo srityse būtų apie 40 procentų moterų. Lietuvoje panašią iniciatyvą įforminti turėjo ir socialdemokratų partija kuri irgi buvo užsibrėžusi 40 procentų moterų kvotą, tačiau tai kol kas dar nėra įgyvendinta (Pavilionienė 2010, 376).

Organizacijos struktūra taip pat turi reikšmės moterų ir vyrų lyderiavimo galimybėms. Tradicinėje struktūroje, kurioje vyrauja vyriškosios kultūros vertybės ir darbo stilius, konkurencingumas, pasitikėjimas savo jėgomis, informacijos kontrolė ir galia, paprastai nėra vietos moterims lyderėms. Palankesnė moterims lyderėms yra organizacija, kurioje vadovaujama iš centro, nes kai tokia struktūra, svarbiausia darbuotojų skatinimas ir santykių kūrimas, o tai labai svarbu moterims, nes jos į komunikacijos procesus stengiasi įtraukti kitus, siekia dalytis informacija. Teigiama, kad statusą ir jėgą jos pasiekia savo charizma ir sugebėjimu kiekvienam darbuotojui leisti pasijausti svarbiam. Be lyčių socializacijos modelių, stereotipinių nuostatų, individualių bruožų ir įgūdžių, lyčių lyderystei turi įtakos ir organizacijos dydis, aplinka, strategija, technologijos ir kt. Vyrų lyderystės stilius – sandorių stilius, kuriam būdinga jėga, galia, kontrolė ir autoritetas. Moterų ir vyrų lyderystės apibūdinimai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Moterų ir vyrų lyderystės bruožai pagal S. H. Applebaum, L. Audet, J. C. Miller

MOTERIS	VYRAS
Svarstymai, aptarimai	Struktūra
Transformacinis	Sandorių
Bendrininkavimas	Autokratija
Socialiai išraiškingas	Instrukcijų teikimas
Orientacija į žmogų	Orientacija į veiklą, verslą

Šaltinis: cit. pgl: Stundžė (2010, 72).

Iš pateiktų moterims lyderėms būdingų bruožų matyti, kad jos turi turėti gerus komunikacijos įgūdžius, t.y. gebėti išklausti ir įsijausti; puikius tarpininko įgūdžius derybose ir sprendžiant konfliktus; gerus tarpasmeninės komunikacijos įgūdžius. Vadovavimą ir lyderystę analizuojant kaip vadovams būtinų bruožų rinkinį, vadovavimo stilius neturėtų priklausyti nuo lyties. Tačiau moterys kaip vadovės ar lyderės išskyla retai, nes tam trukdo formalios ir neformalios kliūtys. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos ir identiškumo procesai. Šie procesai ypač svarbūs norint formuoti tinkamą organizacinę kultūrą. Lyderiai, jei jie yra nuoseklūs, modeliuoja ir

reprezentuoja kultūrą beveik viskuo ką daro. Todėl galima daryti išvadą, kad jei daugelyje organizacijų vadovai ir lyderiai yra vyrai, šiose organizacijose vyrauja vyriškoji kultūra. Tačiau efektyviems veiklos ir komunikacijos procesams organizacijoje užtikrinti yra svarbu, kad gera lyderystė būtų suvokiama ne skirstant pagal lytį, o atsižvelgiant į asmens savybes, gebėjimus sėkmingai taikyti vadovavimo ir komunikavimo būdus, stilių, atsižvelgiant į situaciją (Stundžė 2010, 72).

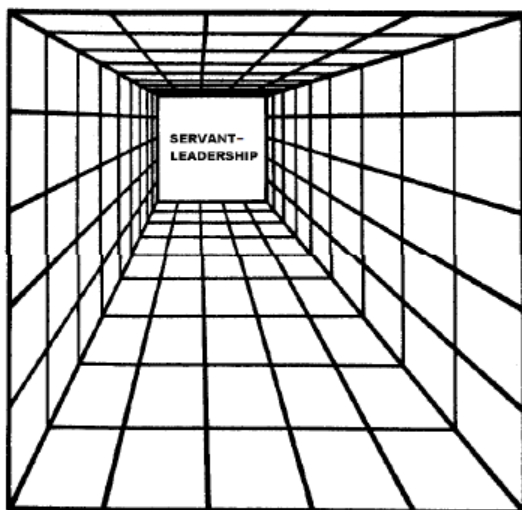
2.4.3 Tarnaujanti lyderystė

Analizuodami moteriškosios lyderystės apraiškas konfesinėje bendruomenėje turėtume aptarti ir dar vieną, šiai socialinei grupei galimai priskirtiną lyderystės formą – **tarnaujančią lyderystę**. Taip yra todėl, kad jau pati tarnaujančios lyderystės sąvoką turi dvasinių konotacijų (Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4) kurios gali būti tapatinamos su religija, kulto namais, konfesine bendruomene. Tarnaujanti lyderystė apima tokias sritis, kaip įgalinimą, dorą požiūrį, nuolankumą, dėkingumą, altruizmą, užuojautą. Jos esminis tikslas yra sujungti drąsą su nuolankumu, rodyti kryptį ir viziją, skatinti asmens autonomiją ir puoselėti mąstymą, paremtą tarnaujančia filosofija. Tarnaujanti lyderystė skatina asmeninę savikontrolę ir visuotinę lygybę. Tarnavimas, kaip asmens pasirinkimas čia suprantamas ne kaip jo silpnumo ženklas, o atvirkščiai kaip asmens stiprybė (Van Dierendonck ir Patterson 2018, 4). Ypatingai pabrėžiamas pusiausvyros išlaikymas tarp moralinių vertybių išsaugojimo, tikslų įgyvendinimo ir suinteresuotų grupių (darbuotojų, tiekėjų, klientų, užsakovų, bendruomenės) interesų išlaikymo. Etika, moralė, meilė, įsiklausymas, pažinimas, supratimas yra baziniai tarnaujančios lyderystės atributai, kuriais remiasi tarnaujančios lyderystės praktika (Roberts 2015, 2).

Tarnaujanti lyderystė pagal Sen (Sendjaya 2015, 1) yra holistinė lyderystės prieiga kuri apjungia tiek lyderius tiek sekėjus per: a) paslaugų orientaciją; b) koncentraciją į autentiškumą; c) reliacinę dėmesį; d) moralinę drąsą; e) dvasinę motyvaciją; f) transformuojančią įtaką, kai tiek lyderiai tiek sekėjai transformuojasi į tuos kuriais jie sugebėtų ir norėtų tapti (cit pgl: Sendjaya 2015, 1).

Būtina paminėti ir diskusijos elementus, kurie kaip stereotipai yra apipynę tarnaujančios lyderystės dimensiją. Keli iš tokių stereotipų, (1) kad tarnaujanti lyderystė yra „minkšta“; (2) kad tarnaujanti lyderystė mažai dėmesio skiria darbuotojų drausmei; (3) kad tarnaujantys vadovai turi kankinio kompleksą. Yra gana ne lengva tarnaujančio lyderio misija, kuri turi išlaikyti drausmę, kad pasiektų darbo rezultatų, todėl toks lyderis privalo veikti nuolatinėje dermėje tarp gailėsčio ir atskaitomybės, tarp malonės ir drausmės, tarp autonomijos ir griežtų ribų. Taip tarnaujantys lyderiai aplink save kuria nepriekaištingos veiklos kompetencijomis paremtą darbo kultūrą, kuri iš tikrųjų tik didina darbuotojų veiklos produktyvumą ir kelia lyderio autoritetą darbuotojų atžvilgiu. Todėl tarnaujantys lyderiai nepanašūs į kankinius, jie skatina savigarbą, harmoniją ir pusiausvyrą (Roberts 2015, 17-18).

Pasak vieno iš tarnaujančios lyderystės teorijos autoriaus Robert K. Greenleaf (1904-1990), tarnaujantis lyderis visų pirma yra tarnas. Tai prasideda su natūraliu poreikiu kažkam tarnauti. Tada seka sąmoningas siekis kažkam vadovauti. Savo 1970 m. suformuluotoje teorijoje jis priėjo tokios išvados, kad sėkmingas lyderis bus tas, kuris turi tarnavimo kitiems patirties. Ir tikroji lyderystė kyla iš pirminės motyvacijos ir gylus noro padėti kitiems (cit pgl: Spears 2002, 3). Atvirkštinė situacija su asmeniu kardinaliai skirsis jam pirmiau tapus lyderiu ir vėliau atsivertus į tarnystę. Jo motyvacija bus ne natūrali ir gali būti įtakota materialinių sumetimų (Greenleaf 2002, 23). Savo prigimtimi abi koncepcijos – lyderystė ir tarnystė, turi atskirus polius kurie iš pirmo žvilgsnio negalėtų būti pastatomi šalia vienas kito, tuo labiau apjungti konceptualiais savitarpio saitais, kadangi lyg vienas kitam oponuotų. Tačiau Robert K. Greenleaf apjungė šias skirtingas ir viena kitai prieštaraujančias koncepcijas į vieną praktinį, galingą derinį. Anot jo, tarnaujanti lyderystė yra vadovavimo stilius, kurio ir vadovaujama ir tarnaujama harmoningai sąveikaujant su supančia aplinka. Tarnaujantis lyderis yra tas, kuris turi stiprų motyvą tarnauti kaip ir stiprius sugebėjimus vadovauti. O svarbiausia, sugeba šiuos du dalykus derinti tarpusavyje siekiant pozityvaus rezultato (cit. pgl: Trompenaars ir Voerman 2010, 3).



4 pav. Tarnaujančios lyderystės piramidė

Šaltinis: Trompenaars ir Voerman (2010, 50)

Kalbėdami apie tarnaujančios lyderystės įvaizdį tenka susidurti su dilema, kuri pavaizduota vizualiai 4 pav. Tarnaujančios lyderystės vieta piramidėje pavaizduota piramidės viršūnėje ar apverstos piramidės dugne? Atsakymai tinka abu. Vienu atveju, tarnaujantis lyderis leidžia būti hierarchijos dugne ir organizuoja savo santykį su pavaldiniais, lyg su sau pranašesniais. Antru atveju viršūnėje esantis lyderis savo lyderystę spinduliuoja į apačią pavaldiniams kaip pozityvų pavyzdį, kaip pavaldiniai turėtų tarnauti ir skleisti pavyzdį žemiau hierarchijos struktūroje stovintiems darbuotojams (Trompenaars ir Voerman 2010, 50). Tačiau verta atskirti lyderio sugebėjimą užsitarnauti pagarbą kolektyve ir tiesmuko noro įtikti ir patikti. Nebūtina gi kad asmuo jums patiktų, kad turėtumėte pagrindą jį gerbti. Lyderio

užduotis ir pareiga sugebėti užsitarnauti savo pavaldinių pagarbą ne dėl aukštesnio statuso hierarchijoje, o dėl abipusio pasitikėjimo ir autoriteto (Smith 2016, 1).

Apibendrinat šią darbo dalį galima pabrėžti, jog moterys, skirtingai negu vyrai dažniausiai pasirinkdavo socialinio lyderio statusą. Jos taikydavo demokratiškesnius ir į bendradarbiavimą orientuotus vadovavimo stilius. Moterys dažniau nei vyrai naudoja interaktyvų valdymo stilių, vadinamą transformacine lyderyste. Nustatyta, kad šis vadovavimo stilius yra susijęs su keletu valdymo įgūdžių, susijusių su sėkme. Moterys turi aukštą efektyvumo suvokimą dėl dviejų lyderystės įgūdžių: instruktavimas, tobulėjimas ir bendravimas. Transformacinis lyderystės stilius moterims ypatingai parankus, nes jis nėra labai ryškiai išreikštas tarp vyriškosios lyties atstovų. Šis stilius tradiciškai apima moterims būdingą elgesį, tokį kaip dėmesingumas, rūpestingumas, kuris stipriai sietinas su efektyvia lyderyste.

2.4.4 Dvasinė lyderystė

Teologinis išpursimas, religingumas, yra dažnai tapatinami su dvasingumu. Tačiau tai nebūtų pilnutinė dvasingumo definicija, kadangi šių dienų asmens dvasingumas yra išprovokuotas prasmės paieškos poreikio, kuris atsiranda iš pripažinimo, kad žmogus turi ne tik išorinį gyvenimą, o ir vidinį, kuriame glūdi prasmingos veiklos paskatos, motyvai. Pasak Ashmos ir Duchon, prasmingas darbas ugdo. Dvasinis organizacijų kapitalas yra sukaupiamas iš dvasinių narių išteklių ir taip atsispindi per organizacijos tikėjimą, egzistavimo prasmę, motyvus ir atsakomybę. Lyderio dvasingumas yra vienas iš organizacijos kultūros bruožus lemiančių kintamųjų (cit. pgl: Katilienė 2014, 12).

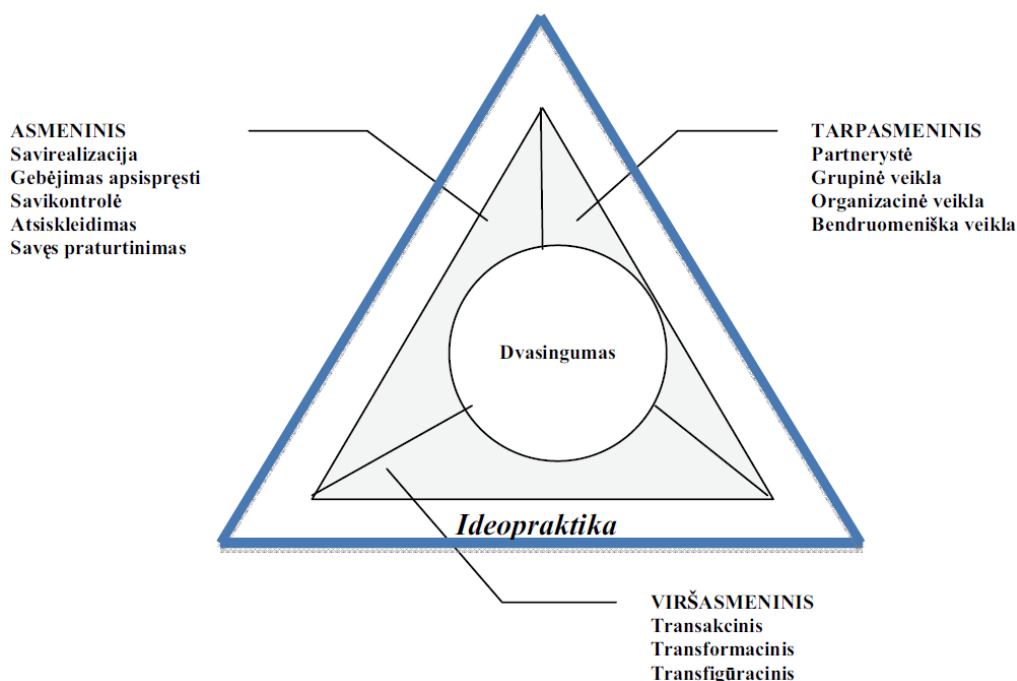
Kadangi tyrimas betarpiškai susijęs su konfesine bendruomene, derėtų trumpai apibūdinti dvasinės lyderystės aspektus. Dažnai straipsniuose analizuojama dvasingumo įtaka lyderystės teorijai iš skirtingų religinių perspektyvų. Charakterizuojama, kad lyderiai formuoja dvasines ribas, kurios apima moralę, motyvaciją ir vertybes. Aukštas dvasingumo darbo vietoje lygmuo ir dvasinė lyderystė yra pagrindas organizaciniam įsipareigojimui ir produktyvumui. Dvasinė lyderystė susijusi su darbuotojų motyvacija ir įkvėpimu per transcendentinę viziją ir kultūrą, paremtą altruistinėmis vertybėmis, siekiant sukurti labiau motyvuotą, įsipareigojusią ir produktyvią darbo jėgą. Ši teorija buvo išvystyta per vidinės motyvacijos modelį, kuris sujungia viziją, tikėjimą, altruistinę meilę, darbo vietos dvasingumo teorijas, dvasinę gerovę/ sveikatą. Platus tyrimas, apie dvasinę lyderystę atliktas Tarleton State universitete, JAV. Tyrimo rezultatai rodo, jog organizacijose vadovams remiantis dvasinės lyderystės koncepcija, darbuotojų pasišventimas organizacijai išaugo 80 %, produktyvumas 56 % ir pardavimai 13 %. Dvasingumas yra išreikštas įsitikinimais, vertybėmis, požiūriais ir praktikomis, o šiais aspektais jis yra panašus su organizacinės kultūros definicija. Apibendrinant, dvasingumo poveikio su organizacijos

veiklomis sąlyčio taškai galimi šie: dvasingumo sąsaja su organizaciniu klimatu, darbuotojų motyvacija, lyderyste, užduočių atlikimu, pelningumu (Krančiukaitė 2008, 65-66).

Dvasinės lyderystės teoretikai, laikosi pozicijos, jog lyderiai daro poveikį žmonių sieloms, o ne kontroliuoja veiksmus. Anot Fairholm lyderystė yra ryšio su kitais užmezgimas ir be to, kadangi lyderystė užsiima visapusiško žmogaus kūrimu, lyderiai turi rūpintis savo dvasiniu tobulėjimu. Pasak Covey, lyderio įtaka tuo didesnė, kuo daugiau jis išmano apie organizacijos terpę, papročius, vertybes ir tradicijas. Anot Fry, dvasinės lyderystės teorija kuriama pagal vidinės motyvacijos modelį, kuris apima viziją, viltį/tikėjimą ir altruistinę meilę, darbo vietos dvasingumo teorijas ir dvasingumo išlikimą. Dvasinės lyderystės teorija gali būti iš dalies laikoma atsaku į labiau holistinės lyderystės šauksmą, kuris padeda įterpti keturias pagrindines sritis, apibūdinančias žmogaus egzistavimo darbo vietoje esmę – kūną (fizinis), protą (loginė/ racionali mintis), širdį (emocijas; jausmus) ir dvasią (cit. pgl: Barvydienė ir Katilienė 2009, 8).

Kaip teigia M. J. Kouzes ir B. Z. Posner, norint tapti „tikru“ lyderiu, būtina rasti savo balsą, išsiaiškinti savo vertybes ir jas išsakyti, kadangi kiti patikės tik tuo, kuo patys neabejojame. Vertybės daro įtaką moraliniams sprendimams, bendravimui su žmonėmis ir nustato kriterijus daugeliui kasdieninių sprendimų. Artimai su vertybine orientacija siejasi gyvenimo filosofijos klausimas. Dvasinis matmuo leidžia atsiskleisti tikrajai žmogiškumo esmei ir sugeneruoti savo gyvenimo filosofiją. Kaupdamas egzistencinę patirtį, žmogus kuria sisteminių savo supratimo ir mąstymo pagrindą. Lyderystės teorijose sąveikos su pasekėjais aspektas turi lemiamą įtaką lyderio veiklos rezultatams. Nuo lyderio sugebėjimo įtakoti kitus žmones priklauso vizijos įgyvendinimo sėkmė. Norint daryti poveikį žmonėms, pirmiausia reikia juos suprasti. Žmogus, turintis aiškiai suformuluotą gyvenimo filosofiją, tiksliai žino, kas jis, kur eina, kas jam svarbiausia gyvenime. Pasak Stout, „Lyderiai visada priekyje, todėl jų veiksmai remiasi tvirta filosofine pozicija, kuri lemia lyderio jėgą krizinėse ir konfliktinėse situacijose“. Gyvenimo filosofija yra atspirties taškas, kuriant santykius su aplinkiniais. Žmogus elgiasi nuoširdžiai, kai daro dalykus, kuriais tiki, kurie atitinka jo poreikius, vertybes ir svajones. Surasti gyvenimo prasmę įmanoma tik tada, jei mūsų veiksmai suderinti su vertybėmis. Išmintis - neatskiriamas lyderystės elementas (cit. pgl: Barvydienė ir Skaržauskienė 2005, 10).

Vadovo dvasingumo lygmenis tinkamai atspindi dvasinės lyderystės tyrimams naudojamas R. Rojas „dvasingumo modelis“ (žr. 5 pav.), kuris naudojamas vadovo dvasingumui įvertinti trimis atžvilgiais: asmeniniu, viršasmeniniu ir tarpasmeniniu (cit. pgl: Katilienė 2014, 26).



5 pav. Vadovo asmens dvasingumo lygiai pagal R. Rojas PRISM dvasingumo modelį

Šaltinis: cit. pgl: Katilienė (2014, 26)

Pasak Fry, dvasinei lyderystei reikalingi lyderiai, teikiantys sekėjų dvasinio išgyvenimo poreikį per universalias dvasines vertybes. Pašaukimui reikia naujos organizacijos kultūros, kurioje keturios Fry apibūdintos žmogaus egzistavimo sritys: kūnas, protas, širdis ir dvasia, nebūtų atskiros ir nepriklausomos, o darbo vietos dvasingumas ir dvasinė lyderystė taptų esminiais teorijos kūrimo ir tikrinimo komponentais. Todėl apibendrinant galima pasakyti, kad dvasinės lyderystės pagrindinis aspektas – skatinti bendruomenės narius patenkinti dvasinius poreikius bei sustiprinti įsipareigojimus bendruomenei. Tuo pačiu dvasinė lyderystė atspindi bendruomenės narių elgseną bei formalių ir neformalių bendruomenės lyderių veiklą. Dvasinėje lyderystėje susitelkiama į bendrą socialinės įtakos procesą, kuris sudomina ir leidžia žmonių grupėms prasmingai dirbti. Dvasinė lyderystė atitinka pagrindinius vadovo ir sekėjo dvasinio išgyvenimo poreikius, reikalingus tam, kad jie taptų labiau atsidavę organizacijai ir darbštesni. Dvasingi lyderiai orientuojasi į vertybes ir viziją, jų pagalba siekia keisti organizacijos kultūrą, o ši formuoja darbuotojų elgesį (cit. pgl: Katilienė 2014, 52-53).

2.5 Teorinės dalies apibendrinimas

Kaip teorinės dalies darbo rezultatu, galime laikyti mokslinės literatūros šaltinių pagrindu sudaryta lyderystės raiškos elementų sąvadą, kuris charakterizuoja kiekvienam stiliui būdingiausius lyderystės raiškos bruožus ir kuris bus naudojamas kaip teorinis pagrindas empirinėje darbo dalyje.

7 lentelė. Būdingiausių lyderystės dimensijų raiškos elementų sąvadas

Lyderystės dimensija	Būdingiausi dimensijai raiškos elementai
Transformacinė lyderystė	Pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų; pagalba intelektualiai augti ir tobulėti; atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus; pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas; kolektyvinė gerovės kūrimas; pokyčių inicijavimas.
Tarnaujančioji lyderystė	Doras požiūris; dėkingumas; altruizmas; užuojauta; asmens autonomija; visuotinė lygybė; moralinės vertybės; įsiklausimas; supratimas; nuolankumas; meilė.
Dvasinė lyderystė	Pašaukimas; tikėjimas; dvasingumas; bendruomeniškumas; narystė; pasitikėjimas; tarnystė; atsidavimas; viltis; globėjiškumas; kantrybė.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal (Katilienė 2014, 49-52; Roberts 2015, 4; Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48; Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4;)

Išanalizavus mokslinę literatūrą, prieita prie išvados, jog teorijoje moterišką lyderystę religiniame kontekste charakterizuoja šios lyderystės dimensijos: transformacinė, tarnaujančioji ir dvasinė lyderystė. Transformacinės lyderystės stilius yra parankus moterims, nes tradiciškai apima moterims būdingą elgesį tokį, kaip dėmesingumas, rūpestingumas, atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus, motyvacija per vertybes, kuris stipriai sietinas su efektyvia lyderyste. Tarnaujančiosios lyderystės stiliaus tikslas yra skatinti, moters autonomiją, visuotinę lygybę, sujungti drąsą su nuolankumu, rodyti kryptį į viziją, ir puoselėti mąstymą, paremtą tarnaujančia filosofija. Dvasinės lyderystės stilius harmonizuoja su dvasiniu intelektu, pasireiškia atlidumo, globėjiškumo, švelnumo, atsidavimo, bendruomeniškumo elementais būdingais moterims.

3. LYDERYSĖS TYRIMAS LIETUVOS EVANGELIKŲ REFORMATŲ BENDRUOMENĖJE

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo strategija: Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenė, istoriškai subrendusi ir užgrūdinta tikybinio mažumos statuso per daugiau kaip keturis amžius, yra paranki erdvė tirti asmenines patirtis ir mąstymo sąrangas, kurios turi būti vertinamos kaip mokslo subjektas tiek pačioje konfesinėje bendruomenėje, tiek ir tarp konfesinėje perspektyvoje bei turėtų sulaukti didesnio mokslininkų dėmesio. Tokio pobūdžio tikslui pasiekti, kuris orientuotas į tyrėjo paskatas atskleisti individualių asmenų vidines ir elgsenos charakteristikas moteriškosios lyderystės kontekste, kaip metodas gali būti taikomas **kokybinis tyrimas**. Kokybinis tyrimas skatina sutelkti dėmesį į žmonių mentalines (mąstymo) sąrangas ir patirtis konkrečiuose socialiniuose bei kultūriniuose sluoksniuose (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 15). Pasak Flick kokybinis tyrimas įvertinama tai, kad požiūriai ir praktikos skiriasi, nes nesutampa subjektyvios perspektyvos ir su jomis susiję socialiniai, biografiniai kontekstai (cit. pgl: Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 15).

Tyrimo problema: Moteriškosios lyderystės raiška istoriškai ir kultūriškai susiformavusioje, tradicijomis grįstų principų įtakojamoje Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje, saugojančioje savo pamatinį santūrumą, bet tuo pačiu yra paliesta šiuolaikiško ir dinamiško lyčių lygybės virsmo bažnytiniame lyderystės kontekste ir taip išgyvendama laviravimo etapą tarp egalitarinės ir komplementarinės prieigos moteriškosios lyderystės klausimu.

Tyrimo tikslas: Teoriškai ir empiriškai įvertinti ir pristatyti moteriškosios lyderystės raišką, įtaką ir perspektyvas Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje.

Tyrimo metodai: Kokybinio tyrimo metodu pasirinktas *pusiau struktūruotas interviu* su moterimis nuo 2001 metų įėjusiomis į Evangelikų Reformatų Bažnyčios aukščiausiąjį valdymo organą – Sinodo Konsistoriją. Remtis metodologais (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 20; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 156), skiriamasis *pusiau struktūruoto interviu* bruožas yra respondento išklausinėjimas pateikiant atvirusius klausimus. Tokio interviu metu gaunama daugiau išsamesnių duomenų, lyginant su nestruktūruotu interviu, o pats interviu būna ne toks formalus, nes vyksta pokalbio forma. Tyrimo duomenų analizės metodu buvo pasirinkta **tematinė duomenų analizė**, nes pasak metodologų Braun ir Clarke tematinė analizė įgalina tyrėją išsamiai nagrinėti, iliustruoti ir interpretuoti tyrimo duomenis. Toks sisteminis darbo su kokybiniais duomenimis būdas, koduojant duomenis, padeda nustatyti tipinius modelius ir formuluoti su tyrimo problema susijusias temas (cit. pgl: Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 207).

Tyrimo uždaviniai:

- Iširti moteriškos lyderystės raišką bendruomenės moterų tarpe, kurios užėmė arba tyrimo metu ėjo pareigas aukščiausiame bendruomenės valdymo organe.
- Nustatyti vyraujančias moteriškosios lyderystės dimensijas bendruomenėje, pagrindžiant jas moterų lyderystės raiškos elementais, atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

Tyrimo objektas: Šio tyrimo ašimi įvardijamas moteriškosios lyderystės raiškos klausimas, kuris šiuo magistro darbu bus aptariamas vienoje iš dviejų protestantiškų konfesijų – t.y. Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje, istoriškai ir formaliai dar vadinamoje Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Sinodas – Unitas Lithuaniae (Lietuvos Vienata). Tam yra keli paaiškinimai arba kelios priežastys. Lietuvos evangelikų reformatų konfesinė bendruomenė yra vienintelė iš tradicinių religinių bendruomenių Lietuvoje, kurioje tiriamuoju periodu veikia moteris – dvasininkė, t.y. oficialiai įteisintas moteriškosios pastorystės institutas ir yra išventintos kelios dvasininkės, iš kurių viena aktyviai eina savo pareigas nuo 2003 metų. Kita priežastis, kad Evangelikų Reformatų Bažnyčia dar nuo reformacijos laikotarpio išvelgė moterų integracijos naudą į organizacijos veiklą, nuo pirmų bendruomenės gyvavimo dešimtmečių aktyviai skatino moterų edukaciją, taip skatindamos moterų lyderystės raišką bendruomenės tarpe ir už jos ribų.

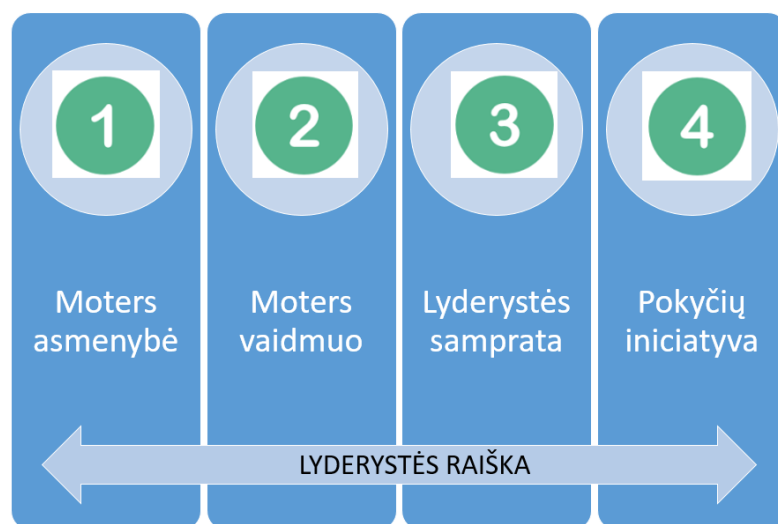
Tyrimo imtis: Moterys, įėjusios į aukščiausią institucinį valdymo organo - Sinodo Konsistorijos sudėtį (žr. 1 lentelę) nuo 2001 metų. Viso per kalbamą laikotarpį į šias pareigas buvo išrinktos 7 moterys. Tyrimo eigoje buvo susidurta su vienos tyrimo dalyvės atsisakymu dalyvauti tyrime dėl sveikatos komplikacijų. Rezultate tyrime dalyvavo 6 informantės.

Atrankos tipas: Tyrime buvo taikyta tikslinė atranka, t.y. tyrimo dalyvės buvo parinktos tikslingai, kadangi kokybiniuose tyrimuose pasirenkami dalyviai yra dėl jų turimų tam tikrų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie greitesnio tiriamojo reiškinio supratimo (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 37).

Tyrimo etika: Vykdam tyrimą buvo laikytasi tyrimo etikos principų, kuriuos išskyrė William M. Trochim (2006 cituojama Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 113-114): 1) *laisvanoriškumas* – visos tyrimo dalyvės tyrime dalyvavo savanoriškai; 2) *susipažinimas su tyrimo esme ir sutikimo dalyvauti tyrime gavimas* – sudarius galutinį tyrimo instrumentą ir apibrėžus tyrimo imtį, buvo kreiptasi elektroniniu laišku į Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios aukščiausias dvasininko pareigas einantį Generalinį Superintendentą, kunigą, Tomą Šerną, kuriame buvo pateiktas tyrimo tikslas ir informacija apie planuojamą tyrimo imtį ir buvo prašoma leidimo leisti atlikti tyrimą bendruomenėje. Gautas patvirtinimas elektroniniu paštu, kad tyrimui pritariama. Pradėjus telefonu derinti susitikimus su informantėmis dėl interviu galimybės ir laiko, kiekvienai buvo žodžiu pristatyta tyrimo esmė (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 160). Pačios interviu sesijos metu, kiekviena tyrimo dalyvė prieš pradėdant

pokalbį buvo išsamiai supažindinama su tyrimo projektu ir joms buvo paaiškintas jų dalyvavimo tyrime tikslas. Su kiekviena tyrimo dalyve buvo pasirašytas raštiškas sutikimas dalyvauti tyrime; 3) *visuose tyrimo etapuose tiriamasis saugomas nuo galimos žalos* – tiek renkant informaciją, tiek analizuojant bei aprašant tyrimo metu sukauptus duomenis yra stengiamasi išlaikyti konfidencialumą bei tiriamųjų anonimiškumą taip saugant juos nuo galimos žalos, kai tyrimo rezultatai bus publikuoti; 4) *užtikrinamas tiriamojo anonimiškumas* – siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą tiek tyrimo klausimynai, tiek ir atlikti interviu yra užkoduoti; 5) siekiant užtikrinti gautos informacijos konfidencialumą yra pateikiama tik koduota interviu medžiaga.

Tyrimo instrumentas. Duomenų surinkimo priemone, kaip tyrimo instrumentas buvo taikytas *pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas* (žr. 1 priedą). Tai dažniausiai kokybiniam interviu taikomas instrumentas (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 20). Sprendžiant darbe iškeltą problemą, kai siekiama atskleisti ir įvertinti moteriškosios lyderystės raišką, išsiaiškinti informančių požiūrį ir nuomonę, nuspręsta tyrimo instrumentu pasirinkti būtent šią priemonę. Klausimai suformuluoti klausimyne veikė kaip orientyras palaikyti kokybinio tyrimo procesą su informantėmis, pasiliekant galimybę plačiau pasigilinti į tyrimo dalyvių patirtis ir nuomonių įvairovę, siekiant gauti kuo išsamesnius duomenis. Klausimyne išskiriami keturi klausimų blokai, orientuoti į lyderystės raiškos elementų paieškos aspektus, atspindėtus šioje supaprastintoje klausimyno schemoje atvaizduotomis teminėmis apibendrinančiomis reikšmėmis (žr. 6 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

6 pav. Interviu klausimyno struktūra

1) Pirmas klausimyno blokas yra orientuotas į tyrimo dalyvių **asmenybę**, veiksnius, kurie galėjo įtakoti asmens vertybines nuostatas, tradicijų ir patirties perdavimo – perėmimo tradicijas. Patikslinančių klausimų pagalba siekiama tyrimo dalyvių pasidalinti savo pirmosiomis patirtimis bendruomenėje, jų tapatumo ir šaknų analizei, bei žinių valdymo tradicijomis, kurios galėjo turėti įtakos tyrimo dalyvių asmenybės formavimuisi.

2) Antras klausimyno blokas yra orientuotas į tyrimo dalyvių požiūrį apie *moters vaidmenį* bendruomenėje, karjeros ir šeimos derinimo aspektus, bendruomenės autoritetų įtaką moters įvaizdžio formavimuisi tiriamųjų sąmonėje.

3) Trečiojo bloko klausimai orientuoti į *lyderystės sampratą* suvokimo ir apibūdinimo atskleidimą. Patikslinančių klausimų pagalba siekiama nustatyti tyrimo dalyvių požiūrį į faktorius, kurie galėtų turėti įtakos moteriškosios lyderystės raiškai, tokius kaip išsilavinimas, pati organizacinė sandara, valdymo struktūra, moterų saviraiškos ir atstovavimo sąlygas bendruomenėje.

4) Ketvirtas klausimyno blokas yra orientuotas į *pokyčių inicijavimą* ir žinių valdymą organizacijoje. Patikslinančių klausimų pagalba siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių požiūrį į bažnyčios transformacijos ir prisitaikymo prie šiuolaikinių technologinių reikalingumą, jaunimo pritraukimo į bendruomenę perspektyvas, inicijuojant ir pritaikant modernius metodus ir priemones. Taip pat, siekiama atvaizduoti moterų požiūrį į nuolatinių pokyčių būtinumą organizacijoje.

Tyrimo dalyvių apibūdinimas. Tyrimo dalyvėmis pasirinktos moterys, kurios nuo 2001 metų, įėjo į Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios aukščiausio institucinio valdymo organo - Sinodo Konsistorijos sudėtį (žr. 1 lentelę). Tokių moterų per visą kalbamąjį laikotarpį buvo 7. Dėl sveikatos sutrikimų aplinkybių viena potenciali tyrimo dalyvė atsisakė dalyvauti tyrime, todėl faktiškai tyrime dalyvavo 6 moterys. Potencialių tyrimo dalyvių tarpe, kalbant apie visą imtį, figūravo 2 ordnuotos dvasininkės ir 5 pasaulietės. Tyrimo dalyvių tarpe yra 3 kuratorės pasaulietės ir viena dvasinė kuratorė atstovaujanti ordnuotus dvasininkus. Kuratoriaus urėdas itin garbingas statusas evangelikų reformatų bažnyčioje ir suteikiamas tik autoritetingiems ir tik tiems, kurie atitinka bažnyčios kanonuose aprašytas kompetencijas bendruomenės nariams (www.ref.lt 2017 03 02). Trys likusios tyrimo dalyvės garbino kuratoriaus statuso dar neįgijo, tačiau jos buvo išrinktos į Sinodo Konsistorijos sudėtį, o tai jau yra didelis pasiekimas, kadangi šios pareigos yra patikimos rinkimų būdu tik bendruomenės nariams kurie yra deleguoti į Sinodą nuo parapijų arba yra turintys kuratoriaus urėdą, įpareigojantį kuratorių pagal galimybes dalyvauti visuose Sinoduose ir nebereikalauja papildomo delegavimo nuo atstovaujamos parapijos.

Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys. Kalbant apie demografinius tyrimo dalyvių duomenis, juos charakterizuoja autoriaus sudaryta 8 lentelė. Vidutinis tiriamųjų amžiaus vidurkis yra 57 metai. Dauguma tyrimo dalyvių augo reformatų šeimoje, kurioje mama (pusė atveju ir tėvas) buvo reformatų tikybos, kas sako, kad moteriškoji tikiybė linija yra vienas iš demografinių rodiklių, nusakančių vieną asmenybės formavimo įtakos iš faktorių. Kitas akcentuotinas demografinis faktorius mums sako, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių yra gimusios Biržuose arba Biržų rajone. Tas faktas siejasi su tuo, kad Biržų kraštas nuo Radvilų laikų yra istorinis reformacijos bastionas. Šiame krašte ir tyrimo periodu yra daugiausiai tikinčiųjų ir veikia 4 evangelikų reformatų parapijos: Biržų, Papilio, Nemunėlio Radviliškio ir Salamiesčio parapijos. Viena tyrimo dalyvė nuolatos gyvena ne Lietuvoje,

likusios pasiskaidę po visą Lietuvą – 3 gyvena Biržuose, po vieną Alytaus rajone, Biržų rajone Nemunėlio Radviliškyje, Kaune ir Vilniuje. Visos tyrimo dalyvės turi įgijusias aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Trys moterys turi magistro laipsnį, iš kurių dvi turi net du skirtingų specialybių magistro diplomus. Viena tyrimo dalyvė yra mokslų daktarė.

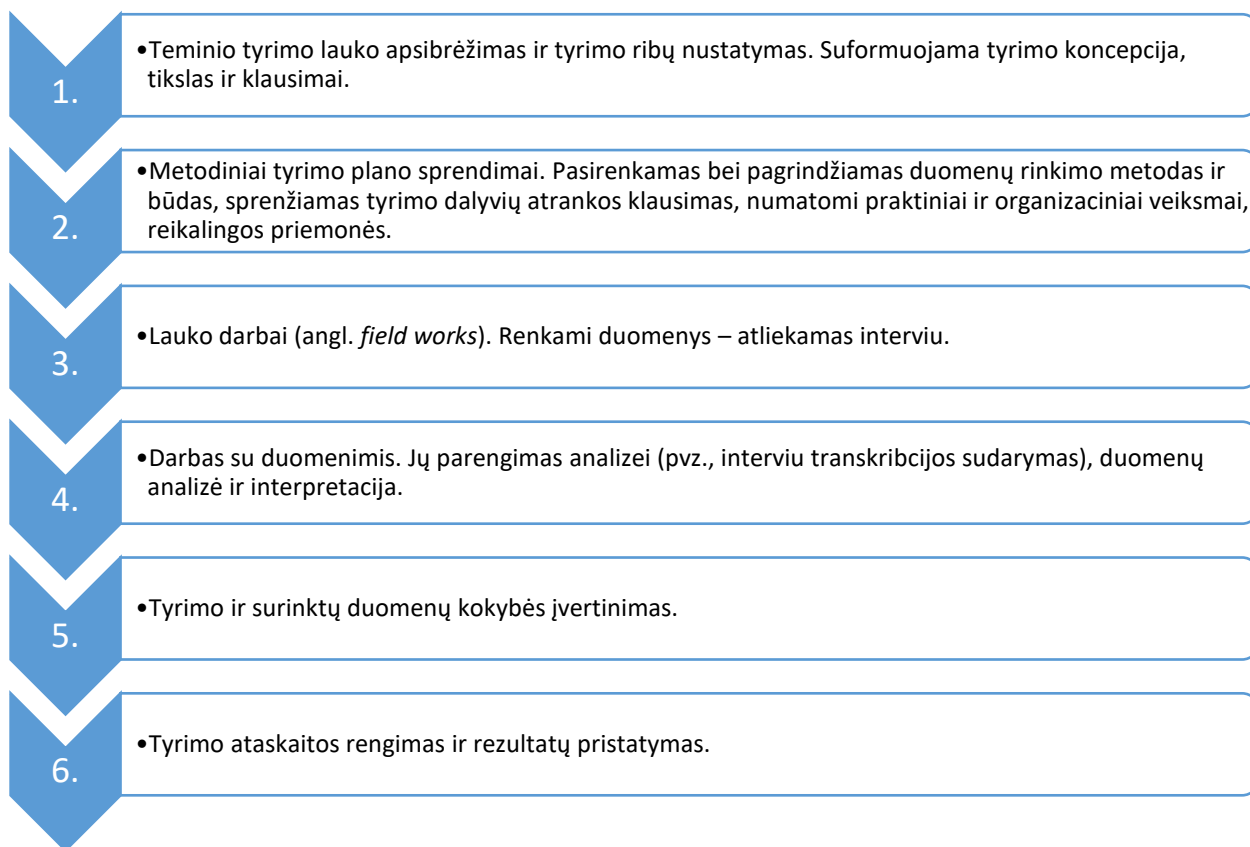
8 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos (N=6)

POŽYMIS		Respondentai	
		N	%
Amžius	Iki 40 m.	0	0
	41-50 m.	3	50
	51-60 m.	0	0
	61-70 m.	1	16.7
	71-80 m.	2	33.3
Išsilavinimas	Vidurinis	0	0
	Aukštasis universitetinis bakalauras	2	33.3
	Magistro laipsnis	3	50
	Mokslų daktaro laipsnis	1	16.7
Priklausomumas evangelikų reformatų konfesijai	Perėjo iš kitos konfesijos	0	0
	Abu tėvai buvo reformatai	3	50
	Mama buvo reformatė	2	33.3
	Tėvas buvo reformatas	1	16.7
Gimimo viena	Biržai arba Biržų rajonas	5	83.3
	Kita	1	16.7

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis

Tyrimo eiga. Kokybinio tyrimo procesas buvo suplanuotas ir atliktas vadovaujantis metodologinėmis I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), bei S. Kvale (2007) rekomendacijomis pavaizduotomis 9 lentelės išdėstyta eilės seka.

9 lentelė. Interviu tyrimo žingsniai



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, 24)

Interviu su tyrimo dalyvėmis vyko trijų savaitių intervale tarp 2019 metų vasario vidurio ir 2019 metų kovo pirmos savaitės. 5 iš 6 atliktų interviu vyko susitikus su informantėmis gyvai. Susitikimų vieta dažniausiai būdavo tyrimo dalyvių gyvenamoji aplinka, nes palanki aplinka kur informantė galėtų laisvai jaustis turi didelę prasmę pačio interviu kokybei (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 162) ir tik viena informantė buvo apklausoma ne jos namų aplinkoje, bet vienos iš evangelikų reformatų parapijos patalpose. Vienos tyrimo dalyvės nuolatinė gyvenamoji vieta pastaruosius keliolika metų yra ne Lietuvoje, todėl su pastarąja informante interviu buvo atliktas nuotoliniu būdu naudojant internetinės telefonijos programą „Skype“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 257). Interviu trukmė laviravo nuo 45 minučių iki 1.5 valandos, kas atitinka metodologines S.A. Belanovskij rekomendacijas tipiško laiko trukmei atliekant interviu (cit. pgl: Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 161). Sudarius galutinį tyrimo instrumentarijų, buvo kreiptasi į organizacijos vadovą, dėl tyrimo atlikimo galimybės ir buvo gautas raštiškas jo sutikimas. Tariantis su tyrimo dalyvėmis telefonu dėl interviu vietos ir laiko, jos pirmiausiai būdavo supažindinamos su tyrimo tikslu. Sutartomis datomis buvo atliekamas pusiau struktūruotas interviu, kurio vienas iš privalumų - suteikta galimybė tyrimo autoriui laisvai dėlioti pokalbio klausimus neprisiriant prie klausimų išdėstymo tvarkos, kas leido kurti palankią neformalią aplinką ir suteikė galimybę papildomų klausimų pagalba gauti išsamesnių duomenų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 156). Pokalbio duomenys buvo įrašinėjami į planšetinio kompiuterio „Apple Ipad 6th Gen“ balso įrašymo programėlę „Voice Memos“. Kokybinio tyrimo eiga praėjo sklandžiai, visi suderinti susitikimai

su tyrimo dalyvėmis įvyko sutartu laiku. Tyrimo eigoje jokių techninių nesklaidumų susijusiu duomenų įrašo kokybės problemomis ar pačio įrašo neužfiksavimo faktu bei duomenų praradimu neatsirado. Tyrimo eigos ribotumu reikėtų įvardinti faktą, kad viena potenciali tyrimo dalyvė dėl ligos atsisakė dalyvauti tyrime, kas neleido atspindėti maksimalaus evangelikų reformatų bažnyčios moterų lyderių požiūrio į tyrimo problemą.

Duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenų procesas buvo suplanuotas ir atliktas vadovaujantis metodologinėmis Braun ir Clarke tematinės analizės rekomendacijomis pavaizduotomis 10 lentelės išdėstyta eilės seka.

10 lentelė. Tematinės analizės etapai pagal Braun ir Clarke

TYRIMO ETAPAS	TEMINĖS ANALIZĖS ETAPŲ APIBŪDINIMAS
1. <i>Susipažinimas su tyrimo duomenimis</i>	Tyrimo duomenys transkribuojami (esant poreikiui) ir daug kartų skaitomi, išskiriant prasmines idėjas.
2. <i>Duomenų kodavimas</i>	Apibūdinami tekstų prasminiai vienetai – suteikiami pavadinimai (kodai). Atrenkamos teksto ištraukos, susijusios su prasminiais vienetais suteiktais kodais
3. <i>Temų paieška</i>	Kodai jungiami į pirmines temas. Atrenkami duomenys, susiję su pirminėmis temomis.
4. <i>Temų peržiūra</i>	Įvertinama, kaip susijusios išskirtos temos ir kodai, sudaromas temų žemėlapis.
5. <i>Temų apibūdinimas</i>	Tikslinami saviti kiekvienos temos aspektai ir jų reikšmės, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos kontekstą. Formuluojami aiškiai apibrėžti temų pavadinimai.
6. <i>Ataskaitos rengimas</i>	Parenkami ryškūs tyrimo rezultatus pagrindžiantys pavyzdžiai. Atliekama galutinė atrinktų teksto ištraukų, susijusių su tyrimo problema, analizė.

Šaltinis: Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017, 214).

Tyrimo duomenų apdorojimas pradėtas nuo garso įrašų duomenų **transkribicijos**. Šis procesas įvardijamas kaip pirmasis kokybinio tyrimo duomenų apdorojimo etapas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 214). Toliau sekė daugkartinis transkribuotų tekstų skaitymas ir prasminių tekstų išskyrimas, tiems išskirtiems duomenims suteikiant kodus. Kodai jungti į pirmines temas, arba **subtemas** - koncentruotus, apjungtus prasminius duomenimis, giminingus savo kontekstu ir apibūdinantys tą pačią problemą teiginius. Keliolika subtemų sudarė **tematinį žemėlapi**, kuriame būdingų tiriamo reiškinių aspektus aprėžiančios kelios subtemos buvo apjungiamos į galutines **temas**, kurioms suteikiami aiškiai suformuluoti ir temos problematiką apimantys pavadinimai. Analizuojant duomenis buvo pritaikyti turinio analizės elementai, kuomet darbo autorius analizuojant tyrimo duomenis gretino prasminių vienetų, priskirtų tai pačiai subtemai arba kategorijai, turinį (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 69). Analizuojant duomenis asmeninėje, tarpusavio santykių ir organizacinėje/strateginėje dimensijose, remiamasi teoriniuose šaltiniuose išskiriamų, labiausių konkrečiam lyderystės stiliui: **1) transformacinė** (Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48); **2) tarnaujančioji** (Roberts 2015, 4; Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4); **3) dvasinė** (Katilienė 2014, 49-52) būdingų lyderystės raiškos elementų rinkiniais (žr. 7 lentelę), priskiriant tyrimo metu gautus prasminius vientetus konkrečiam lyderystės raiškos elementui

pagal tų prasminių vienetų konteksto turinį. Tyrimo duomenų apdorojimui pasitelkta *Microsoft Excel* programa.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Remiantis metodologais, tyrimo kokybę lemia tyrimo validumo ir patikimumo požymiai. Kokybiniai tyrimai validūs tais atvejais, kai siekiama sudaryti nuomonių, vertinimų, išsiskakymų tam tikru klausimu sąrašą. (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 106). Vidinį darbo validumą autoriaus darbe galėtų užtikrinti tai, kad tyrėjas pats buvo tyrimo dalyviu, buvo naudojamos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės. Išorinį validumą užtikrina tyrimo ataskaitoje pateiktos informacijos apie tyrimo objektą, vietą, metodą, tyrėjo vaidmenį tyrime išsamumas, kuris tyrimo padės tyrimo skaitytojams suprasti, kur jie galėtų savo gyvenime pritaikyti tyrimo rezultatus (Rupšienė, 2007, 45). Tyrimo patikimumą atspindi gautų duomenų stabilumas, grindžiamas *pasikliovimu*, kurį siūlo naudoti Y. Lincoln ir E. Guba (cit. pgl: Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008, 112).

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Moteriškosios lyderystės raiškos Evangelikų Reformatų Bažnyčioje nustatymui tyrime naudotas tematinės analizės metodas, kuomet interviu tekstams analizuoti, kai siekiama atskleisti būdingus modelius ir tendencijas, pasitelkiamas išreiškimas temų pavidalu. Pasak Braun ir Clarke šis tyrimo metodas yra parankus naujoms, mažai tyrinėtomis, socialiai jautrioms temoms analizuoti (cit. pgl: Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 208), o pasirinktas tyrimo atvejis kaip tik atitinka šiuos išvardintus požymius – moterų lyderystės raiška bažnytiniame kontekste yra ganėtinai mažai dėmesio sulaukusi iki šiol tema, turinti socialiai jautrios tematikos atributų, pirmiausiai dėl pačios tyrimo erdvės, kur moterys šventinamos į kuniges, kas jau yra nevienareikšmiška ir užprogramuotai diskusijai atvira tema.

11 lentelė. Trijų dimensijų modelis naudojamas lyderystės raiškai tirti

1. Asmeninė dimensija	2. Tarpusavio santykių dimensija	3. Organizacinė/strateginė dimensija
<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė kaip asmeninis tobulėjimas: asmeninė branda, asmeniniai pokyčiai, asmeninis profesionalumas ir meistriskumas, asmeninės vertybės ir nuostatos, nuolatinis mokymasis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė kaip tarpusavio sąveika su pasekėjais: įtaka, sąveika, pasitikėjimas, individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, tarnystė. • Lyderystė kaip gebėjimas kurti viziją: inspiracinė motyvacija, 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė kaip pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija: produktyvus darbas, geri darbo rezultatai, pasipriešinimo pokyčiams įveikimas, stipriausių poveikio taškų suradimas, globalizacijos konteksto suvokimas ir t.t. • Lyderis kaip organizacijos konstruktorius:

<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė, kaip mąstymo ir gyvenimo būdas: gyvenimo filosofija, dvasinė būseną, gyvenimo pusiausvyrą, moraliniai standartai, savirealizacija. 	entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos.	besimokančios organizacijos kūrimas, požiūris į organizaciją kaip į sistemą, proceso orientacija.
---	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal (Skaržauskienė 2010, 66-67)

Lyderystės raiškos matavimui tyrime buvo panaudotas trijų dimensijų modelis (žr. 11 lentelę), kuris šiame tyrimo etape naudojamas kaip teorinis pagrindas moteriškosios lyderystės raiškos koncepcijai kurti.

3.2.1 Lyderystės sampratos tyrimo rezultatai

Kadangi tyrimo analizė orientuota į lyderystės raiškos elementų paiešką ir pagrindimą, tyrimo rezultatų vertinimą teisinga būtų pradėti ne nuo pačios lyderystės raiškos, bet pirmiausiai atvaizduoti tyrimo dalyvių **lyderystės sampratą**. Tai įgalins tyrimo skaitytoja pirmoj eilėj būti supažindintam su tyrimo dalyvių santykiu su lyderyste kaip su pačiu terminu, taip ir su reiškiniu tyrimo dalyvių sąmonėje.

Lyderystės samprata. „Pats terminas tai reiškia kad kažko priekį, <...> kažkokios žmonių grupės priekyje. Vėdi ir tu tiems žmonėms turi būti vadovas, netgi ne vadovas, toksai iš vienos pusės pavyzdys sektinas. Man lyderystė yra daugiau yra kai tu esi priekyje sektinu pavyzdžiu, kad žmonės norėtų eiti paskui tave ir daryti, kartoti tai ką tu nori kad jie darytų arba tai ką tu pats irgi darai. Nes jeigu tu vadovaujiesi, kad tu tik liepi, tu esi vadovas, bet tu nesi lyderis. Lyderis yra daugiau man tas žmogus kuris savimi, savo elgesiu, savo nuostatomis, savo vertybėmis, savo netgi kažkokiomis manieromis, povyza, įsitikinimais, tikėjimu parodo kaip norėtų kad būtų. Ir tiems žmonėms kurie šituo lyderiu seka jiems tas tinka. Ir jie dėl to paskui eina (TD1-10/1). <..> Lyderio, sakykim mūsų bendruomenės lyderio turėtų būti vienas iš tokių bruožų - gebėjimas išgirsti savo narius. Ir gebėjimas palaikyti asmeninį ryšį tokį. Negali būti kiekvienam asmeninis draugas, bet vis dėlto tuo metu kada tu bendrauji su tuo žmogumi, tu ir turi turėti su juo ryšį. Duotų toki gerą pozityvų kaip sakyti dalyką. Dar kas galėtų būti - aišku tas žmogus turėtų būti ir elgtis taip, vėlgi būti aktyvus, tame kame jis nori patraukti savo bendruomenę paskui save (TD1-10/2)“.

„Lyderystė tai man tu turi būti pirmas visur. (TD2-10/1) <...> Lydere aš galiu būti tada, kai aš viską žinau, kai aš išmanau ir kai aš turiu sveikatos ir sveiko proto, tai aš galiu būti lydere. (TD2-10/2)“

„Lyderystė – pavyzdys, motyvacija. Reiškia, kad savo pavyzdžiu kitus žmones užkrečiu. Taip pat turiu būti pozityvus motyvatorius, kad ir kiti taip norėtų sekti mane. Taip pat man lyderystė siejasi, kad duoti žmonėms laisvę, kad nevadovauti, nekontroliuoti, nenurodinėti kaip turi būti, bet duoti erdvę, laisvę pasireikšti ir po to turėti abipusią komunikaciją, diskusiją, jeigu kažkas ne taip (TD3-10/1)“.

„Lyderystė tai turėtų atrodyti būti stiprus žmogus tiek dvasiškai tiek fiziškai. Turėtų galbūt žmogus būti, kuris sugeba valdyti savo emocijas. Turėtų būti žmogus kuris sugeba patraukti kitų asmenų dėmesį, sudominti juos. Mano manymu visa tai veda į tai kad tas žmogus neturėtų būti tuščias. Jis turi turėti ir išsilavinimą tam tikrą ir būti apsiskaitęs, turėtų dvasinių kažkokių gebėjimų. Išvaizda kartais irgi įtakos aš manau lyderio savybių pasiekimui ar ne pasiekimui (TD4-10/1)“.

„Man iš viso tas terminas lyderystė nepatinka. Pirmoj eilėj pradėkim nuo to. <...> Žmogus arba tą turi arba ne. Tikrai savybių negaliu pasakyti. Nu ką, vardinim koks nors ten tolerantiškas, (TD5-10/1) <...> dirbantis savo darbą, (TD5-10/2) <...> atsidavęs (TD5-10/3).“

„Žmogus turi turėti tam tikras charakterio savybes. Ne kiekvienam tai yra duota (TD6-10/1) <...> kuris daug daro, bet kad nenori būti pastebimas, tai savaime pastebimas yra (TD6-10/2), <...> atsidavęs savo darbui, sąžiningas (TD6-10/3).“

Tyrimo dalyviu pasisakymai apie lyderystę yra nevienalyčiai, kaip ir lyderystės samprata teorijoje neturi vieno vienintelio apibrėžimo. Bendruoju požiūriu išskiriami du lyderystės tipai: orientuotas į žmones (akcentuojantis žmonių santykius) ir orientuotas į užduotis (akcentuojantis projektus ir jų vykdymo metodus) (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas 2009, 37). Atlikus gautų duomenų analizę, pritaikant lyderystės orientacijos *santykiai/užduotis* modelį (žr. 12 lentelę), gavome rezultatus, kad tyrimo dalyvių tarpe lyderystės sampratos formuluotėje daugiau vyrauja lyderystę apibūdinančių teiginių, orientuotų į žmonių tarpusavio santykius, nei į užduoties vykdymo metodus. Teoriniuose šaltiniuose (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas 2009, 37) akcentuojama, kad geriausias lyderystės stilius galėtų būti apibūdinamas kaip sujungiantis abu aukščiau minėtus stilius, t.y., orientuotas tiek į žmones, tiek į užduotis. Iš pateiktos analizės (žr. 12 lentelę), matyti, kad į užduotis ir jų vykdomų metodų lyderystę orientuotų pasisakymų skaičius tik nedidele dalimi pasisakymų užleidžia vietą žmonių/santykių lyderystės dimensijai, todėl iš esmės galime kalbėti apie subalansuotą, brandžią lyderystės sampratą, kuri apima abi dimensijas.

12 lentelė. Lyderystės orientacijų - *santykiai/užduotys* tyrimo modelis

Lyderystė orientuota į žmogų/santykius	Lyderystė orientuota į užduotis, vykdymo metodus
<p><...> tu esi priekyje sektinu pavyzdžiu, kad žmonės norėtų eiti paskui tave ir daryti, kartoti tai ką tu nori kad jie darytų arba tai ką tu pats irgi darai <...> Lyderis yra daugiau man tas žmogus kuris savimi, savo elgesiu, savo nuostatomis, savo vertybėmis, savo netgi kažkokia manieromis, povyza, įsitikinimais, tikėjimu parodo kaip norėtų kad būtų. Ir tiems žmonėms kurie šituo lyderiu seka jiems tas tinka. Ir jie dėl to paskui eina (TD1-10/1). <...> gebėjimas išgirsti savo narius, <...> gebėjimas palaikyti asmeninį ryšį tokį <...> su tuo žmogumi, <...> turėti su juo ryšį (TD1-10/2), Lyderystė – pavyzdys, motyvacija <...> savo pavyzdžiu kitus žmones užkrečiu <...> pozityvus motyvatorius <...> duoti žmonėms laisvę <...> duoti erdvę, laisvę pasireikšti ir po to turėti abipuse komunikaciją, diskusiją (TD3-10/1), <...></p>	<p>Pats terminas tai reiškia kad kažko priekį <...> Vėdi ir tu tiems žmonėms turi būti vadovas (TD1-10/1) <...> būti aktyvus (TD1-10/2) <...> būti pirmas visur. (TD2-10/1) <...> Lydere aš galiu būti tada, kai aš viską žinau, kai aš išmanau ir kai aš turiu sveikatos ir sveiko proto, tai aš galiu būti lydere. (TD2-10/2) <...> neturėtų būti tuščias <...> turėti ir išsilavinimą tam tikrą ir būti apsiskaitęs, turėtų dvasinių kažkokių gebėjimų (TD4-10/1)“<...> dirbantis savo darbą, (TD5-10/2) <...> atsidavęs (TD5-10/3). <...> kuris daug daro, bet kad nenori būti pastebimas, tai savaime pastebimas yra (TD6-10/2), <...> atsidavęs savo darbui (TD6-10/3)</p>

<i>sugeba valdyti savo emocijas <...> sugeba patraukti kitų asmenų dėmesį, sudominti juos (TD4-10/1)“ <...> tolerantiškas (TD5-10/1), <...> sąžiningas (TD6-10/3).</i>	
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant išanalizuotus tyrimo duomenis, galima teigti, kad *tyrimo dalyvės lyderystės sampratą suvokia, kaip žmonių tarpusavio santykiams paremtą bendrų tikslų siekimo procesą*, kuriame lyderis, stovėdamas organizacijos priešakyje turėtų būti išsilavinęs, sveikas, aktyvus, kuklus, dvasingas ir atsidavęs darbui asmuo, savo pavyzdžiu įgalinantis sekėjus veikti pagal lyderio asmenybėje atsispindintį ir per asmeninį ryšį sekėjams perduodamą vertybinį pamatą, kuriame lyderio ir sekėjo santykiai yra grindžiami pozityviu motyvavimu laisvai reikštis, ryšio palaikymu, asmeniniu dėmesiu, santūriu tonu diskutuojant ir skleidžiant toleranciją, patraukinat sekėjų dėmesį naujomis veiklomis per savo asmeninę iniciatyvą. Išlaikant tyrimo validumą, reikia paminėti ir tą faktą, kad ne visoms tyrimo dalyvėms lyderystės samprata buvo priimtinas diskusijai objektas. Viena tyrimo dalyvė atvirai pasisakė, kad pats terminas lyderystė (TD5-10/1) jai nėra priimtinas, kas iš esmės nesutrukdė apibūdintus lyderio sampratos teiginius užfiksuoti tolimesnio pokalbio su tyrimo dalyve eigoje (TD5-10/2) ir (TD5-10/3).

Atlikus lyderystės sampratos duomenų analizę ir gavus tyrimo rezultatus, galėtume daryti išvadą, kad tyrimo dalyvių pasisakymai lyderystės apibūdinimo tematika, artimiausi **transformacinės** lyderystės dimensijai, kurioje anot J.M. Burns, transformacinis lyderis atsižvelgdamas į kiekvieno poreikius ir gebėjimus, remdamasis vien savo vertybėmis ir vidine motyvacija sudomina savo idėjomis kitus (cit. pgl: Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48).

3.2.2 Asmeninės dimensijos tyrimo rezultatai

Pirmoji dimensija, per kurią analizuojame moteriškosios lyderystės raišką evangelikų reformatų bažnyčioje yra asmeninė dimensija (žr. 2 Priedą). Šios dimensijos tyrimui buvo išskirtos 9 teminės kryptys (žr. 7 pav.), orientuotos į lyderystės raiškos elementų analizę per asmeninį kontekstą. Analizuojant moteriškosios lyderystės raiškos elementus asmeninės dimensijos (žr. 2 Priedą) pateiktose devyniose tematinėse kategorijose, pavyko prieiti prie žemiau pateikiamų tyrimo rezultatų:

1.	• TOBULĖJIMAS
2.	• BRANDA
3.	• ASMENINIAI POKYČIAI
4.	• PROFESIONALUMAS IR MEISTRISŪKUMAS
5.	• VERTYBĖS IR NUOSTATOS
6.	• NUOLATINIS MOKYMASIS
7.	• MĄSTYMO IR GYVENIMO BŪDAS
8.	• GYVENIMO FILOSOFIJA, DVASINĖ BŪSENA
9.	• SAVIREALIZACIJA

7 pav. Asmeninės dimensijos tematinų krypčių schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant duomenis asmeninėje dimensijoje, remiamasi teoriniuose šaltiniuose išskiriamų labiausių konkrečiam lyderystės stiliui: **1) transformacinė** (Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48); **2) tarnaujančioji** (Roberts 2015, 4; Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4); **3) dvasinė** (Katilienė 2014, 49-52) būdingų lyderystės raiškos elementų rinkiniais (žr. 13 lentelę), priskiriant tyrimo metu gautus prasiminiuos vienetus konkrečiam lyderystės reiškos elementui pagal tų prasminių vienetų konteksto turinį.

13 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė asmeninės dimensijos kontekste

Transformacinė lyderystė		Tarnaujančioji lyderystė		Dvasinė lyderystė	
Pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų	TD2-13/2	Doras požiūris	TD2-18/2	Pašaukimas	TD6-16/1
	TD4-18/4	Dėkingumas	TD5-11/1	Tikėjimas	TD3-16/1
Pagalba intelektualiai augti ir tobulėti	TD3-14/2	Altruizmas	TD3-15/8	Dvasingumas	TD4-9/3
	TD6-18/3	Užuojauta	TD2-13/2	Bendruomeniškumas/ Narystė	TD1-12/1
	TD2-15/4	Asmens autonomija	TD2-13/1		TD5-6/1
	TD1-18/2	Visuotinė lygybė	TD4-15/3		TD3-5/1
Atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus	TD3-15/1	Asmens autonomija	TD4-16/1	Pasitikėjimas	TD1-18/1
	TD3-8/1	Visuotinė lygybė	TD5-16/2	Tarnystė/ Atsidavimas	TD3-17/4
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD4-18/4	Visuotinė lygybė	TD4-16/2	Tobulėjimas	TD5-14/3
	TD4-18/2	Moralinės vertybės	TD2-14/1		TD3-15/1
Kolektyvinė gerovės kūrimas	TD3-15/3	Įsiklausymas, supratimas	TD4-15/1		TD6-8/1
	TD6-8/1		TD1-18/5		TD2-18/3
Pokyčių inicijavimas	TD4-14/5		TD6-18/2		TD4-11/1
	TD4-15/4		TD3-17/2		TD4-15/3
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD4-11/2		TD2-12/1		TD2-13/2
	TD4-11/2		TD5-18/1		TD6-11/1
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD2-15/1		TD4-15/3		TD2-11/1
	TD6-8/4				
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD6-8/3				
	TD1-13/1				
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD1-13/2				
	TD4-2/1				
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD2-14/1				
	TD6-14/1				

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tobulėjimas ir branda. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog asmeninio tobulėjimo ir brandos veiksniai, turėję įtakos lyderystės raiškai yra tokie, kaip *tėvai*, *seneliai* [TD2-6/1], t.y. artima asmeninė aplinka, su kuria pirmiausiai teko turėti sąlyti ir iš jos semtis pirminių įgūdžių, kurie formavo būsimą asmenybę. Šeimos vertybės, *šeimos* [TD5-6/1] narių santykis su bažnyčia, su bendruomene, ugdė asmens socialinį intelektą, priklausomumo bendruomenei jausmą. Kitas etapas, kuris laukia jauno žmogaus bažnyčioje yra jo sutvirtinimas, evangelikų reformatų bažnyčioje tai vadinama *konfirmacija* [TD3-5/1], kuomet jaunas, maždaug 14–16 metų žmogus atėjęs sutvirtinti savo tikėjimo, bažnyčioje susitinka savo bendraamžius, mezgasi santykis su bendro konfesinio prado žmonėmis, mezgasi pirmieji kontaktai, ryškėja asmenybės, kurios veikia grupėje ir tuo pačiu veikia pačius grupės narius. Šiame etape atsiranda ir kitas faktorius, kuris veikia asmenybę tobulėjimo ir brandos kontekste, t.y. *kunigas* [TD4-9/3], kuris iki konfirmacijos veikia kaip menkai bepažintas santūrus žmogus juodais drabužiais, sekmadieniais vedantis pamaldas tikintiesiems. Konfirmacijos etape asmuo turi tiesioginį santykį su kunigu, gali su kuo užmėgsti dialogą, gali sudaryti apie save norimą įspūdį, demonstruodamas savo žinias, savo aktyvumą ir informacijos imlumą paskatinti aplinkinius jaunuolius imti teigiamą pavyzdį, tuo pačiu kunigui leidžiant save pažinti, kaip motyvuotą bręstantį konfesinės bendruomenės narį. Savo parapijos ribose asmuo pasisėmęs iš bendraamžių tikinčiųjų ir iš kunigo sau reikalingos patirties, gauna galimybę plėsti savo akiratį ir susipažinti su kitų miestų parapijų jaunimu per organizuojamas vaikų ir *jaunimo vasaros stovyklas* [TD3-5/1]. Asmuo tobulina savo komunikacijos įgūdžius bendraudamas su galimai net kita tarpe bendraujančiais (pvz. vilniečiais su biržiečiais), skirtingiems socialiniams sluoksniams priklausančiais bendraamžiais. Sudaroma terpė asmeniui mokytis vieniems iš kitų, aktyviai dalyvauti stovyklos programoje. Toliau asmuo subręsta iki tokio lygio, kad imasi pats organizuoti *darbą su jaunimu* [TD3-15/1]. Tai jau yra akivaizdi lyderystės raiška per tokios formos asmeninio tobulėjimo formą, nes reikia inicijuoti veiklą, pritraukti finansinius ir žmogiškuosius resursus, motyvuoti jaunas žmones rinktis ir veikti. Kitas asmens tobulėjimo ir brandos etapas – *studijos* [TD2-18/3] aukštojoje mokykloje. Gali būti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Svečiuojantis studijų metu ar po *studijų užsienyje* [TD4-15/3] yra susipažįstama su tarptautine reformatų bendruomene, jų požiūriu ir praktika moterų kunigystės atžvilgiu, užsienyje matytos praktikos pagrindu generuojamos idėjos ir iniciatyvos naujovėms, pokyčiams, kas yra ryškus asmeninės brandos ženklas.

Pokyčiai, profesionalumas ir meistriškumas. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamas pokyčių, profesionalumo ir meistriškumo tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip paskyrimą eiti *vadovaujančias pareigas* [TD6-8/1] bendruomenėje, nuolatinės gyvenamosios vietos *pasikeitimas* [TD4-2/1] persikeliant iš vieno miesto į kitą, dalyvavimas bendruomenės pagrindiniuose *renginiuose*, tokiose kaip *Sinodas* [TD4-18/3], kuris vyksta tik kartą metuose ir norint jame dalyvauti su balso teise, turi būti deleguotas savo parapijos, kuriai priklausai narių balsais. Moterims sukūrus šeimą susiduriama su šeimos ir *karjeros* [TD4-16/1], interesų

derinimo klausimu, kurį reikia spręsti optimaliausių nuostolių sąskaitą. Tai yra reikšmingas pokytis moters gyvenime ir sugebėjimas subalansuoti šeimos interesus su karjeros poreikių tenkinimu yra didelė sėkmė, reikalaujanti iniciuoti tokią veiklą, kuri būtų įdomi ir aktuali savo pačios šeimos nariams, kaip pavyzdžiui *jaunų šeimų stovyklų* [TD6-8/1], idėja, kur vienu metu galima būti su savo vaikais, ir tuo pačiu užsiimti stovyklautojų užimtumo organizavimu. Atsiradusi galimybė laisvai keliauti po *užsienį* leido moterims dalyvauti Europos moterų *ekumeninėje veikloje*, kas davė pradžią bene didžiausiam pokyčiui Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenei, skaičiuojančiai daugiau kaip 460 metų, kai buvo ordinuotos dvasininkėmis dvi moterys. Užsienio moterų dvasininkių gausa, jų aktyvi veikla inspiravo bendruomenės moterį parvežti šią idėją į Lietuvą ir *inicijuoti* tokio reikšmingo pokyčio įgyvendinimą [TD2-13/2]. Kalbant apie moterų profesionalumo ir meistriškumo raišką, būtina paminėti profesinių kompetencijų taikymo praktiką bendruomenės labui, kaip pavyzdžiui pagalba *teisiniuose* [TD4-8/2] klausimuose, *užsienio kalbų* [TD2-13/1] mokėjimą, praverčiantį darbe su užsienio partneriais, profesinėje veikloje įgytų *vadovavimo* [TD2-15/1] kompetencijų pritaikymą bendruomenės viduje. Reikšminga būtų akcentuoti, kad yra pastebima ir atvirkštinė praktika, kuomet bendruomenėje įgyti *komunikabilumo/bendravimo* [TD3-15/8] įgūdžiai yra adaptuojami savo asmeninėje profesinėje veikloje. Didelę pridėtinę vertę informacijos sklaidos ir žinių išsaugojimo kontekste kurianti veikla yra evangelikų reformatų periodinio leidinio *leidyba ir redagavimas* [TD2-18/2]. Ką svarbu paminėti, kad moteriškosios lyderystės raiškos elementų aptinkama *pastatų atgavimo* [TD6-8/4], bažnyčių ir kitų objektų *renovavimo* [TD6-8/3] sferose, kur moteriška ranka inicijuoja ir koordinuoja visą šią ūkinę veiklą bendruomenėje.

Savirealizacija ir nuolatinis mokymasis. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos savirealizacijos ir nuolatinio mokymosi tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip asmeninį *poreikį veikti, norą daryti* [TD4-15/4], užtikrinti veiklą *tęstinumą* [TD4-18/4]. Vienas kritinių elementų leidžiantis moterims save realizuoti bendruomenės ar profesinėje terpėse yra jos sugebėjimas *derinti* šeimą ir karjerą [TD5-16/2]. Iš savirealizacijos pavyzdžių galėtume nurodyti tyrimo dalyvių paminėtus projektus, tokius kaip *stovyklos* [TD4-18/4], kur moteris turi vietos užsiimti su jaunimu, juos auklėjant, skiepijant jiems teigiamą pavyzdį. Kita moterų savęs realizavimo forma yra darbas su jaunimu draugijos, skirtos *apjungti jaunas žmones* [TD3-8/1] organizavimo ir koordinavimo kontekste. Naujų veiklų, *idėjų* ir moterų užimtumo įgyvendinimo paieška, kurianti kitoms moteris savirealizacijos terpę (moterų *siuvimo, mezgimo, rankdarbių* [TD4-14/5] užsiėmimai) irgi yra aktyvi ir itin produktyvi savirealizacijos forma. Didelę reikšmę moterų savirealizacijai teikia tas faktas, kad bažnyčioje *moterų yra didžioji dauguma* ir bažnyčia tam tikra prasme yra ant *moterų pačių* [TD1-13/1], todėl joms tas daugumos faktorius leidžia iniciatyvas realizuoti. Kalbant apie nuolatinio mokymosi tematiką, reikia paminėti, kad *išsilavinimas* [TD6-11/1] atlieka ypatingai reikšmingą *vaidmenį* [TD5-11/1] reformatų bažnyčioje, kuri visais savo gyvavimo

laikais rūpinosi tiek mergaičių tiek berniukų *edukacija* [TD4-18/2]. *Be aukštojo išsilavinimo* [TD4-11/2] neįsivaizduojamas vadovo statusas. Moterys yra *linkę investuoti* [TD4-11/1] į išsilavinimą, atsiliepiama apie jo svarbą ypatingai teigiamai, akcentuodamas tokias išsilavinimo naudas, kaip *potencialaus lyderio* kur kas didesnes perspektyvas, kai jis turi išsilavinimą, nei kad jo neturėdamas. Taip pat yra akcentuojama, kad išsilavinimas duoda *platesnį akiratį, kalbų žinojimą*, [TD2-11/1], *suteikia gebėjimą* žmogui labiau *pažinti* kitus žmones, *suvokti* jų poreikius, apsiskaitymas leidžia *bendrauti* įvairesnėmis temomis [TD4-11/2]. *Šeimos, mokyklos įtaka, bendravimas su skirtingais žmonėmis, talento ir žinių* [TD3-14/2] kombinacija yra pagrindas potencialiam vadovui. Nuolatinio mokymosi faktorius yra ir moterų, kurios turi *statusą* [TD2-14/1], yra pastebimos ir veiklios bažnyčioje teigiamo pavyzdžio ir patirties perėmimas, tai pat yra nurodomas ir *Biblijos skaitymas* [TD1-12/1], kaip vienas iš veiksmų, lemiančių nuolatinį mokymąsi.

Gyvenimo būdas, filosofija, dvasinė būseną, gyvenimo pusiausvyra, moraliniai standartai, vertybės ir nuostatos. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos gyvenimo būdo, dvasinės pusiausvyros, moralinių standartų ir vertybinių nuostatų tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką stimuliuojančius aspektus, kaip *lygybė* prieš Dievą, *nuomonės* ir *iniciatyvos* laisvę [TD2-14/1]. *Tradicijos* [TD3-17/2] išsaugojimo kontekstas, reformatiškojo identiteto *išskirtinumo* [TD1-18/1] aspektas, *demokratijos* principų taikymas ir *išsilavinimo* [TD2-12/1] svarba sukuria terpę moteriškosios lyderystės raiškai. Svarbu akcentuoti *pareigos jausmą* [TD6-16/1], *personalinę nusiteikimą* motyvaciją darbui, net neimant sau *pavyzdžio* [TD6-18/3], iš aplinkos, o veikiant asmeninių paskatų pagrindu. Dar vienas svarbus elementas formavęs asmenybę yra bažnyčioje sutikti *autoritetai*, kurie mokė *dalintis*, nežiūrėti savo *gerovės*, daryti gerus darbus *kitų žmonių naudai* [TD4-15/3]. Principinė nuostata, kuria turėtų vadovautis bendruomenės narys, yra ta, kad *žinia apie reformatiškas* tradicijas turi būti *skleidžiama*, bendruomenė turi būti *atvira* kitų konfesijų žmonėms, kurie galėtų iš arti susipažinti su *bažnytinėmis nuostatomis* ir bendrose renginiuose leisti kitų konfesijų tikintiesiems *dalyvauti* vienodomis sąlygomis kaip ir reformatams [TD4-15/1]. Vadovaujama nuostata, kad ne viskas gyvenime turi būti *matuojama atlygiu* [TD5-18/1], yra ir *pašaukimas*, kuris gali kartais atimti dalį *asmeninio gyvenimo* dėl kitų gerovės, bet suteikia malonumą *suprasti* žmogų, būti *jautriu* kito žmogaus problemoms, atrasti *tikėjimą*, reformatų *tradiciją* ir *dvasinius* dalykus [TD3-16/1]. Kitas svarbus akcentas, yra noras rodyti asmeninį *pavyzdį*, *motyvuoti*, *nupiešti* veiklos gaires, kalbėtis apie laukiamus *rezultatus*, nenurodant priemonių ir leidžiant žmogui *pačiam* atrasti savo būdą rezultatui pasiekti [TD3-15/3]. Kalbant apie dvasinę būseną, tyrimo dalyvės akcentavo *krikščioniško* bendravimo, *dvasinio* bendravimo svarbą tarp žmonių, kuris gali būti išreikštas tiek tradiciniu būdu susitinkant *bažnyčios* pastate, tiek ir alternatyvia forma, *išvykomis* į gamtą, *dviračių žygiuose* [TD3-17/4]. Svarbiausia, kad tame bendravime atsispindėtų pagarba *žmogui* ir visuotinė *lygybė* lyčių atžvilgiu [TD1-18/5]. Asmeninės *nuomonės* [TD5-14/3] turėjimas moterų kunigystės atžvilgiu, parodo, kad organizacija

yra laisva priimti visokias nuomones, nes nuomonės su laiku gali *keistis* [TD6-14/1] ir gali būti, kad nebeliks *skirtumo* [TD6-18/2] kas stovi už Dievo stalo. Savo nuomonės turėjimas ir apgynimas yra lyderystės elementas. Moters išsivadavimas iš namų ir *karjeros* siekis, laužo nusistovėjusį *stereotipą* apie moters vaidmenį prie *puodų, vaikų ir ruošos* [TD4-16/2]. Viena svarbiausių lyderio vertybių yra įvardijama *empatija*, anot tyrimo dalyvių lyderis turi turėti *psichologinių žinių*, kad galėtų *pajausti žmones* [TD4-15/3], kad galėtų juos *sutelkti, organizuoti* ir būti jų *priešakyje* [TD2-15/4]. Lyderis turi burti pasišventęs norui *burti* bendruomenę, ją atstovauti, *reklamuoti* [TD1-18/2] ir naujų iniciatyvų pagrindu kurti naują organizacijos *istoriją* [TD1-13/2].

Temos apibendrinimas. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, gautus išanalizavus tyrimo dalyvių pasisakymus galima teigti, jog lyderystės raiška nagrinėjamame asmeninės dimensijos kontekste yra daugiasluoksnė. Išanalizavus tyrimo duomenis ir suskirstant juos į 9 atskiras temines kategorijas ir jas apjungiant pagal turinio prasmės panašumą, gavome rezultatus, kad asmeninėje dimensijoje yra išreikšti visi trys teorinėje darbo dalyje aprašyti lyderystės stiliai, t.y. transformacinė, tarnaujančioji ir dvasinė lyderystė (žr. 7 lentelę). Reziumuojant gautus tyrimo rezultatus asmeninėje dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultata, jog tyrimu dalyvių pasisakymuose asmeninės dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – ***pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų, pagalba intelektualiai augti ir tobulėti bei ir kolektyvinės gerovės kūrimas***. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *visuotinė lygybė*; dvasinės lyderystės stiliuje – *bendruomeniškumas/narystė ir tobulėjimas*.

3.2.3 Tarpusavio santykių dimensijos tyrimo rezultatai

Antroji dimensija, per kurią analizuojame moteriškosios lyderystės raišką evangelikų reformatų bažnyčioje yra tarpusavio santykių dimensija (žr. 3 Priedą). Šios dimensijos tyrimui buvo išskirtos 8 teminės kryptys (žr. 8 pav.), orientuotos į lyderystės raiškos elementų analizę per tarpusavio santykių kontekstą. Analizuojant moteriškosios lyderystės raiškos elementus tarpusavio santykių dimensijos (žr. 3 Priedą) pateiktose aštuoniuose tematinėse kategorijose, pavyko prieiti prie šių, žemiau pateikiamų tyrimo rezultatų:

1. • SAŲEIKA SU PASEKĖJAIS
2. • ĮTAKA
3. • PASITIKĖJIMAS
4. • INDIVIDUALIZUOTAS DĖMESYS
5. • INTELEKTINĖ STIMULIACIJA
6. • TARNYSTĖ
7. • GEBĖJIMAS KURTI VIZIJĄ
8. • INSPIRACINĖ MOTYVACIJA, ENTUZIAZMAS, ĮKVĖPIMAS

8 pav. Tarpusavio santykių dimensijos tematinų krypčių schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant duomenis tarpusavio santykių dimensijoje, remiamasi teoriniuose šaltiniuose išskiriamu, labiausių konkrečiam lyderystės stiliui: **1) transformacinė** (Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48); **2) tarnaujančioji** (Roberts 2015, 4; Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4); **3) dvasinė** (Katilienė 2014, 49-52) būdingų lyderystės raiškos elementų rinkiniais (žr. 14 lentelę), priskiriant tyrimo metu gautus prasiminiuos vienetus konkrečiam lyderystės raiškos elementui pagal tų prasminių vienetų konteksto turinį.

14 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė tarpusavio santykių dimensijos kontekste

Transformacinė lyderystė		Tarnaujančioji lyderystė		Dvasinė lyderystė	
Pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų	TD4-15/6	Doras požiūris	TD4-18/6	Pašaukimas	TD5-13/2
	TD1-18/7		TD2-6/2	Tikėjimas	TD2-6/3
Pagalba intelektualiai augti ir tobulėti	TD6-14/3	Altruizmas	TD1-6/1	Bendruomeniškumas/ Narystė	TD5-17/4
	TD1-15/4		TD6-15/2	TD4-17/4	TD1-18/3
Atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus	TD3-15/7	Užuojauta	TD1-15/3	Pasitikėjimas	TD4-18/5
	TD1-15/2		TD5-8/2		TD1-18/8
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD2-15/5	Asmens autonomija	TD5-15/3	TD4-14/3	TD3-9/1
	TD1-16/1		TD4-9/1	TD1-18/11	
Kolektyvinė gerovės kūrimas	TD2-13/3	Visuotinė lygybė	TD6-13/1	Tarnystė/ Atsidavimas	TD6-8/5
	TD1-8/2		Moralinės vertybės		TD5-18/2
Pokyčių inicijavimas	TD1-17/2	Moralinės vertybės	TD1-17/3	Globėjiškumas	TD3-8/2
	TD3-18/4		Įsiklausimas, supratimas		TD5-9/1
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD1-11/1	Įsiklausimas, supratimas	TD5-16/3	TD1-18/10	Kantrybė
	TD3-15/4		Globėjiškumas	Kantrybė	TD4-15/5
TD1-10/1	Tobulėjimas	Tobulėjimas			TD2-15/6
TD4-17/3			Kolektyvinė gerovės kūrimas	Tobulėjimas	TD6-6/1
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD6-15/3	Kolektyvinė gerovės kūrimas			Tobulėjimas
	TD1-13/3		Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas	
TD1-17/1	Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas			Tobulėjimas
TD2-12/2			Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas	
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD4-12/3	Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas			Tobulėjimas
	TD3-13/1		Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas	
TD6-15/4	Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas			
TD3-17/3			Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas	
TD4-17/2	Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas			
TD1-18/9			Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	Tobulėjimas	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tarpusavio sąveika su pasekėjais ir įtaka. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos tarpusavio sąveikos ir įtakos tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip gyvą *bendravimą* [TD5-17/4], *įtraukimą* organizacijos žmonių į bendrą veiklą [TD6-15/3], naujovių *inicijavimą*, suteikiant ir organizacijos nariams galimybę įnešti savo *pasiūlymus*, *mintis* ir idėjas į bendruomenę [TD4-12/3]. Tarpusavio sąveikoje labai svarbus asmeninis *kontaktas* [TD4-18/5], bendri interesai, bendri *projektai* [TD4-17/4], kurių organizavimas patraukia organizacijos narius siekti tarpasmeninių tikslų, skatina *aktyvumą*, motyvuoja *reikštis* [TD3-18/4], leidžia pažinti *Dievo žodį* jaunesiems organizacijos nariams per edukacijos proceso organizavimą tokiomis priemonėmis, kaip sekmadieninės mokyklėlės ar *jaunimo draugijos* [TD2-6/3]. *Išsilavinimas*, *platesnis* požiūris duoda lyderiui galimybę tiksliai perteikti organizacijos nariams *kryptį*, į kurią norima eiti, nes šis *prisiimtas vaidmuo* įpareigoja ne tik pasakyti kur reikia eiti, bet ir *paaiškinti* [TD1-11/1] kodėl to reikia, kad bendruomenė *priimtų* tą lyderio idėją ir *pažintų* patį lyderį [TD1-18/8]. Kalbant apie lyderio įtaką, būtina akcentuoti organizacijoje sudaryta galimybę visiems be išimties nariams *drąsiai reikšti* savo mintis, kartais tiesiog įvardinti dalykus tiesmuka forma, jei kitaip tavo mintis aplinkinių nepasiekia [TD5-15/3], vien tam, kad apginti bendruomeninius, ne asmeninius interesus. Kalbant apie organizacijos tęstinumą, savo lyderystės įtaka svarbu nukreipti ir į tuos, kurie perims organizacijos valdymą ateityje, t.y. į vaikus ir jaunimą [TD4-15/2], kadangi toks *indėlis* atneša moralinę gražą tiek pačiam lyderiui, kuris po kurio laiko sutinka savo auklėtinius išaugusius stovyklose, jau pačius atvežančius savo atžalas į stovyklas, tiek ir teikia didžiulę naudą pačiai organizacijai, kuri pasipildo vis naujais potencialiais lyderiais [TD4-15/6]. Aktyvių moterų dvasininių pavyzdys iš *užsienio* davė impulsą vykdyti esminius pokyčius bendruomenėje, inicijuojant moterų kunigių atsiradimą ir Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčioje [TD3-13/1], o taip pat ir vietinių moterų pasišventimas bei *gausus* bažnyčių *lankomumas* leidžia turėti visuomet *tvarkingą* bažnyčią ir aktyvų moterų įsitraukimą į bendruomenės klausimų sprendimų priėmimą [TD2-7/1]. *Profesinių kompetencijų*, įgytų dirbant pasaulietinį darbą *inkorporavimas* į organizacijos veiklą turi įtakos bendruomenės universalumui ir sugebėjimui prisitaikyti prie šiuolaikinių vadybinių metodų ir procesų [TD2-15/6].

Pasitikėjimas ir tarnystė. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos pasitikėjimo ir tarnystės tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip *pagarbą* asmeniui, sugebėjimą įžvelgti asmens teigiamas *fizines* ir *protines* savybes, jo indėlį į *bendrą darbą* [TD5-18/2], *neskirstant* žmonių pagal lytį, būnant visiems vienodai teisingais [TD6-13/1]. Pasitikėjimas moterų lyderyste organizacijoje išreikštas per moterų *išrinkimą* į valdymo organus, pradedant parapijų, baigiant visos bažnyčios lygmeniu, kur moterys ne tik nominaliai užima vietą, bet *lygiaverčiai* su kitais išrinktaisiais į vadovybę dalyvauja valdyme, *balsuoja*, *išsako* savo nuomonę [TD4-14/3], pasižymi ypatingu *aktyvumu* [TD3-9/1]. Pasitikėjimas taipogi išreiškiamas

suteikiant galimybę jaunoms moterims *prisijungti* prie organizacijos *valdymo* [TD1-18/11], tokiu būdu įnešant į organizaciją *jaunatviško entuziazmo*, šviežesnio situacijos pamatymo [TD1-13/3] ir leidžiant joms apsiimti koordinuoti sritis, kurios ilguoju periodu itin yra perspektyvios, orientuotos į *jaunų žmonių* pritraukimą, taip maksimaliai panaudojant jauno žmogaus gebėjimus komunikuoti su sau lygia amžiumi auditorija, juos lengviau sudominant ir įtraukinat į organizacijos veiklą [TD3-15/4]. Moterų tarnystės epizodai, tokie kaip *pamaldų vedimas* [TD6-15/4] nesant kunigui, moters paskyrimas eiti *Konsistorijos prezidentės* pareigas ar galiausiai *moterų išventinimas* kunigėmis [TD5-13/2], įtakojo pačios organizacijos reformaciją [TD3-15/7], tuo pačiu pramynė galimybę kitoms moterims nevaržant savęs siekti užsibrėžtų dvasinių ar pasaulietinių karjeros tikslų. *Paprastumas, kuklumas, santūrumas*, tai bruožai, kurie puošia žmogų, kai jis nenori būti *liaupsinamas* kaip asmuo, einantis jam patikėtas *aukštas pareigas* organizacijoje vien dėl to, kad tos pareigos skambios, bet jam svarbiau likti už kadro, toliau *dirbti organizacijos labui*, nesitikint nei finansinės naudos nei pagyrimų [TD6-15/4]. *Neatlygintinas, savanoriškas* darbas [TD3-8/2], darbas neskaičiuojant valandų paroje, dirbant net *miego sąskaita* [TD4-15/5], imantis veiksmo nelaukiant *formalaus* paliepimo ar paskyrimo [TD3-15/7], visa tai yra elementai, kuriuos įvardino tyrimo dalyvės kalbėdamos apie tarnystę organizacijoje. Organizacija gyva tuo, kad yra *atsidavusių*, aktyvių žmonių, veiklių iniciatyvių moterų, kurios nepailstamai dirba bendruomenės labui, aukodamos savo asmeninį laiką sugeba suburti *chorą*, organizuoti *paskaitas* ir *renginius* [TD2-13/3], *rūpinasi* tais, kurie jau *nebegali savimi pasirūpinti*, organizuoja *labdarą* beglobiams vaikams, inicijuoja tokių vaikų *užimtumą* [TD1-8/1], savo pavyzdžiu motyvuoja aplinkinius *pasitarnauti*, *pasiaukoti* tai bendruomenei, kuriai priklauso [TD1-10/1].

Individualizuotas dėmesys ir intelektualinė stimuliacija. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos individualizuoto dėmesio ir intelektualinės stimuliacijos tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip *artumą* ir *supratimą* asmeniui [TD5-9/1], savitarpio *pagalbą* [TD6-15/2], *atsakomybių* pasiskirstymo taikymą, pasirinkimo *laisvės* požiūrio puoselėjimą, *jautrumą*, teigiamo *pavyzdžio* demonstravimą [TD4-18/6]. Ieškojimas *naujų priėjimo būdų* [TD3-17/3] prie jauno asmens, bažnyčios *vyresniųjų* ir *tėvų* [TD2-6/2] indėlis į jauno asmens savęs įprasminimo bendruomenėje krypties nurodymą, pačios bendruomenės narių, *evangelikų reformatų*, kuriuos vienija bendra tikyba broliškas palaikymas ir paskatinimas, pasireiškiantis atvira *komunikacija* ir *įtraukimu* [TD1-18/3], visa tai yra elementai, kurie atspindį individualizuoto dėmesio įtaką lyderystės raiškai. Individualizuotas dėmesys lyderystės raiškai yra efektyviausias tokiomis aplinkybėmis, kai lyderis ieško *dialogo* su pasekėju, atsižvelgdamas į pasekėjo parodytą *norą*, valią *augti* ir veikti organizacijos labui [TD1-15/2]. Kalbant apie intelektualinę stimuliaciją, organizacija didelį dėmesį skiria lyderių iniciatyvos saviraiškai šiame kontekste per jau minėto *jaunimo rengimą* per *sekmadienines mokyklėles, tikybos pamokas*, vaikų ir jaunimo *stovyklas* [TD6-6/1]. Suaugusiųjų intelektualinė stimuliacija pasireiškia per susitikimus su bažnyčios vyresniaisiais, *kuratoriais, kunigais*,

teminių renginių, *seminarų* organizavimas, kuriuose iš arčiau susipažįstama su organizacijos *istorija*, jos *tikybiniais* principais [TD3-6/2]. Galimybė intelektualiai augti išreiškiama ir suteikiant vietos iniciatyvai imtis *organizuoti* ir *koordinuoti* tarptautinės reikšmės, didelio masto reformatų renginius, *jubiliejus*, kuriuose dalyvauja didelės *užsienio svečių* delegacijos ir tų renginių metu vyksta patirties, praktikos dalinimasis, užmezgami svarbūs kontaktai potencialių tarptautinių tarp bendruomeninių iniciatyvų vystymui [TD2-15/5]. Didelės įtakos intelektinės stimuliacijos raiškai turi *šeimos* institutas, kuris reformatams yra pirmas ir bene svarbiausiais etapas pažystant savo konfesijos *tradicijas*, šeimoje pirmą sykį prisiliečiama prie *Švento rašto* [TD1-6/1], kas suteikia tolimesnį impulsą šviestis, lavintis, gilintis į *reformacijos pradininkų* paliktą rašytinį paveldą, mėginti *perprasti* jų mintis, idėjas su tikslu jomis pasidalinti su kitais organizacijos nariais [TD1-16/1], ir galiausiai motyvuoti save *siekti aukštojo mokslo*, *neapsiribojant* viena specialybe ar *vienu diplomu* [TD1-18/7].

Gebėjimas kurti viziją, inspiracinė motyvacija, entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos vizijos kūrimo ir įkvėpimo, motyvacijos ir entuziazmo tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip veiklos *tęstinumo* užtikrinimą, projektų *ilgalaikiškumą* ir tuo pačiu *naujų*, ambicingų, *plačiai* apimančių veiklos idėjų generavimą, prioritetinėse organizacijose srityse, tokiose kaip jaunimo *užimtumo* [TD1-18/7], bendruomenės narių *įtraukimo ir išlaikymo*, bažnyčios *atsinaujinimo*, nuolatinės *raidos* stimuliavimo ir *tradicijų* išsaugojimo srityse [TD4-17/2]. Didysis iššūkis, kuris stebimas organizacijos viduje, yra susietas su pastebimai *mažėjančiu* tikinčiųjų skaičiumi bažnyčiose, kas lemia poreikį ieškoti būdų, priemonių, kaip pritaikant šiuolaikines *technologijas* motyvuoti jaunuomenę nenutolti nuo *tradicinės* tikėjimo formos, *rinktis* ir *melstis*, veikti ir kurti kartu [TD4-17/3]. Kitas svarbus uždavinys, reikalaujantis didelio atsidavimo ir motyvacijos, yra susijęs su socialine atsakomybe organizacijoje, kur dėmesio stokojantys ir *socialiai pažeidžiami* bendruomenės nariai turi teisę būti įtraukiami į organizacijos gyvenimą [TD1-8/2]. Organizacijos vizijos kūrimas tapatinamas su organizacijos šaknų suvokimu, kurios siekia 500 metų, kuomet reformatų idėjos tuo laikotarpiu buvo itin inovatyvios, motyvavo, inspiravo didelę dalį Vakarų pasaulio imtis pokyčių. Šių dienų technologinės sąlygos leidžia platus pasirinkimo informaciją vartotojui arba bendruomenės nariui, kurios *prieinamumas* yra vienas esminių organizacijos uždavinių, kad nariai galėtų šviestis ir sekti naujienas apie tai, kur link judama, kokie tikslai, kokios naujovės, tuo pačiu įtraukdamos bendruomenę prisidėti savo idėjomis prie tų bendrų tikslų įgyvendinimo [TD1-17/1]. Vizija kurti *regimą* bendruomenę, būti *atviriems*, panaudoti reikalingas *technologijas* ir žmogiškąjį faktorių, visą tai yra nukreipta į norą kurti *patrauklią* bendruomenę, kuri būtų įdomi *jaunam* žmogui [TD1-17/2]. Grėsmės faktorius nenuėiti su technologijomis ar patrauklumu per daug toli irgi turi atitinkamai būti įvertintas. Pernelyg didelis *entuziazmas* ir poreikis prisotinti organizaciją *naujomis* vizijomis, kurios toлина bendruomenę nuo jos *pamatinių vertybių* gali privesti organizaciją prie *sektos* elementų, kas beje pasaulyje jau yra nutikę ne kartą, ir pagrindinės sektos

pasaulyje kūrėsi ant *protestantiško*, ne katalikiško pagrindo bendruomenių [TD1-17/3]. Lyderystės raiškai ypatingai svarbu turėti *artimųjų* palaikymą [TD5-16/3], *šeima* yra pagrindinis lyderio ramstis [TD5-8/2], į kurią galima sunkiausią valandą atsiremti ir būti palaikytam. Tuo pačiu *šeima* yra ir motyvacijos šaltinis *dirbti* ir stengtis [TD6-14/3], imtis vis didesnių *atsakomybių*, dalyvauti organizacijos *valdyme* [TD4-9/1], laisvai *reikšti* savo *nuomonę*, *nulemti* sprendimus [TD2-12/2], nebijoti *išsiskirti*, inicijuoti tai, ko kiti nedrįsta ir daryti tai neprašant už tai *jokio atlygio* [TD1-15/3], turėti *alternatyvų* planą, tokiam atvejui kai gali prireikti priimti sprendimą keisti proceso eigą [TD1-18/9]. Motyvuoti save nueiti vieną papildomą mylią, padrašinti save imtis dar vieno projekto, visa tai yra *pastebima* ir įvertinama aplinkinių, per tai, kad toks asmeninis *entuziazmas* duoda didelę *inspiraciją* organizacijos nariams įdėti savęs vis po šiek tiek daugiau ir daugiau į visą, ko jie imtųsi bendruomenėje, nešų ant savo pečių dalį *atsakomybės*, taptų matomi, dalintųsi ir skleistų *teigiamą* emociją organizacijoje [TD1-15/4], *įkvėptų* ir *padrašintų* [TD1-18/10].

Temos apibendrinimas. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, gautus išanalizavus tyrimo dalyvių pasisakymus galima teigti, jog lyderystės raiška nagrinėjamame tarpusavio santykių dimensijos kontekste yra daugiasluoksnė. Išanalizavus tyrimo duomenis ir suskirstant juos į 8 atskiras temines kategorijas ir jas apjungiant pagal turinio prasmės panašumą, gavome rezultatus, kad tarpusavio santykių dimensijoje yra išreikšti visi trys teorinėje darbo dalyje aprašyti lyderystės stiliai, t.y. transformacinė, tarnaujančioji ir dvasinė lyderystė (žr. 7 lentelę). Režiuuojant gautus tyrimo rezultatus tarpusavio santykių dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose tarpusavio santykių dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – *pokyčių inicijavimas ir pasekėjų motyvacija per vertybes*. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *doras požiūris*; dvasinės lyderystės stiliuje – *pasitikėjimas*.

3.2.4 Organizacinė/strateginė dimensijos tyrimo rezultatai

Trečioji dimensija, per kurią analizuojame moteriškosios lyderystės raišką evangelikų reformatų bažnyčioje yra organizacinė/strateginė dimensija (žr. 4 Priedą). Šios dimensijos tyrimui buvo išskirtos 6 teminės kryptys (žr. 9 pav.), orientuotos į lyderystės raiškos elementų analizę per organizacinį/strateginį kontekstą. Analizuojant moteriškosios lyderystės raiškos elementus organizacinės/strateginės dimensijos lentelė (žr. 4 Priedą) pateiktose šešiuose tematinėse kategorijose, pavyko prieiti prie šių, žemiau pateikiamų tyrimo rezultatų:

1.	• POKYČIŲ INICIJAVIMAS, ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA
2.	• PRODUKTYVUS DARBAS, GERI DARBO REZULTATAI
3.	• PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ĮVEIKIMAS
4.	• ORGANIZACIJOS KONSTRUKTORIUS
5.	• BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KŪRIMAS
6.	• POŽIŪRIS Į ORGANIZACIJĄ KAIP SISTEMĄ

9 pav. Organizacinės/strateginės dimensijos tematiųjų krypčių schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant duomenis organizacinėje/strateginėje dimensijoje, remiamasi teoriniuose šaltiniuose išskiriamų, labiausių konkrečiam lyderystės stiliui: **1) transformacinė** (Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48); **2) tarnaujančioji** (Roberts 2015, 4; Van Dierendonck ir Patterson 2010, 4); **3) dvasinė** (Katilienė 2014, 49-52) būdingų lyderystės raiškos elementų rinkiniais (žr. 15 lentelę), priskiriant tyrimo metu gautus prasiminiuos vienetus konkrečiam lyderystės raiškos elementui pagal tų prasminių vienetų konteksto turinį.

15 lentelė. Lyderystės raiškos rezultatų lentelė organizacinės/strateginės dimensijos kontekste

Transformacinė lyderystė		Tarnaujančioji lyderystė		Dvasinė lyderystė	
Pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų	TD4-15/4 TD5-14/2 TD1-14/2	Doras požiūris	TD5-17/2 TD5-18/3	Tikėjimas	TD6-18/5
Pagalba intelektualiai augti ir tobulėti	TD2-15/2 TD5-17/7 TD3-6/1 TD4-6/1 TD4-6/2 TD2-15/4	Altruizmas	TD5-13/1	Dvasingumas	TD4-15/7 TD5-15/1
Atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus	TD2-17/2 TD1-17/4	Asmens autonomija	TD1-14/1 TD5-12/2	Bendruomeniškumas/Narystė	TD5-14/2 TD6-12/1
Pasekėjų motyvacija per vertybes, idėjas	TD2-17/3 TD5-17/5	Visuotinė lygybė	TD6-14/2 TD1-13/2 TD4-12/2	Pasitikėjimas	TD3-18/2 TD4-14/1
Kolektyvinė gerovės kūrimas	TD2-17/1 TD2-17/4 TD6-18/7 TD4-14/4 TD3-13/2	Moralinės vertybės	TD5-17/3 TD5-12/1	Tarnystė/Atsidavimas	TD3-9/2 TD2-15/3 TD6-18/4
Pokyčių inicijavimas	TD4-17/1 TD3-17/1 TD6-15/1	Įsiklausymas, supratimas	TD3-14/2	Tobulėjimas	TD5-17/1 TD2-18/1 TD6-14/4 TD6-18/6

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimas, stipriausio poveikio taškų suradimas. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos pokyčių inicijavimo, organizacijos transformacijos, pasipriešinimo pokyčiams įveikimo bei stipriausio poveikio taškų radimo tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip *šiuolaikinių technologijų svarbą ir jų taikymo skatinimą* tarp organizacijos narių [TD4-17/1], padedantį efektyviau organizuoti vadovybės komunikacijos procesą, įtakojantį *sprendimo priėmimo greitį* [TD2-17/1], tęstinį įvairių amžiaus grupių įtraukimą į *užimtumo ir dvasinio ugdymo* organizavimą [TD4-15/7], nuolatinį *atsinaujinimo* [TD5-17/1] organizacijoje *inicijavimą* [TD5-14/2]. Modernus organizacijos valdyme dalyvaujančių narių požiūris į *technologijų* panaudojimą *plėtros* tikslais [TD3-17/1], leidžia panaudojant *interneto* kanalą [TD2-17/2] *pritraukti* jaunimo ir pasyvių bendruomenės narių *dėmesį* į organizaciją, į jos naujienas [TD2-17/3], vykstančius *atsinaujinimo* ir *prisitaikymo* prie šiuolaikinių technologijų procesus, taip keičiant *nusistovėjusį* požiūrį į bažnyčios nelankstumą ir santūrumą, gaunant galimybę pasiekti vis platesnę evangelikų reformatų auditoriją, bei stiprinti ryšius su aktyviais bendruomenės nariais [TD2-17/4]. Bažnyčios *prieinamumas*, tiek fizinis, *pritaikant infrastruktūrą* neįgaliesiems, senjorams ir jauniems tėvams, tiek ir *virtualus*, adaptuojant naujųjų technologijų galimybes organizacijos poreikiams, tai yra prioritetinga užduotis šių dienų bendruomenės lyderiams [TD1-17/4]. Kitas esminis klausimas, organizacijos *universalumas* [TD6-14/2] ir gebėjimas įtraukti vis įvairesnių *amžiaus, lyties, išsilavinimo* [TD2-18/1], profesinių *kompetencijų* narius į bendruomenės valdymą. Tas skatina efektyvesnę *atsakomybių pasidalinimą* [TD4-15/4], platesnį *požiūrį* į procesus, minimizuojant klaidos riziką, perduodant patirtį, žinias ir atvirai priimat *naujas* mintis ir idėjas [TD3-14/2]. Galiausiai, klausimas, liečiantis elementų, ribojančių organizacijos transformaciją neutralizacijos klausimas, kuris jau dabar yra įgyvendinamas per esminių *pokyčių* diegimo praktiką, tokią kaip moterų kunigystės įtvirtinimą [TD5-15/1], *moterų* dalyvavimą bendruomenės valdyme [TD1-14/1] ir inovacijų taikymą organizacijos procesuose, kurie efektyvina *komunikaciją* ir optimizuoja operatyviam sprendimų priėmimui reikalaujamus resursus.

Organizacijos konstruktorius, produktyvus darbas ir geri darbo rezultatai. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog kalbėdamos organizacijos konstruktoriaus, produktyvaus darbo ir gerų darbo rezultatų tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip *santūrumą, tradicijų saugojimą* [TD5-17/2], *balanso* išlaikymą tarp *technologijų* integravimo ir tikiybinio pamato išlaikymo, *žmogaus* pastatymo pirmiau inovacijų [TD5-17/3], propaguojant ir saugant *gyvą bendravimą* bažnyčioje, kaip esminį organizacijos prioritetą [TD5-18/3]. Tarptautinės praktikos *pritaikymas* organizacijoje [TD6-18/7], moterų *erudicija, šviesumas, noras tarnauti*, prisidėti savo *kompetencijomis* ir patirtimi [TD3-9/2], *savanorystės* pagrindais inspiruojama *kultūrinė* ir šviečiamoji veikla, kuri skatina organizacijos narių įsitraukimą ir nuolatinį *savišvietos* procesą [TD2-15/2]. Nuolatinis reformatų vardo *garsinimas* per įvairias kolektyvines ar individualias iniciatyvas, vykdomas

lokaliu ar tarptautiniu mastu yra vienas iš tų aspektų, reikalaujančių iš lyderių nuolat ieškoti ir skatinti tas priemones, kurių pagalba reformatų vardas galėtų būti deramai reprezentuojamas [TD2-15/3]. Kadangi tai yra *religinė* organizacija, jos centre yra pati *bažnyčia*, aplink kurią konstruojamas narių *įsitraukimas* vienokia ar kitokia forma, nenukrypstant ir išsaugant bendruomenės tęstinumo *pagrindus* [TD1-18/13], tarp kurių bene esminis būtų saviraiškos laisvės puoselėjimas ir lygių galimybių skatinimas organizacijoje [TD1-13/2]. Moterų gausa bendruomenėje yra ne tik kiekybinis rodiklis. Pasak tyrimo dalyvių, vyrų nuolat besilankančių bažnyčioje nėra didelis skaičius, todėl didžioji tiek *ūkinės*, *edukacinės*, *kultūrinės* veiklos dalis ir darbai gulasi ant moterų pečių [TD5-13/1], kurie gali būti nuo pačių menkiausių, kaip *tvarkos* ir *švaros* palaikymas savo parapijos aplinkoje [TD6-18/4], iki didžiulių bažnyčios *pastatų atgavimo* ar kulto namų *remonto* projektų koordinacijos, kurie įgauna didžiulę reikšmę visos organizacijos mastu [TD6-15/1]. Toks *įsitraukimas* nelieka nepastebėtas ir neįvertintas bendruomenės narių, bet ir tiesiogiai turi įtakos moterų *tęstiniam* dalyvavimui reguliariai renkamosiose pozicijose į organizacijos vadovybę [TD4-14/4]. Mokėjimas pažvelgti į save kritiškai, galimybė save įsivertinti, save paskatinti ir pasidžiaugti savo pačios rezultatais yra sėkmingas pavyzdys organizacijos nariams [TD5-14/2], ir veikti kaip įkvėpimas jiems siekti tokių ar aukštesnių rezultatų. Galimybės moterims *reikštis* yra sudarytos eilėje sferų, pradedant jaunojo parapijiečio *ugdymo* ir *užimtumo* proceso organizavimu [TD3-13/2], baigiant savo profesionalių *kompetencijų* panaudojimu parapijos, visos organizacijos labui ar kita *savanoriška* veikla [TD1-18/4], galinčia *įkvėpti*, *uždegti*, *paskatinti* narius *prisidėti* prie bendro rezultato generavimo [TD1-14/2].

Besimokančios organizacijos kūrimas ir požiūris į organizaciją kaip sistemą. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus galime teigti, jog besimokančios organizacijos kūrimo ir požiūrio į organizaciją kaip sistemą tematika, jos akcentavo tokius, lyderystės raišką įtakojusius faktorius, kaip *informacijos sklaidos* organizavimą prieš pamaldas, *platinant* spaudą, pamaldų metu iš sakyklos skelbiant naujienas [TD5-17/5], internetinėmis bendruomenės priemonėmis informuojant ir šviečiant [TD5-17/7], prie bažnyčios organizuojamu vaikų *švietimu* [TD3-6/1], *mokymų*, *stovyklų* metu ugdant narius [TD4-6/1], *laikraščio* leidimu skelbiant naujienas, ir tuo pačiu formuojant istorinį paveldą ateities kartoms, *ekskursijų* organizavimu susipažįstant su reformatų istorinėmis vietomis ir paveldu [TD4-6/2]. Bendruomenės savimonės fonde yra užkoduota išsilavinimo svarba, todėl skatinama organizacijoje turėti kuo daugiau *išsilavinusių*, turinčių mokslinius laipsnius narių, kurie praturtintų organizaciją jau savime savo žiniomis, įžvalgomis ir idėjomis [TD2-15/4]. Tikėjimo stiprinimas, bendruomeniškumo skatinimas, vaikų ir jaunimo įtraukimas ir švietimas reformatiška tradicija, visą tai yra organizacijos lyderių uždaviniai, kurie sustiprins organizacijos pamatą ir nulems bendruomenės ateitį [TD1-18/12]. Kalbant apie organizaciją, kaip sistemą, svarbu turėti supratimą, kaip ta *sistema* funkcionuoja [TD6-12/1] ir iš kokių elementų ji *sudaryta* [TD6-18/6] pradedant nuo pačios *žemiausios* parapijos grandies [TD6-14/4]. Suvokimas kuo mūsų valdymas ir procesai skiriasi nuo kitų krikščioniškų demominacijų

[TD6-18/5], leidžia labiau įvertinti savo organizaciją, kurios valdymo principai organizuoti nuo pat reformacijos pradžios ant demokratinio pamato [TD5-12/1], kurio viena iš esminių formų reformatų bažnyčioje išreikšta per laisvę išsakyti savo asmeninę poziciją vienu ar kitu klausimu [TD5-12/2], lygiateisiškame pasauliečių dalyvavime organizacijos valdymo struktūrose [TD4-12/2], aiškia ir atvira hierarchija [TD3-18/2]. Svarbiausias *demokratijos* principas – galimybė balsuoti, galimybė rinkti savo valdžią, kuri veikia reformatų bažnyčioje visose lygmenyse [TD4-14/1], kas skatina galimybę būti *aktyviam, veikliam*, būti pastebėtam, įvertintam ir išrinktam į valdymo organus atstovauti savo parapijos tikinčiųjų interesus [TD2-12/3].

Temos apibendrinimas. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, gautus išanalizavus tyrimo dalyvių pasisakymus galima teigti, jog lyderystės raiška nagrinėjamame organizacinės/strateginės dimensijos kontekste yra daugiasluoksni. Išanalizavus tyrimo duomenis ir suskirstant juos į 6 atskiras temines kategorijas ir jas apjungiant pagal turinio prasmės panašumą, gavome rezultatus, kad organizacinėje/strateginėje dimensijoje yra išreikšti visi trys teorinėje darbo dalyje aprašyti lyderystės stiliai, t.y. transformacinė, tarnaujančioji ir dvasinė lyderystė (žr. 7 lentelę). Režiumuojant gautus tyrimo rezultatus organizacinėje/strateginėje dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose organizacinės/strateginės dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – **pagalba intelektualiai augti ir tobulėti, bei kolektyvinės gerovės kūrimas**. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *visuotinė lygybė; dvasinės lyderystės* stiliuje – *tobulėjimas ir tarnystė/atsidavimas*.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Empirinis tyrimas atskleidžia, kad moteriškoji lyderystė evangelikų reformatų bažnyčioje yra daugiasluoksniis reiškiny, apimantis asmenines, tarpasmenines ir organizacines/strategines charakteristikas. Moteriškosios lyderystės raiškos elementų išgryninimui buvo panaudotas tematinės analizės metodas, leidžiantis ieškoti teminių prasmų tyrimo dalyvių pasisakymų kontekstuose. Išanalizavus tyrimo dalyvių pasisakymus lyderystės sampratos ir trijų aukščiau įvardintų atskirų dimensijų pjūviais – 1) asmeninės; 2) tarpusavio santykių; 3) organizacinės/strateginės, pavyko prieiti prie šių, žemiau pateikiamų tyrimo rezultatų:

Lyderystės samprata. Atlikus lyderystės sampratos duomenų analizę ir gavus tyrimo rezultatus, galėtume daryti išvadą, kad užfiksuoti tyrimo dalyvių pasisakymai lyderystės apibūdinimo tematika, artimiausi savo lyderių nusakančiomis savybinėmis dalimis, **transformacinės** lyderystės dimensijai, kurioje anot J.M. Burns, transformacinis lyderis atsižvelgdamas į kiekvieno poreikius ir gebėjimus,

remdamasis vien savo vertybėmis ir vidine motyvacija sudomina savo idėjomis kitus (Urbanovič ir Navickaitė 2016, 48).

Asmeninė dimensija. Reziumuojant gautus tyrimo rezultatus asmeninėje dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose asmeninės dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – *pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų, pagalba intelektualiai augti ir tobulėti bei ir kolektyvinės gerovės kūrimas*. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *visuotinė lygybė*; dvasinės lyderystės stiliuje – *bendruomeniškumas/narystė ir tobulėjimas*.

Tarpusavio santykių dimensija. Reziumuojant gautus tyrimo rezultatus tarpusavio santykių dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose tarpusavio santykių dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – *pokyčių inicijavimas ir pasekėjų motyvacija per vertybes*. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *doras požiūris*; dvasinės lyderystės stiliuje – *pasitikėjimas*.

Organizacinė/strateginė dimensija. Reziumuojant gautus tyrimo rezultatus organizacinėje/strateginėje dimensijoje, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiame aptarinėjame dimensijos kontekste yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose organizacinės/strateginės dimensijos kontekste išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai – **pagalba intelektualiai augti ir tobulėti, bei kolektyvinės gerovės kūrimas**. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *visuotinė lygybė*; dvasinės lyderystės stiliuje – *tobulėjimas ir tarnystė/atsidavimas*.

Sugeneruotų trijų dimensijų rezultatai. Reziumuojant gautus tyrimo rezultatus visose trijose dimensijose, nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius šiuose aptariamųjų dimensijų kontekstuose yra **transformacinis** lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose visų trijų nagrinėjamų dimensijų kontekstuose išsiskyrė šie transformacinės lyderystės raiškos elementai – **pagalba intelektualiai augti ir tobulėti, kolektyvinės gerovės kūrimas ir pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų**. Tarp nevyraujančių lyderystės stilių išsiskyrė šie lyderystės raiškos elementai: tarnaujančiosios lyderystės stiliuje – *doras požiūris, visuotinė lygybė, asmens autonomija ir moralinės vertybės*; dvasinės lyderystės stiliuje – *bendruomeniškumas/narystė, tarnystė/atsidavimas, pasitikėjimas ir tobulėjimas*.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus literatūros šaltinių analizę, galima konstatuoti kelis esminius akcentus, kad moteriškosios lyderystės raiškai tiek pasaulietinėje tik iš dalies ir pastoracinėje perspektyvoje, galias protestantizmo tradicijas puoselėjančioje bendruomenėje, sąlygos yra palankios. Moteris užėmė arba iki šiol vis dar užima praktiškai visas įmanomas pasaulietinėms (ne pastoracinėms) priskiriamas vadovaujančias pozicijas. Analizuojant literatūros šaltinius išryškėjo, jog moterų lyderystės raiškai galimi slopinantys faktoriai stebimi tik kitų organizacijos narių - dvasininkų viešai išreikštose pozicijose moterų pastorystės instituto klausimais, apeliuojant į santūrias, protestantiškas tradicijas, kai tuo tarpu, dėl organizacijoje veikiančios demokratinio valdymo struktūros ir kolegialiai priimamų sprendimų veiksmingumo įtakos, Evangelikų Reformatų Bažnyčia Lietuvoje turi jau daugiau nei dešimtmetį bažnyčioje tarnaujančią moterį kunigę, įprasminančią visuotinės lygybės principais grįstą religinės bendruomenės raidą.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą, prieita prie išvados, jog moteriškąją lyderystę konfesinės bendruomenės kontekste charakterizuoja šios lyderystės dimensijos: transformacinė, tarnaujančioji ir dvasinė lyderystė. Transformacinės lyderystės stilius yra parankus moterims, nes tradiciškai apima moterims būdingą elgesį tokį, kaip dėmesingumas, rūpestingumas, atsižvelgimas į poreikius ir gebėjimus, motyvacija per vertybes, kuris stipriai sietinas su efektyvia lyderyste. Tarnaujančiosios lyderystės tikslas yra skatinti, moters autonomiją, visuotinę lygybę, sujungti drąsą su nuolankumu, rodyti kryptį į viziją, ir puoselėti mąstymą, paremtą tarnaujančia filosofija. Dvasinės lyderystės stilius harmonizuoja su dvasiniu intelektu, pasireiškia atlaidumo, globėjiškumo, švelnumo, atsidavimo, bendruomeniškumo elementais būdingais moterims.
3. Atlikus kokybinį tyrimą Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios moterų, lyderių tarpe, kurios užėmė arba tyrimo metu ėjo pareigas aukščiausiam organizacijos valdymo organe – Sinodo Konsistorijoje, prieita prie išvados, jog moteriškosios lyderystės raiška atsispindi visose organizacijos struktūros lygmenyse, pradedant seniūnijų, parapijų lygmenyje, baigiant aukščiausiam, visos organizacijos valdymo lygmenyje bei dvasininkijoje. Moterų lyderystės raiška orientuota į tokias sritis kaip, vaikų ir jaunimo dorinis auklėjimas, organizacijos narių užimtumo skatinimas, intelektualinis ugdymas. Pasireiškia per savanorišką, neatlygintą veiklą organizacijos kolektyvinės gerovės labui, taip pat reiškiasi lyčių lygybės puoselėjimo, moterų saviraiškos ir įsitraukimo į valdymą skatinimo, nuolatinio organizacijos atsinaujinimo srityse.
4. Empirinis tyrimas atskleidžia, kad moteriškoji lyderystė evangelikų reformatų bažnyčioje yra daugiasluoksnis reiškinys, apimantis asmenines, tarpasmenines ir organizacines/strategines charakteristikas arba dimensijas. Nustatyta, kad vyraujantis lyderystės stilius yra transformacinis lyderystės stilius. Išsamiai išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, išsiskyrė šie

transformacinės lyderystės raiškos elementai – pagalba intelektualiai augti ir tobulėti, kolektyvinės gerovės kūrimas ir pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų. Atlikus lyderystės sampratos analizę nustatyta, kad tyrimo dalyvių pasisakymai lyderystės apibūdinimo tematika, artimiausi transformacinės lyderystės dimensijai, kurioje, apeliuojant į teorinius šaltinius, transformacinis lyderis atsižvelgdamas į kiekvieno poreikius ir gebėjimus, remdamasis vien savo vertybėmis ir vidine motyvacija sudomina savo idėjomis kitus.

5. Šiuo tyrimu išryškėjo keli probleminiai aspektai: pačių tyrimo dalyvių nevienareikšmis požiūris į moterų pastorystės institutą, bei pačių tyrimo dalyvių požiūris į save, kaip į lyderį. Abiem atvejais nustatyta, kad nėra vienos vyraujančios tendencijos tarp tyrimo dalyvių moterų kunigystės palaikymo, nei savęs indentifikavimu kaip lyderės klausimu. Užfiksuoti keli moterų pastorystės institutui nepalankūs informančių komentarai, kurie argumentuoti šeimos ir karjeros derinimo problematika. Tokiai suformuotai nuomonei įtakos turėjo konkretūs praktiniai pavyzdžiai, išryškėję po moterų dvasininkų paskirimo eiti šias pareigas. Nepaisant to, kad visos tyrimo dalyvės užėmė, ar tyrimo metu ėjo aukštas pareigas organizacijos mastu, dalis tyrimo dalyvių savo karjeros trajektorijų organizacijos vertikalėje lyderystės raiška netraktuoja. Anot jų, lyderystė yra kryptinga asmens veikla, o savo dalyvavimą organizacijos valdyje jos įvardina labiau kaip pašaukimą ar tarnystę atlikti organizacijos narių balsais patikėtas pareigas.

Rekomendacija dėl požiūrio į moterį dvasininkę klausimo sprendimo būtų tokia, kad tikslinga apsvarsyti galimybę nors kartą metuose rotuoti dvasininkus parapijose, suteikiant progą turėti abipusiai vertingą grįžtamąjį ryšį tarp dvasininkų ir parapijiečių. Tai būtų galimybė dvasininkams susipažinti su kitų parapijų aktyviais nariais, pažinti jų santykio su organizacija realijas, o ir parapijiečiai gautų galimybę iš arti susidaryti asmeninę nuomonę apie bendruomenėje veikiančius dvasininkus, jų vertybines nuostatas. Tokiame rotacijos mechanizme kiekviena parapija įgytų galimybę nors kartą metuose pabuvoti moters laikomose pamaldose ir susiformuoti savo asmeninę nuomonę moters dvasininkės klausimu.

Rekomendacija asmeninės lyderystės požiūrio į save kaip į lyderį nebuvimo klausimui spręsti būtų tokia, kad tikslinga būtų skatinti moterų, kurios turi patirtį eiti pareigas aukščiausiam organizacijos valdymo organe, savirefleksijos galimybę. Parapijos, organizacijoje veikiančios jaunimo ar senjorų draugijos, stovyklų organizatoriai galėtų pritraukti šias moteris į savo veiklos spektrą teminio vakaro, proginio renginio, seminaro, paskaitos pavidalu, kuriame moteris galėtų sudalyvauti diskusijoje, pasidalinti asmenine patirtimi, nuveiktais darbais ir motyvacijos šaltiniu. Iš organizacijos narių atėjęs

dėmesys šių moterų adresu leis joms susivokti, apmastyti nuveiktus darbus, įsivertinti savo indėlį, o svarbiausia, ir suteiks galimybę suvokti, jog lyderystė gali būti kur kas platesnis reiškinys, negu tik suteiktas titulas. Dėmesys ir savirefleksija suteis progą permąstyti ir suprasti, jog lyderystė gali būti ir asmeninė veikla, iniciatyvumas, aktyvumas, motyvacija, kas yra pastebima kitų ir kas daro įtaką bendruomenės nariams ir visai organizacijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomo Šerno priešmirtinis laiškas. Vilnius: Mintis, 1971.
2. Afkhami, Mahnaz, Ann Eisenberg, Haleh Vaziri. *Leading to Choices. A Leadership Training Handbook for Women*. Bathesda: WLP, 2001.
3. Alveson, Mats, Yvonne Due Billing. *Understanding gender and organizations. Second edition*. London: SAGE Publications Ltd., 2009.
4. Applebaum, Steven H., Lynda Audet, Joanne C. Miller. „Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey through the landscape of theories“. *Leadership and Organization development Journal* 24/1, (2003): 43-51.
5. Arlauskienė, Aurelija. „Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios durys ir vėl plačiai atvertos tikintiesiems“. *Reformatų metai 2012*, (2013): 7-9.
6. Baltrušaitytė, Renata. „Ar kaltas patriarchalizmas?“. *Veidas* 45, (2005 11 10).
7. Barvydienė, Violeta, Rasa Katilienė. „Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia“. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 50, (2009): 7-21.
8. Barvydienė, Violeta, Aelita Skaržauskienė. „Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas“. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 36, (2005): 7-17.
9. Baublys, Algimantas. „Protestantizmas ir Biržai“. *Biržų istorijos apybraižos*. Vilnius: Danielius, (2006): 29-36.
10. Baublys, Arūnas. *Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios sinodas. Organizacija, bažnytinė savivalda ir konfesinės inteligentijos formavimas 1795-1830 metais*. Vilnius: Versus Aureus, 2006.
11. Baublys, Arūnas. „Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios sinodo pradinio švietimo politika 1832-1863 m. Parapiinių pradžios mokyklų raidos bruožai“. *Mokslo ir tikėjimo dialogai. Tiltai. Priedas: Mokslo darbai* 3, (2017): 35-62.
12. Becker, O. Sasha, Ludger Woessmann. „Luther and the girls: Religious Denomination and the Female Education Gap on 19th Century Prussia“. *Scandinavian Journal of Economics* 110/4, (2008): 1-30.
13. Birmontienė, Toma. „Moterų teisių raida Lietuvoje: Konstitucinis pripažinimas. Politinio lygiateisiškumo siekis“. *Jurisprudencija* 12/90, (2006): 34-41.
14. Birmontienė, Toma, Virginija Jurėnienė. „Development of women’s rights in Lithuania: recognition of women’s rights“. *Jurisprudencija* 2/116, (2009): 23-44.
15. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė, Vilma Židžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegijos leidykla, 2008.
16. Brainton, Roland. *Woman of the Reformation: In France and England*. Mineapolis: Augsburg Fortress, 1973.
17. Brainton, Roland. *Woman of the Reformation: In Germany and Italy*. Mineapolis: Augsburg Fortress, 1971.
18. Brainton, Roland. *Woman of the Reformation: From Spain to Scandinavia*. Mineapolis: Augsburg Fortress, 1977.
19. Bubnys, Remigijus, Jonas Ruškus. „Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu“. *Socialiniai tyrimai* 5/1, (2005): 52-60.
20. Burke, Sarah, Karen M. Collins. „Gender differences in leadership styles and management skills“. *Women in Management Review* 16/5, (2001): 244-257.
21. Butkevičienė, Eglė, Eglė Vaidelytė, Giedrius Žvaliauskas. „Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešojo politika ir administravimas* 27, (2009): 36-44.
22. Butkuvienė, Ernesta. „Moterų politinis atstovavimas Lietuvoje: parlamentarių patirtis“. *Lyčių studijos ir tyrimai* 8, (2010): 20-30.

23. Chamberlain, Lindsey Joyce, Martha Crowley, Daniel Tope, Randy Hadson. „Sexual harassment in organizational context“. *Work and Occupations* 35/3, (2008): 262-295.
24. Claes, Marie-Therese. „Women, men and management styles“. *Women, gender and work. What is equality and how get there? Edited by Martha Fetherolf Loutfi. International Labor Office-Geneva*, (2001): 385-403.
25. Dagytė, Gražina. „Apie gyvenimą „pusiau perpjauta širdimi““. *Internetinė prieiga www.siaure.lt* (2007 09 22). <http://www.siaure.lt/index/1/978>
26. Dagytė, Ina. „Lietuvos moterys moksle: vadybiniai aspektai“. *Verslas: teorija ir praktika* 9/1, (2008): 65-72.
27. Daukantienė, Neringa. „Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai“. *Filosofija. Sociologija* 4, (2006): 46-54.
28. Denmark, L. Florence. „Women, Leadership, and Empowerment“. *Psychology of Women Quarterly* 17, (1993): 343-356.
29. Dierendonck, Dirk, Kathleen Patterson. *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*, Cham: Springer International Publishing AG, 2018.
30. Dierendonck, Dirk, Kathleen Patterson. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.
31. Dubauskas, Gediminas. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.
32. „Eilinis 2014 metų Sinodo suvažiavimas Biržuose“. *Vilniaus reformatų žinios* 7/144, (2014): 4.
33. *Elektroninė lietuvių kalbos chrestomatija, 11 klasei, versija 1.0*. Vilnius: Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas, 2011. https://nullroute.eu.org/mirrors/texts/Liet_k_chrestomatija_11_klasei.pdf
34. *Evangelikų lietuvių suvažiavimas*. Klaipėda: Lituania, 1936.
35. Frink, D. Dwight, Robert K. Robinson, Brian Reithel ir kt. „Gender demography and organization performance“. *Group & Organization Management* 28/1, (2003): 127-147.
36. Gaižauskaitė, Inga, Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016.
37. Gasiūnaitė, Gitana. „Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo eilinis suvažiavimas Biržuose“, *Apžvalga – Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo Kolegijos informacinis biuletenis Nr.4*, (2004): 1.
38. Gherardi, Siliva. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: SAGE Publications Ltd., 1995.
39. Greenleaf, K. Robert, *Essentials of Servant-Leadership. Focus on Leadership Servant-Leadership for the Twenty First Century*, (2002): 19-25.
40. Hermann, Arthur. „Evangelikų reformatų bažnyčia 1940-1995“. *Lietuvos evangelikų bažnyčios*. Vilnius: Baltos lankos, (2003): 416-422
41. Hermann, Arthur. „Lietuvių liuteronų bažnyčia išsivijoje“. *Lietuvos evangelikų bažnyčios*. Vilnius: Baltos lankos, (2003): 423-442.
42. Hoyt, Crystal, Stefanie Simon. „Gender and Leadership“. *Leadership, theory and practice. Seventh edition*, (2016): 397-426.
43. House, J. Robert, Paul J. Hanges, Mansour Javidan ir kt. *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. London: SAGE Publications Ltd., 2004.
44. Itzin, Catherine, Janet Newman. *Gender, culture and organizational change. Putting theory into practice*. New York: Routledge, 2001.
45. „Įšrinkta nauja Lietuvos reformatų Bažnyčios vadovybė“, *Reformatų metai 2013*, (2014): 4-6.
46. Yčas, Martynas. *Iš Agaro krašto: 1885-1941*. Kaunas: Candela, 2009.
47. Jesevičiūtė – Ufartienė, Laima. „Lyderio vaidmuo besikeičiančioje organizacijoje“. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 11*, (2008): 33-38.

48. Juraitė, Kristina, Arnas Zdanevičius. „Lyčių lygybės vertinimai ir Lietuvos viešoji nuomonė“. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 3, (2004): 95-109.
49. Jurėnienė, Virginija. „Sovietinės moters „kūrimas“ Sovietų Lietuvoje ir Sovietų Sąjungoje“. *Lyčių studijos ir tyrimai* 7, (2009): 36-45.
50. Karvelis, Deimantas. „Moterys ir Reformacija“. *Ganytojas* 14/225, (2007): 9-12.
51. *Katekizmas evangelikų – reformatų tikėjimo vaikams*. Vilnius: Kuktos spaustuvė, 1910.
52. Kiaušienė, Ilona, Asta Mikalauskienė. „*Ekonominiai ir socialiniai skirtumai tarp gyventojų: lyčių lygybės aspektas*“. *Darna* 15, (2015): 106-120.
53. Klenke, Karin. *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2011.
54. Krančiukaitė, Edita. „Dvasingumo poveikis organizacijos veikloms“. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai* 11, (2008): 63-67.
55. Kregždė, Sigitas. „Kai kurie Reformacijos kaip proceso psichologiniai aspektai“. *Protestantizmas Lietuvoje: istorija ir dabartis*. Vilnius: Apyaušris, (1994): 168-172.
56. Krikštaponienė, Anželika. *Moteris – ganytoja? Moterų pastoracinės tarnystės raida Lietuvos evangelinėse bažnyčiose*. Šiauliai: Tiesos žodis, 2016.
57. Krikštaponienė, Anželika. „Reformacijos moteris. Reformacija praeityje ir dabar. Idėjos, istoriniai pėdsakai, perspektyvos“. *Ganytojas*, (2017): 103-129.
58. Kurnatauskas, Konstantinas. *Gyvos parapijos esmė ir uždavinys*. Kaunas: 1927.
59. Lahayne, Holger. „Apie tarnavimą ir tarnautojus.“ *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2015 05 16). <https://www.ref.lt/142-naujienos/459-apie-tarnavima-ir-tarnautojus>
60. Lahayne, Holger. „Ar reformacija baigėsi“? *Evangelikų Reformatų Bažnyčia, Lietuvos Evangelikų Reformatų Sinodas, Internetinė prieiga* www.ref.lt (2017 07 17). <https://ref.lt/senjoratas/718-ar-reformacija-baigesi>
61. Lahayne, Holger. „Evangelikų reformatų bažnyčia“. *Visuotinė Lietuvių Enciklopedija XII*. Vilnius: Mokslų ir enciklopedijų leidybos institutas, (2007): 249-250.
62. Lahayne, Holger. „Lyderystės konferencija: blogoji naujiena teologijai“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2014 12 18). <https://www.ref.lt/142-naujienos/404-lyderystes-konferencija-blogoji-naujiena-teologijai>
63. Laurynaitis, Vincas. „Lietuvos evangelikų reformatų mokyklos“. *Pedagogika ir psichologija XII*, (1973): 121-141.
64. „Lietuvos evangelikų reformatų Bažnyčia jau turi naujai kadencijai išrinktą vadovybę“ *Vilniaus reformatų žinios* 6/167, (2016): 2-4.
65. „Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo eilinis suvažiavimas Biržuose: prasmingas darbas“, *Apžvalga – Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo Kolegijos informacinis biuletenis Nr.7*, (2005): 1-3.
66. *Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai*, 1922 m. Kanonas nr. 1. Gautų egzempliorių kolekcija 18351/7, Biržų krašto muziejus „Sėla“.
67. *Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai*, 1943 m. Kanonai nr. 2-3. Gautų egzempliorių kolekcija 18351/7, Biržų krašto muziejus „Sėla“.
68. *Lietuvos evangelikų reformatų Sinodo kanonai*, 1957 m. Kanonas nr. 1. Gautų egzempliorių kolekcija 18351/7, Biržų krašto muziejus „Sėla“.
69. *Lietuvos Respublikos religinių bendruomenių ir bendrijų įstatymas. 1995 m. spalio 4 d. Nr. I-1057*. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B4DBBD7C388A/TAIS_363706
70. Liukinevičienė, Laima. „Visavertė lyčių partnerystė Lietuvoje: pozityvūs pokyčiai ir problemos“. *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys*, (2005): 23-29.
71. Lukšaitė, Ingė. „Reformacijos Lietuvoje raida XVI-XVIII a.“ *Lietuvos evangelikų bažnyčios*. Vilnius: Baltos lankos, (2003): 19-161.

72. Lukšaitė, Ingė. *Reformacija Lietuvos Didžiojoje Kunigaikštystėje ir Mažojoje Lietuvoje, XVI a. trečias dešimtmetis – XVII a. pirmas dešimtmetis*. Vilnius: Baltos lankos, 1999.
73. Mackela, Valdas, Donatas Glodenis. „Evangelikai Reformatai“. *Internetinė prieiga* www.tm.lt (2013). http://www.tm.lt/rel_static/rel_zinynas/2864.html
74. Malone, T. Mary. *Women and Christianity: From the Reformation to the 21st century*. Maryknoll: Orbis Books, 2001.
75. Maslauskaitė, Aušra. „Lytis, globa ir kultūriniai gerovės kapitalizmo barjerai Lietuvoje“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 3, (2004): 39-51.
76. Matonytė, Irmina. „Lietuvos Respublikos Seimo nares: Kas ir kaip vyksta keičiantis politinio atstovavimo tradicijoms ir organizacinėms struktūroms“. *Lyčių studijos ir tyrimai* 8, (2010): 6-19.
77. Mažeikienė, Natalija, Indrė Šulcaitė. „Autoritarinių, seksistinių ir homofobinių nuostatų raiškos lyčių skirtumai“. *Lyčių studijos ir tyrimai* 8, (2010): 94-108.
78. Mejerė, Oksna. „Feministiniai politiniai debatai dėl lyčių lygybės vizijų ir strategijų“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1/26, (2010): 218-224.
79. Mikalauskas, Rimas. „Evangelikų reformatų bažnytinė savivalda“. *Reformatų metai 2010*, (2011): 9-11.
80. Mikalauskas, Rimas. „Reformatai: mitai ir tikrovė (3)“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2012 04 14). http://archyvas.ref.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=1165%3Amitas-nr-3-tikjimo-gynjas-ir-reformat-ortodoksas&catid=8%3Aanaujausios&Itemid=29&lang=en
81. Mikalauskas, Rimas. „Vienybės procesas arba Bažnytinė konsolidacija Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčioje“. *Reformatų metai 2011*, (2012): 20-29.
82. Misius, Kazys. „Iš Papilio dvaro ir miestelio praeities iki 1945 m.“ *Papilio mokyklai 400 metų*. Biržai: Širvena (2002): 6-48.
83. „Mykolas Mikalajūnas – (1936 12 15 Kėdainiuose – 2012 10 19 Vilniuje)“, *Reformatų metai 2012*, (2013): 61-62.
84. Nakienė, Austė. „Apie reformaciją meno kalba“. *Tradicija ir dabartis* 13, (2018): 341-344.
85. Navickas, Andrius, Saulena Žiugzdaitė. „Rimas Mikalauskas. Kuo gyvena Lietuvos Evangelikai Reformatai“? *Internetinė prieiga* www.bernardinai.lt (2009 04 02). <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2009-04-02-rimas-mikalauskas-kuo-gyvena-lietuvos-evangelikai-reformatai/3227>
86. Northouse, Peter. *Leadership, theory and practice. Seventh edition*. London: SAGE Publications Ltd., 2016.
87. Pavilionienė, Marija Aušrinė. „Lygios galimybės kurios pakeitė pasaulį“. *Socialinių mokslų studijos* 1/5, (2010): 365-370.
88. Petrauskienė, Virginija. „Gyvenimo skonis pagal Eriką Brooks“. *Vilniaus reformatų žinios* 11/195, (2018): 4-5.
89. Prašmantaitė, Aldona. „Lietuvos evangelikų reformatų švietimo istorijos metmenys XIX a.“ *Lietuvos istorijos metraštis. 1995 metai*, (1996): 49-66.
90. „Pusmetis po Sinodo“. *Apžvalga. Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo Kolegijos informacinis biuletenis* 1, (2001): 2-3.
91. Ragauskienė, Raimonda, Aivas Ragauskas. *Barboros Radvilaitės laišakai Žygimantui Augustui ir kitiems*. Vilnius: Vaga, 2001.
92. Reingardienė, Jolanta. „Europos lyčių lygybės strategija: kintančios lyčių politikos privalumai ir grėsmės“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 3, (2004): 13-27.
93. Reingardienė, Jolanta. „Moterų karjeros ir šeimos dilemos“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 1, (2004): 59-72.
94. Roberts, E. Gary. *Christian Scripture and Human Recourse Management*, New York: Palgrave Macmillan, 2015.

95. Roberts, E. Gary. *Developing Christian Servant Leadership*, New York: Palgrave Macmillan, 2015.
96. Roper, Lyndal. *The Holy Household – Women and Morals in Reformation Augsburg*. Oxford: Clarendon Press, 1991.
97. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007.
98. Schlarb, Cornella. „Women of reformation“. *Internetinė prieiga* www.theologinnenkonvent.de, http://www.theologinnenkonvent.de/pdf/reformation/Women_Reformation_engl_18-5-11.pdf
99. Sendjaya, Sen. *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*, New York: Springer Cham Heidelberg, 2015.
100. „Sigita Veinzierl“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2016 05 24). <https://www.ref.lt/struktura/2014-02-28-16-02-53/sigita-svambariene>
101. „Sinodo kuratoriai“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2017 03 26). <https://ref.lt/kuratoriai>
102. Skaržauskienė, Aelita. „Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams“, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 53, (2010): 63-85.
103. Slavėnienė, Marija, Gražina. „Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčia 1915-1940 m“. *Lietuvos evangelikų bažnyčios*. Vilnius: Baltos lankos, (2003): 291-398.
104. Smith, Miles Anthony. *Why Leadership Sucks, Volume Two*. Wheaton: Good News Publishers, 2016.
105. Spears, C. Larry. „Tracing the past, present, and future of Servant-Leadership“, *Focus on Leadership Servant-Leadership for the Twenty First Century*, (2002): 1-16.
106. Stanaitis, Algirdas, Saulius Stanaitis. „Lietuvos gyventojų religijos ir jų paplitimas“. *Geografija* 40/2, (2004): 26-33.
107. Stancikienė, Aistė. „Vidutinio ir priešpensinio amžiaus moterų efektyvaus darbo problemų tyrimas“. *Mokslo darbai MRU*, (2007): 49-61.
108. Stankevičius, Raimondas, „Lietuvos reformatai išsirinko naują vadovybę“, *Reformatų metai* 2010, (2011): 12-13.
109. Stjerna, Kristi. *Women and the Reformation*. Malden: Blackwell Publishing, 2009.
110. Stundžė, Lilijana. „Formalioji lyčių studijų mokslo komunikacija socialinių mokslų krypties mokslo žurnaluose“. *Informacijos mokslai* 72, (2015): 7-20.
111. Stundžė, Lilijana. „Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas“. *Informacijos mokslai* 49, (2009): 99-117.
112. Stundžė, Lilijana. „Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu“. *Informacijos mokslai* 53, (2010): 63-85.
113. Šernas, Tomas. „Eiliniame Sinodo suvažiavime darbas ir darna“. *Apžvalga. Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo Kolegijos informacinis biuletenis* 11, (2007): 2,9.
114. Šernas, Tomas. „Egalitarizmas ir komplementarizmas“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2016 10 27). <https://www.ref.lt/senjoratas/591-egalitarizmas-ir-komplimentarizmas>
115. Šernas, Tomas. „Liberali ir ortodoksinė Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčia“. *Reformatų metai* 2009, (2010): 31-40.
116. Šernas, Tomas. „Lietuvos evangelikų reformatų bažnyčios raštija ir konfesiniai leidiniai (1900-1943m.) Bažnyčios teologinių uždavinių kontekste“. *Reformacija ir reforma*, Vilnius: Apyaušris, (2005): 43-68.
117. Šernas, Tomas. „Moterų ir vyrų tarnystės Bažnyčioje (III)“. *Internetinė prieiga* www.ref.lt (2015 10 08). <https://www.ref.lt/pamokslai/488-moteru-ir-vyru-tarnystes-baznycioje-iii>
118. Šernas, Tomas. „Vaikai, virtuvė ir Bažnyčia – moterų dalia?“ *Internetinė prieiga* www.15min.lt (2013 03 07) <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/komentarai/tomas-sernas-vaikai-virtuve-ir-baznycia-moteru-dalia-500-313984>
119. Šidlauskienė, Virginija. „Ką atskleidžia moterų ir vyrų lygybės įmonėje vertinimas? Kaip priimti lyčių lygybės iššūkius darbovietėje.“ *Lyčių studijos ir tyrimai* 8, (2010): 32-50.

120. Šidlauskienė, Virginija. „Moterų politinės socializacijos projekcijos savivaldos tarybų rinkimuose“. *Lyčių studijos ir tyrimai 7*, (2009): 17-33.
121. Šidlauskienė, Virginija. „Norminių teisės aktų dėl moterų ir vyrų lygybės nuostatos moksle ir studijose analizė“. *Lyčių studijos ir tyrimai 10*, (2012): 71-103.
122. Šidlauskienė, Virginija. „‘Stiklo lubų‘ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje“. *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys*, (2005): 17-22.
123. Šimanskienė, Ligita. „Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė?“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 40*, (2006): 163-178.
124. Šišla, Kornelijus. „Evangelikų moterų sąjungos veikla Biržų krašte 1929-1940 m“. *Žiemgala 2*, (2009): 36-40.
125. Švambarienė, Sigita. „Eilinis Sinodo suvažiavimas“, *Apžvalga – Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios Unitas Lithuaniae Sinodo Kolegijos informacinis biuletėnis Nr.9*, (2006): 5.
126. Taljūnaitė, Meilutė. „Atstovavimo principas kaip lyčių lygybės aspekto integravimo priemonė“. *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys*, (2005): 5-8.
127. Thompson, John Lee. *John Calvin and the Daughters of Sarah: Women in regular and exceptional roles in the exegesis of Calvin, His Predecessors and his contemporaries*. Geneve: Libraire Droz, 1992.
128. Treu, Martin. „Katharina von Bona, the Woman at Luther’s Side“. *Lutheran quarterly XIII*, (1999): 157-178.
129. Trompenaars, Fons, Ed Voerman, *Servant-Leadership Across Cultures*, New York: McGraw Hill, 2010.
130. Ulickaitė, Viktorija. „Lyčių lygybės politikos įgyvendinimas: Lietuvos ir Švedijos analizė“. *Informacijos mokslai 77*, (2017): 75-89.
131. Urbanovič, Jolanta, Jolanta Navickaitė. *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*, Mykolo Romerio Universitetas, 2016.
132. Valackienė, Asta. „Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas“. *Filosofija. Sociologija*, (2002): 49-57.
133. Vanderbroeck, Paul. *Leadership Strategies for Women*. Heidelberg: Springer, 2014.
134. Vidrinskaitė, Saulė. „Tikėjimo ir sąžinės laisvė: Konstituciniai pagrindai ir realizavimo ribos Lietuvos Respublikoje“. *Jurisprudencija 12/90*, (2006): 88-98.
135. Vladimirovas, Levas. „Lietuviška protestantų knyga Lietuvos ir pasaulio bibliotekose“. *Protestantizmas Lietuvoje: istorija ir dabartis*. Vilnius: Apyaušris, (1994): 88-98.
136. Weber, Max. *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia*. Vilnius: Pradai, 1997.
137. White, John Jr, Robert M. Kingdom. *Sex, Marriage, and family in John Calvin’s Geneva, Volume 1, Courtship, Engagement and Marriage*. Grand Rapids: W.B. Eerdmans publishing company, 2005.
138. Wittenmyer, Annie. *The woman of the Reformation*. New York: Philips & Hunt, 1885.
139. Zdanevičius, Arnas. „Moters karjeros trajektorijos. Karjeros samprata ir sėkmingos karjeros strategijos“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai 1*, (2004): 73-87.
140. Žiogelytė, Laura. „Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo Lietuvoje vertinimas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2/26*, (2012): 6-16.
141. Žydžiūnaitė, Vilma, Stanislav Sabaliauskas. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*, Vilnius: Vaga, 2017.
142. Žvinklienė, Alina. „Gender mainstraming ar lyčių dėmens integravimo strategija?“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai 2*, (2004): 120-128.

ANOTACIJA

Šišla, K. *Moteriškoji lyderystė Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčioje* / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama moteriškosios lyderystės raiška Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčioje. Pirmoje darbo dalyje aptariama Lietuvos Evangelikų Reformatų bendruomenės, kaip tyrimo atvejo, sandara, raida ir prielaidos moteriškosios lyderystės raiškai. Antroje darbo dalyje atvaizduotos teorinės lyderystės dimensijos, labiausiai charakterizuojančios moteriškosios lyderystės raiškos elementus konfesinėje bendruomenėje. Trečioje dalyje parengta tyrimo metodologija moteriškosios lyderystės raiškai tirti ir įvertinti bendruomenės moterų tarpe, kurios užėmė arba tyrimo metu ėjo pareigas aukščiausiame bendruomenės valdymo organe. Ir galiausiai atlikus kokybinį tyrimą, atskleidžiamos nustatytos vyraujančios moteriškosios lyderystės dimensijos bendruomenėje, pagrindžiant jas moterų lyderystės raiškos elementais, atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

Pagrindiniai žodžiai: moteriškoji lyderystė, transformacinė lyderystė, tarnaujančioji lyderystė, dvasinė lyderystė, lyderystės raiška, konfesinė bendruomenė, moterų kunigystė.

ABSTRACT

Šišla, K. *Female Leadership in the Lithuanian Evangelical Reformed Church* / Final Thesis of Master Degree of Leadership and Change management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2019.

The Master's final thesis analyzes the expression of female leadership in the Lithuanian Evangelical Reformed Church. The first part of the thesis describes the structure, evolution of the Lithuanian Evangelical Reformed Community as a case study, also the assumptions of female leadership expression. The second part of the thesis defines the theoretical dimensions of leadership, characterizing the elements of female leadership expression in the confessional community. In the third part describes the research methodology which was developed for investigation and evaluation of the female leadership expression in the environment of the female community, which previously or at the time of research held leading positions in the top management of the organization. Finally, a qualitative research reveals the prevailing dimensions of female leadership in the community, based on elements of female leadership expression reflected by the results of qualitative research data and theoretical assumptions.

Key words: female leadership, transformational leadership, servant leadership, spiritual leadership, leadership expression, confessional community, female priesthood.

SANTRAUKA

Šišla, K. *Moteriškoji lyderystė Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčioje / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas*. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019.

Moters, kaip lyderės vaidmuo įvairių institucijų valdyme paskutiniu metu sulaukia vis daugiau tyrinėtojų dėmesio ir šiuo požiūriu šis darbas nebus unikalus, tačiau kai kalba pakrypsta apie moters lyderystę bažnytiniam kontekste, tas meta savotišką intrigą, nepaisant šiame istorijos etape vykstančios globalios tikiškinės krizės ir visuotinio tolerancijos proceso. Darbo problema: moteriškosios lyderystės raiška istoriškai ir kultūriškai susiformavusioje, tradicijomis grįstų principų įtakojamoje Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje. Darbo tikslas: teoriškai ir empiriškai įvertinti ir pristatyti moteriškosios lyderystės raišką, įtaką ir perspektyvas Lietuvos evangelikų reformatų bendruomenėje. Darbo aktualumas: lyčių problematika pastaraisiais dešimtmečiais yra daugelio mokslo krypčių susidomėjimo objektas. Mokslininkai į savo tyrimų lauką įtraukia vis naujesnius ir įvairesnius su lytimi susijusius aspektus. Darbo metodai: kokybinis tyrimo metodas, atliekant pusiau struktūruotą interviu. Darbo uždaviniai: aptarti Lietuvos Evangelikų Reformatų bendruomenės, kaip tyrimo atvejo, sandarą, raidą ir prielaidas moteriškosios lyderystės raiškai; išryškinti teorines lyderystės dimensijas, labiausiai charakterizuojančias moteriškosios lyderystės raiškos elementus konfesinėje bendruomenėje; iširti moteriškos lyderystės raišką bendruomenės moterų tarpe, kurios užėmė arba tyrimo metu ėjo pareigas aukščiausiam bendruomenės valdymo organe; nustatyti vyraujančias moteriškosios lyderystės dimensijas bendruomenėje, pagrindžiant jas moterų lyderystės raiškos elementais, atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

Tyrimo dalyvavo 6 pasirinktos moterys, kurios nuo 2001 metų, įėjo į Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčios aukščiausio institucinio valdymo organo - Sinodo Konsistorijos sudėtį. Atlikus kokybinio tyrimo duomenų analizę paaiškėjo vyraujantis lyderystės stilius šios bendruomenės tyrimo dalyvių moterų tarpe yra transformacinis lyderystės stilius. Išanalizavus transformacinio stiliaus raiškos elementus, gavome rezultatą, jog tyrimų dalyvių pasisakymuose vyrauja šie transformacinės lyderystės raiškos elementai – pagalba intelektualiai augti ir tobulėti, kolektyvinės gerovės kūrimas ir pasekėjų įkvėpimas siekti rezultatų.

Pagrindiniai žodžiai: moteriškoji lyderystė, transformacinė lyderystė, tarnaujančioji lyderystė, dvasinė lyderystė, lyderystės raiška, konfesinė bendruomenė, moterų kunigystė.

SUMMARY

Šišla, K. *Female Leadership in the Lithuanian Evangelical Reformed Church* / Final Thesis of Master Degree of Leadership and Change management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2019.

The role of a woman as a leader in the governance of various institutions has been attracting more and more researchers and this work will not be unique in this respect, but when it comes to the female leadership in the ecclesiastical context, it casts some intrigue, despite the global religious crisis and the process of global tolerance at this stage of history. The problem of the thesis is the expression of female leadership in the Lithuanian Evangelical Reformed community, historically and culturally formed and influenced by tradition-based principles. Aim of the thesis: evaluation and presentation theoretically and empirically the expression, influence and perspectives of female leadership in the Lithuanian Evangelical Reformed Community. Relevance of the thesis: gender issues have been the subject of interest in many fields of science in recent decades. Scientists include ever newer and more diverse gender-related aspects in their research field. Methods of the thesis: qualitative research method in a semi-structured interview. Tasks of the thesis: to discuss the structure, development and assumptions of the Lithuanian Evangelical Reformed Community as a case study in the expression of female leadership; to highlight the theoretical dimensions of leadership that most characterize the elements of female leadership in the confessional community; to explore the expression of female leadership in the community of women who previously or at the time of research held leading positions in the top management of the organization; to determine the prevailing dimensions of female leadership in the community, basing them on elements of female leadership expression reflected by the results of qualitative research data and theoretical assumptions of research.

6 selected women participated in the study, who since 2001, have been members of the highest institutional governing body of the Lithuanian Evangelical Reformed Church – Synod Consistory. The analysis of qualitative research data reveals the prevailing leadership style among women in this community, is the transformational leadership style. After analyzing the elements of transformational style expression, we got the result that the following elements of the expression of transformational leadership prevail in the speeches of the research participants - the help of intellectually grow and develop, the creation of collective welfare and the inspiration of followers to achieve results.

Key words: female leadership, transformational leadership, servant leadership, spiritual leadership, leadership expression, confessional community, female priesthood.

PRIEDAI

Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 - ____ - ____
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),
Viešojo valdymo fakulteto,
Lyderystės ir strateginio valdymo instituto,
Lyderystės ir pokyčių vadybos programos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) **Kornelijus Šišla**

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Moteriškoji lyderystė Lietuvos Evangelikų Reformatų Bažnyčioje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais

nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)