



AELITA SKARBALIENĖ

Klaipėdos universitetas

LYDERYSTĖ, AUTORITETAS IR MORALINĖS VERTYBĖS POSTMODERNIZMO KONTEKSTE

Leadership, Moral Authority and Moral Values
in Postmodern Context

SUMMARY

Although the term of leadership was used for the first time 200 years ago and began to be separated from management science theory at the beginning of XX century, most of the research on the concept of leadership is still identified with management. That determines the popularity of educating modern leaders with a curriculum based on pragmatism and consumerism principles. But the concept of leadership is changing because of the idea of postmodernism. In postmodernism leadership involves the relations between a leader and his/her followers based on influence aimed at implementation of changes for mutual aims and not only pragmatic management. However, the question arises concerning what the influence is and who is a person possessing this influence. Is he/she an example, a manipulator, an advisor or a guide? Discussion about the interface of concepts of leadership and moral authority provides the basis for a new approach to leadership education. The new approach stresses the importance of moral values and their influence for the followers.

SANTRAUKA

Nors lyderystės terminas pradėtas vartoti maždaug prieš 200 metų, o lyderystės teorijos atskyrimas nuo vadybos mokslo teorijos siekia XX a. pradžią, neretai lyderystės tyrėjų darbuose lyderystės sąvoka vis dėlto tapatinama su vadovavimu. Iš to kyla vis dar populiarumo nestokojantis šiuolaikinis lyderių ugdymas, grįstas vadovo pragmatiškumo ir vartotojiškumo ugdymu. Dėl postmodernizmo įtakos lyderystės koncepcijai pasikeitus nuo vadovavimo prie įtaka grįstų lyderio ir jo sekėjų santykių, kyla svarstymai dėl įtakos moralumo, kas yra ją darantis asmuo, pavyzdys, manipuliatorius, patarėjas, vedlys. Straipsnyje pateiktos lyderio ir moralinio autoriteto sampratų sąsajos sudaro prielaidas naujam požiūriui į lyderių ugdymą, kai akcentuojama moralinių lyderio vertybių svarba ir jų įtaka sekėjams.

RAKTAŽODŽIAI: lyderystė, autoritetas, lyderio vertybės, postmodernizmas.

KEY WORDS: leadership, moral authority, leader's values, postmodernism.

Nors lyderystės terminas pradėtas vartoti maždaug prieš 200 metų kalbant apie politinę įtaką britų parlamente¹, o lyderystės teorijos atskyrimo nuo vadybos mokslo teorijos pradžią *Lyderystės enciklopedijos* sudarytojai G. R. Goethals ir kt.² sieja su F. Taylora darbais, ypač su jo veikalu *Mokslinio valdymo principai* (angl. *The Principles of Scientific Management*, 1911), ankstyvuosiuose lyderystės tyrėjų darbuose lyderystės sąvoka tapatinama su vadovavimu^{3, 4, 5, 6, 7}, lyderyste vadintas procesas, kuriuo individai skatina individų grupes siekti bendrų tikslų⁸, taip pat procesas, kurio metu vienas asmuo nustato kryptį arba tikslą kitiems asmenims ir drauge su jais kompetentingai ir atsidadavęs eina ta kryptimi⁹, lyderyste vadintas ir vizijos perteikimas kitiems¹⁰. Tai primityviosios lyderystės laikotarpis, dar vadinamas industrinės, vartotojiškos lyderystės laikotarpiu, kai lyderystė siejama su vadovavimu, lyderio ir lyderystės sąvokos laikytos tapačiomis, manyta, kad lyderystė skirta „tik išrinktiesiems“, kad lyderiais gimstama¹¹. B. J. Goertzenas¹², pateikęs lyderystės teoriją apžvalgą, teigia, kad industrinės lyderystės laikotarpiu manyta, kad lyderiavimą lemia tik lyderio veiksmai, t. y. žinojimas, kaip ir kada elgtis. Jokių kitų prielaidų lyderystei atsirasti nebuvo.

XX a. viduryje, tuo metu, kai Vakarų kultūra išgyveno vertybių krizę ir didėjo nihilizmas dvasinių vertybių atžvilgiu, filosofijoje pradėjo kilti postmodernizmo idėjos. Postmodernizmo užuomazgos atėjo iš Jungtinių Amerikos Valstijų, Europoje sklido iš Prancūzijos, o Prancūzijos akademiniuose sluoksniuose buvo itin išplėtoti. Nors kai kurios XX a. tre-

čiojo dešimtmečio idėjos kartais traktuojamos kaip postmodernizmo užuomazgos, vis dėlto ideologijos pradžia laikomi 1979 m., kai prancūzas J. F. Lyotard'as išleido knygą *La Condition postmoderne: Rapport sur le savoir* ir R. Rorty publikavo *Philosophy and the Mirror of Nature*. Įtakingais postmodernizmo teoretikais laikomi ir J. Baudrillard'as, M. Foucault, taip pat R. Barthesas. Jie atsisakė viena-reikšmio požiūrio į klasikinę Vakarų kultūrą ir siekė vesti prie naujo požiūrio, kuris skelbia pliuralizmą, naujų principų įvairovę, vertybių sugražinimą, dėmesį individualiam žmogui ir žmogaus, kaip asmenybės, ugdymo(si) svarbą. Kai kurie postmodernizmo atstovai aiškina, kad postmodernizmas yra natūrali reakcija į viešųjų medijų skleidžiamą informaciją, į visuomenę, dėmesį fokusuojančią į masinę produkciją, masinį vartojimą, masinę ekonomiką ir politiką. Taigi, remiantis postmodernizmo idėjomis, metamas iššūkis kapitalistinio modernumo vartojimo ideologijai ir jos kapitalo kaupimo principams^{13, 14, 15}. Lietuvos filosofas A. Andrijauskas¹⁶ postmodernizmą pavadina epochiniu perversmu, radikalia kultūros paradigmu ir dvasinių orientyrų kaita. Postmodernizmo idėjos netruko pasklisti po Europą, o tai, ką prancūzai vadina postmoderniuoju mokslu, Didžiosios Britanijos mokslinėje spaudoje neretai vadinama naujuoju mokslu, Vokietijoje ir Rusijoje – sinergetine arba kompleksiško paradigma.

Postmodernizmo ideologai vertina asmenybę ir siekia kompleksiskai, visapusiškai, holistiškai pažvelgti į individo gebėjimų ir kompetencijų struktūrą, o kartu pradėtas vertinti asmens gebėjimas prisitaikyti prie naujų mokslo ir darbo

iššūkių, perimti naujas technologijas, naujus vaidmenis – iškilo mokymosi visą gyvenimą idėja. Mokymasis visą gyvenimą – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriuo amžiaus tarpsniu siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas. M. Milana¹⁷ nuomone, mokymasis visą gyvenimą iškilo kaip atsakas į sparčios technologijų plėtros ir globalizacijos sukurtas problemas. Palaikantys mokymosi visą gyvenimą idėją teigia, kad mokymasis visą gyvenimą tampa vienu greičiausiai švietimo sistemos pažangą ir kaitą lemiančių veiksnių ir išsivysčiusios visuomenės norma¹⁸. Lisabonos strategijoje ir vėlesniuose dokumentuose (pavyzdžiui, Europos bendrijų komisijos dokumentas *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, 2001-11-21) mokymasis visą gyvenimą nurodomas kaip vienas reikšmingiausių žinių visuomenės kūrimo veiksnių. Mokymasis vis labiau tampa socialiniu gyvenimo reiškiniu, kuris turi galios transformuoti visuomenę¹⁹.

Holistiškai žvelgiantys į asmenybę postmodernistai siekia pakeisti ir iki tol Europoje dominavusį nepalankų požiūrį į individualizmą. Asmenybės ir individualumo sąsajas aiškiai apibrėžia B. G. Ananjevas, teigdamas, kad „asmenybė yra visų žmoniškųjų savybių viršūnė, o individualybė – asmenybės kaip veiklos subjekto giluma.“²⁰ Taigi postmodernizmo atstovai individualizmą iškelia kaip laisvės, savikūros, savęs realizavimo pamatinį principą, grindžia asmenybių vaidmenį visuomenėje, skatina išskirtinumą ir unikalumą. Pavyzdžiui, A. Andrijauskas aiškina, jog intelektualinė tautos ir šalies elitas bei intelektualai, t. y. tautos lyderiai, tautos asmenybės,

yra svarbiausioji jėga krizės lyg drugio krečiameje visuomenėje²¹. Taigi šis požiūris sudaro prielaidas keistis lyderystės vertinimui, o kartu keičia ir lyderystės tyrinėjimų kryptį – XX a. paskutiniajame dešimtmetyje iškeliamos ir postmodernistinės lyderystės idėjos. Žymiausias jų autorius – J. C. Rostas^{22, 23, 24}.

Lyderystės paradigmu pasikeitimas iš modernistinės į postmodernistinę visų pirma svarbus tuo, kad atsietos lyderiavimo ir vadovavimo sąvokos, t. y. lyderystė nebelaikoma tapati vadovavimui (angl. *management*). Pakitus požiūriui pripažįstama, kad vadovaujama neįvairiems objektams ir procesams, o lyderiavama santykiuose su žmonėmis²⁵. Aiškinama, kad lyderio vaidmens gali imtis visi to siekiantys. Taip pat atsiranda svarbus suvokimas, kad lyderystė nėra prigimtinis dalykas – lyderiai gali būti išugdomi. O su postmodernizmu iškilusi mokymosi visą gyvenimą idėja būtent ir padeda pagrindus bei suteikia galimybes konstruktyviam, nenutrūkstamam, į laiko realijas ir poreikius orientuotam lyderio ugdymui(si).

Postmodernistinės lyderystės paradigmos pradininkas J. Rostas²⁶ taip pat grindžia lyderio ir jo sekėjų santykių svarbą kaip efektyvios šiuolaikinės organizacijos veiklos pagrindą. J. L. Rogers²⁷ nuomone, pagrindinis šios paradigmos aspektas yra bendradarbiavimas tarp lyderio ir sekėjų, kadangi lyderystė nebelaikoma vien tik lyderio veikla, bet bendra lyderio ir jo sekėjų veikla. Remdamasis postmodernistine lyderystės paradigma, J. Rostas²⁸ pateikia ir lyderystės sampratą apibrėžimą, kuriuo daugiau ar mažiau remiasi daugelis šiuolaikinių lyderystės tyrėjų. Teigiama, kad lyderys-

tė – tai įtaka paremti lyderio ir jo sekėjų santykiai, skirti įgyvendinti pokyčius siekiant bendrų tikslų²⁹. Remdamasis šiuo apibrėžimu, B. J. Goertzenas³⁰ išskiria pagrindinius lyderystės komponentus: (1) įtaka grįsti santykiai, (2) lyderio ir sekėjų vaidmenys santykiuose, (3) lyderio ir sekėjų ketinimas vykdyti kaitą ir (4) bendri lyderio ir sekėjų tikslai. M. Wheatley³¹ teigimu, ši koncepcija atspindi holistinį požiūrį į lyderystę, kur svarbus lyderio asmeninis tobulėjimas ir jo sąveika su komanda, kur pažymimos ne asmeninės lyderio ambicijos, bet bendradarbiavimas su komanda siekiant organizacijos tikslų. Taigi lyderystė pradėta traktuoti kaip procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje³².

Lyderystės koncepcija, kur ji siejama su įtaka, toliau šiame darbe ir remiamasi. Tačiau kas yra įtaka? Kas yra įtaką darantis asmuo? Pavyzdys? Manipuliatorius? Patarėjas? Vedlys?

Įvairiuose žodynuose įtaka apibūdinama kaip jėga, veikianti asmenis, sietina su einamomis pareigomis, turtine padėtimi ir/ar galia (*The Free Dictionary by Farlex*), galia vykdyti kaitą be tiesioginio dalyvavimo joje (*Merriam – Webster*), gebėjimas paveikti veiksmus, elgesį, nuostatas (*Oxford Dictionaries*).

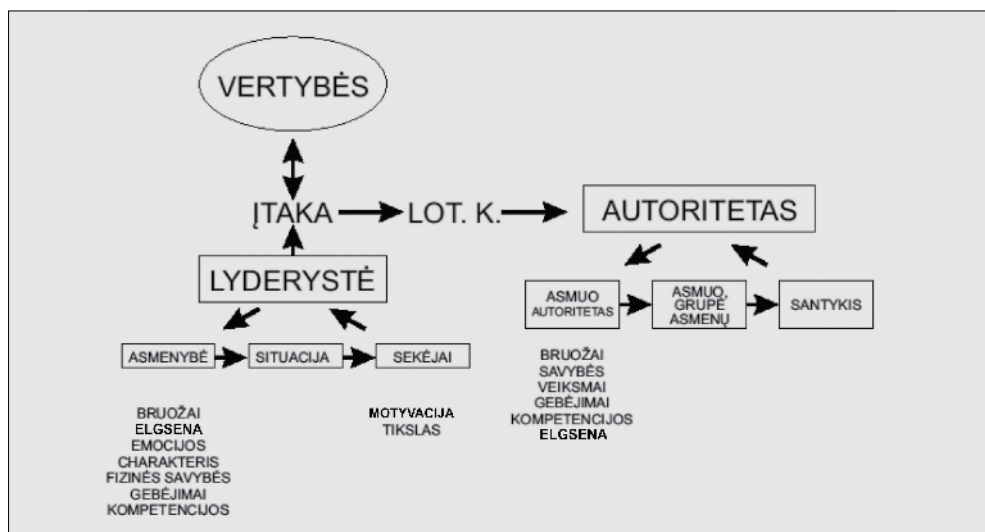
Pažvelgus dar kitu aspektu ir žodį „įtaka“ išvertus į lotynų kalbą, sutinkame sąvoką *autoritetas* (lot. *auctoritas*). Sąvoka *autoritetas* reiškia kurio nors asmens ar institucijos įtaką įvairios žmonių veiklos ar visuomenės gyvenimo srityse³³, apibūdina asmenybės bruožų visumą, darančią stiprų įspūdį, poveikį kitiems ir liudijančią to žmogaus valią ir protą, sukeliančią visuotinį pasitikėjimą

juo ir pagarbą³⁴. M. Bochenski³⁵ teigia, kad autoritetas yra asmens statusas ir iškyla esant santykiams tarp dviejų ar daugiau individų. Autorius papildo, kad autoriteto atsiradimas galimas ir dėl tam tikrų asmens savybių, gebėjimų, charakterio bruožų, tačiau autoritetas kyla iš santykio, savybės gali būti tik pagrindas, iš kurio kyla pripažinimas. Autoritetas apibrėžiamas ir kaip visuotinai pripažįstama žmogaus, doktrinos, institucijos kompetencija, kuri išreiškia trilypi santykį – autoritetingą subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir tam tikrą sritį, kurioje įgyvendinama ši subordinacija³⁶, taip pat kaip asmenybės bruožų visuma, daranti stiprų įspūdį ir poveikį kitiems, liudijanti to žmogaus valią ir protą, sukelti visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą³⁷. Svarbu pažymėti, kad paklusimas autoritetui grindžiamas ne prievartos baime, o pirmiausia pagarba ir teise priimti sprendimus, teisės daryti jiems įtaką ar juos vertinti pripažinimu³⁸. Poveikį, kurį daro perdėtas griežtumas ar visiškas nereiklumas, tariamas gerumas, familiarumas, puikavimasis laimėjimais, pranašumu ir pan., L. Jovaiša vadina pseudoautoritetu ir aiškina, kad jo poveikis gali būti tik laikinas³⁹. B. Martinus, B. Neverauskas ir kt.⁴⁰ autoritetu vadina savybių visumą, garantuojančią bendradarbių pripažinimą, savanorišką nurodymų vykdymą. Vis dėlto autoriai pažymi, kad autoritetas gali būti įgyjamas ir valdžia – įsakymais, baudomis. Jomis besinaudojantis vadovas yra autoritaras. Tačiau autoritetas gali remtis ir pasitikėjimu, kompetencija, įtikinėjimu. Tokiam autoritetui teikiama pirmenybė prieš valdžios autoritetą. Autoriai išskiria tris autoriteto dėmenis: (1) asmeninis

(bendrosios žmogaus savybės: teisingumas, nuoširdumas, atsakomybė už savo poelgius prieš kolektyvą ir visuomenę, bendravimo gebėjimai, sąžiningumas, pasirengimas padėti, moralinis tyrumas), (2) dalykinis (išskirtinės specialybės žinios – pasirengimas ir patyrimas, padedantis koordinuoti ir organizuoti bendradarbius siekti bendro tikslo) ir (3) valdžios ar baimės autoritetas, pagrįstas įstatymais, įmonės reglamentais. O. Tījūnėlienė aiškina, kad „autoritetą paprastai įgyja tie žmonės, kurie kalba drąsiai ir aiškiai, kurie pirmieji pasako savo nuomonę, nesvyruodami skelbia savo pažiūras, išsprendžia problemas. Jie autoritetą įgyja savo dvasia, kūrybine ir moraline energija. Jie susiorientuoja pirmieji, pasiūlo sprendimą, nebijo rizikuoti. Jie žino, kada kalbėti ir kada tylėti. Visuomenė tokius asmenis pasirenka savo vadais, o nusigręžia nuo svyruojančių, nuo neapsisprendžiančių, laiku nespėjančių susiorientuoti, bijančių rizikos, nesistengiančių aukotis.“⁴¹ O. Tījūnėlie-

nės manymu, autoriteto susidarymą lemia tam tikri veiksniai ir jų tarpusavio sąveika. Apibendrinant autorių mintis pažymėtina, kad autoritetui atsirasti reikalinga (1) situacija, (2) autoritetu pripažįstamas asmuo, (3) asmenį autoritetu pripažįstantys asmenys ir (4) jų tarpusavio santykis. Tačiau tokia schema šiame darbe jau buvo pateikta ir anksčiau. Kalbant apie lyderystę, sąvokų ir jų procesų sugretinimas matyti 1 pav.

Taigi, kaip matyti, lyderystės ir autoriteto sudėtinės dalys ir procesai yra tapatūs – tai įtaka pagrįsti santykiai tarp vieno asmens ir kito asmens ar jų grupės, kurių metu dėl tam tikrų bruožų, elgesio, fizinių savybių, emocijų, charakterio, nuostatų, gebėjimų, kompetencijų ir pan. asmuo identifikuojamas lyderiu ar autoritetu. Tačiau viskas prasideda nuo įtakos. Iš to kyla klausimas: kiek tai yra moralu? Ar įtakos darymas nėra manipuliavimas žmonėmis (galios panaudojimas siekiant naudoti sau?). Psichologinėje literatūroje randama paaiškinimų, kad įtaka ir mani-



Pav. 1. Lyderystės ir autoriteto sąvokų sugretinimas (sudaryta autorės)

puliacija vis dėlto nėra tapačios sąvokos. Ir paaiškinama, jog visi asmenys naudojami savo įtaka kitiems žmonėms, kad lengviau pasiektų savo tikslus, tačiau įtaka nuo manipuliacijos skiriasi tuo, kad įtakos atveju aplinkinių teisės ir ribos yra pripažįstamos ir gerbiamos, bendraujama tiesiogiai, sąžiningai ir be užslėptų kėslų. O manipuliacija grįsti santykiai yra vienpusiški. Kai daroma įtaka aplinkiniams, jiems leidžiama rinktis ir suteikiama galimybė netenkinti nurodymų. Manipuliacijos atveju asmuo savo tikslus bando pasiekti bet koku įmanomu būdu^{42, 43, 44, 45}. Taigi susiduriame su asmens sąžinės ir doros klausimais, su visuomenėje taikomomis normomis, t. y. vertybėmis. Darytina išvada, kad įtaka verta tiek, kiek stiprios ją darančio asmens vertybės. Būtent nuo vertybių ir priklauso, kiek didi asmenybė yra lyderis, kiek stiprus autoritetas gali būti, kiek tvari ir darni bus daroma įtaka. Susiduriama su vertybiniu lyderystės aspektu.

Kaip jau minėta anksčiau, naujas postmodernistinis lyderystės koncepcijos vertinimas siejamas ir su vertybių kaita postmodernizmo filosofijoje. Industrinės lyderystės koncepcijos idėjos sukritikuotos dėl pernelyg didelio lyderio vadybinių kompetencijų akcentavimo, todėl lyderių ugdymas ir veiklos efektyvumo vertinimas pasislinko nuo bruožų, vadybinių kompetencijų ir charizmos vertinimo prie vertybėmis grįsto vadovavimo skatinimo. Vertybės suvokiamos ne fizine ir apčiuopiama prasme, o apima įsitikinimus, veiklą, nuomones, moralines normas, tradicijas, savireguliaciją, vaizduotę, visuomeninę nuomonę ir pan. M. Rokeachas nurodo, kad vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar eg-

zistavimo būdas yra asmeniškai ar socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą⁴⁶. Vertybės apibūdinamos ir kaip specifinės mūsų aplinkos objektų ir reikšmių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Aiškinama, kad objektai ir reiškiniai tampa vertybėmis tik dėl to, kad jie įtraukiami į žmonių visuomenės būties sferas. Tad vertybės paprastai yra tokie nuo visuomenės priklausomi objektai ir reiškiniai, kurie, patenkindami kuriuos nors žmogaus poreikius bei interesus, turi teigiamos reikšmės⁴⁷. Vertybės identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią individualus žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė⁴⁸. M. Weberis⁴⁹ vertybių turėjimą ir rėmimąsi jomis vadina moralinio reguliavimo jausmu ar pojūčiu. Autorius grindžia mintį, kad modernizmo eroje trūks ta moralinio reguliavimo, kad dominuoja savotiškas mąstymo būdas, kurį vadina „techniniu racionalumu“. Tai yra racionalumas be moralumo: kad ir kokia būtų problema, egzistuoja racionalus (ir nebūtinai moralus) jos sprendimo būdas. Tokio mąstymo būdo didele apimtimi M. Weberis aiškina modernizmo laikotarpio gyvenimo košmarą, kadangi darbas yra tapęs priemone tenkinti savo materialius tikslus, bet ne terpe autentiškos asmenybės paieškoms, kūrimumui ir atskleidimui. A. Juodaitytė⁵⁰ aiškina, kad postmodernizmo epocha aktualizavo ir sukūrė socialinių grupių kultūrinio vertingumo doktriną, išgrynino solidarizavimosi, tolerancijos, tarpusavio palaikymo principus kuriant bendrą socialinę tvarką. Vienas svarbiausių šios tvarkos principų yra įvairių socialinių grupių susitarimas dėl ver-

tybių ir jų palaikymo būdų atitinkamomis kultūrinės sąveikos priemonėmis.

R. Goffe'as ir G. Jones⁵¹ teigia, kad jei lyderis nesirems vertybėmis, jis nebus autentiškas lyderis, o tik savimyla, linkęs į narcisizmą. Autoriai mano, kad vertybėmis besivadovaujantys lyderiai veiklą padaro ne tik efektyvią, bet ir prasmingą. S. Neale'as, L. Spencer-Arnell ir L. Wilson⁵² aiškina, kad vertybės yra labai svarbios, jos lemia asmeninę motyvaciją ir elgesį, o didžiausia trage-

dija įvyksta tuomet, kai žmonės gyvena nežinodami, kas apskritai yra vertybės. Autoriai vertybes lygina su vidiniu kompasu ir teigia, kad atkreipus į jas dėmesį ir jomis vadovaujantis, jos nurodo gyvenimo kryptį, kuria motyvacija. O vidinės motyvacijos tėkmė, A. S. Watermanas⁵³ manymu, susijusi su asmens ekspresyvumu ir aukščiausio lygio laimėjimais. O tai juk ir yra vienas pagrindinių lyderių tikslų – nesvarbu, kad ir kokią sritį nagrinėtume.

POST SCRIPTUM

Taigi, remiantis vertybinėmis nuostatomis, jomis grindžiant lyderio veiklą, jo santykį su sekėjais ir santykį su keliamais tikslais, postmodernizmo laikotarpiu formuluojami ir kuriami nauji holistinės lyderystės modeliai, grindžiamos lyderio kaip visuminės asmenybės

idėjos. O pateiktos lyderio ir moralinio autoriteto sampratų sąsajos tampa pagrindu kurti naują požiūrį į lyderių ugdymą, akcentuojant ne pragmatiskų – vadybinių, bet moralinių lyderio vertybių svarbą ir jų įtaką sekėjams.

Literatūra ir nuorodos

- ¹ Žr. Syed Aqeel Tirmizi, The 6-L framework: a model for leadership research and development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Issue: 5, 2002, p. 269–279.
- ² Žr. George R. Goethals, Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns, *Encyclopedia of Leadership*. Berkshire Publishing Group LLC, 2004.
- ³ Žr. Bernard M. Bass, Ralph M. Stogdill, *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press, 1990.
- ⁴ Žr. Daniel Katz, Robert L. Kahn, *The social psychology of organizations*, 2nd Ed. New York, NY: John Wiley and Sons, 1978.
- ⁵ Žr. Carmen F. Fernandez, Robert P. Vecchio, Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, Volume 8, Number 1, 1988, p. 67–84.
- ⁶ Žr. John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1995.

- ⁷ Žr. William A. Cohen, *The Art of the Leader*. Prentice Hall, 1990.
- ⁸ Žr. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, 3rd Ed. London: Sage, 2004.
- ⁹ Žr. Elliot Jacques, Stephen D. Clement, *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*. Cambridge, MA: Carson-Hall, 1994.
- ¹⁰ Žr. Alan Bryman, *Effective Leadership in Higher Education*. London: Leadership Foundation for Higher Education, 2007.
- ¹¹ Žr. Joseph C. Rost, Leadership development in the new millennium, *Journal of Leadership Studies*, Vol.1(1), 1993, p. 92–110.
- ¹² Žr. Brent J. Goertzen, *Contemporary Theories of Leadership*. < http://samples.jbpub.com/9780763781507/81507_CH06_Printer.pdf > 2008.
- ¹³ Žr. Alasdair MacIntyre, A. *After Virtue*, 3rd Ed. University of Notre Dame Press, 2007.
- ¹⁴ Žr. Andrius Bielskis, A. *Towards a Post-Modern Understanding of the Political: From Genealogy to Hermeneutics*. London: Palgrave Macmillan, 2005.

- ¹⁵ Žr. Nancey Murphy, *Anglo-American Postmodernity: Philosophical Perspectives on Science, Religion, and Ethics*. Westview Press, 1997.
- ¹⁶ Žr. Antanas Andrijauskas, *Neklasikinės ir postmodernistinės filosofijos metamorfozės*. Vilnius: Vilniaus aukciono biblioteka, Meno rinka, 2010.
- ¹⁷ Žr. Marcella Milana, Political globalization and the shift from adult education to lifelong learning, *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, Vol. 3, No. 2, 2012, p. 103–117.
- ¹⁸ Žr. Aušra Rutkienė, Elena Trepulė, Nuotolinis suaugusiųjų mokymas(is) mokymosi visą gyvenimą kontekste, *Acta Paedagogica Vilnensia*, Nr. 23, 2009, p. 29–42.
- ¹⁹ Žr. Rita Vaičekauskaitė, Loreta Staškūnienė, Andragogo veiklos tarpkultūrinių kompetencijų aktualizavimas globalioje visuomenėje, *Andragogika*, Nr. 1(4), 2013, p. 70–81.
- ²⁰ Žr. Dalia Antinienė, *Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija, 2000.
- ²¹ Žr. Andrijauskas, *Neklasikinės ir postmodernistinės filosofijos metamorfozės*.
- ²² Žr. Joseph C. Rost, *Leadership in the 21st Century*. New York: Praeger, 1991.
- ²³ Žr. Rost, *Journal of Leadership Studies*.
- ²⁴ Žr. Joseph C. Rost, Moving from Individual to Relationship: A Postindustrial Paradigm of Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.4(4), 1997, p. 3–16.
- ²⁵ Žr. Doris Schedlitzki, Gareth Edwards, *Studying leadership: traditional and critical approaches*. London: Sage Publications, 2014.
- ²⁶ Žr. Rost, *Leadership in the 21st Century*.
- ²⁷ Žr. Judy L. Rogers, Leadership Development for the 90's: Incorporating Emergent Paradigm Perspectives. *NASPA Journal*, 1992, p. 243–251.
- ²⁸ Žr. Rost, *Journal of Leadership Studies*.
- ²⁹ Ten pat, p. 102.
- ³⁰ Žr. Goertzen, *Contemporary Theories of Leadership*.
- ³¹ Žr. Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science*. USA: Berrett-Koehler, 2006.
- ³² Žr. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. 3rd Ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999.
- ³³ Leonas Jovaiša, *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, 1993, p. 25.
- ³⁴ Žr. Ona Tijūnėlienė, Mokytojo autoritetas – asmenybės ugdymo priemonė, *Tiltai*, Nr. 1, 2000, p. 97–106.
- ³⁵ Žr. Jozef M. Bochenski, *Kas yra autoritetas?* Vilnius: Mintis, 2004.
- ³⁶ Žr. Algimantas Jankauskas, *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
- ³⁷ Žr. Leonas Jovaiša, *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 2007.
- ³⁸ Žr. Jankauskas, *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*.
- ³⁹ Žr. Jovaiša, *Enciklopedinis edukologijos žodynas*.
- ⁴⁰ Žr. Bronislovas Martinkus, Bronius Neverauskas, Algimantas Sakalas, *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija, 2000.
- ⁴¹ Tijūnėlienė, p. 145.
- ⁴² Žr. Ben Bursten, The Manipulative Personality, *Archives of General Psychiatry*, Vol. 26, No. 4, 1972, p. 318–321.
- ⁴³ Žr. Tony Alessandra, *Non-Manipulative Selling*. New York City: Touchstone, 1992.
- ⁴⁴ Žr. Michael Aglietta, Antoine Reberrioux, Peter Babiak, Psychopathic manipulation at work, *The Clinical and Forensic Assessment of Psychopathy: A Practitioner's Guide*, 2000, p. 287–311.
- ⁴⁵ Žr. George K. Simon, *In Sheep's Clothing: Understanding and Dealing with Manipulative People*. Parkhurst Brothers Ink, 2010.
- ⁴⁶ Žr. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- ⁴⁷ Žr. Justinas Lazauskas, Vincentas Žemaitis, ir kt. *Dorovinės vertybės. Etikos etidudai 6*. Vilnius: Mintis, 1982.
- ⁴⁸ Žr. Stephen P. Robbins, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
- ⁴⁹ Žr. Max Weber, *Max Weber on law in economy and society*. Cambridge: Harvard University Press, 1954.
- ⁵⁰ Žr. Audronė Juodaitytė, *Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija, Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 3, 2007, p. 30–39.
- ⁵¹ Žr. Rob Goffe, Gareth Jones, *Vadovavimas ir lyderystė*. Vilnius: Alma littera, 2007.
- ⁵² Žr. Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson, *Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual*. London: Kogan Page Limited, 2010.
- ⁵³ Žr. Alan S. Waterman, Identity as an aspect of optimal psychological functioning, G. R. Adams, T. Gullotta, R. Montemayor, *Advances in adolescent development: Vol. 4. Identity formation during adolescence* (p. 50–72). Newbury Park, CA: Sage, 1992.