



RITA VAIČEKUSKAITĖ

Klaipėdos universitetas, Lietuva  
Klaipėda University, Lithuania

## PASEKĖJO ĮGALINIMO PRIELAUDŲ KONSTRAVIMAS

Constructing the Preconditions for Empowerment of Followers

### SUMMARY

Current society pays a great attention to leadership; however, recently we see growing research interest in followership. Often the follower is portrayed as a complement to the leader. However, the follower has a distinct and unique role. Kellerman notes, „the gap between leaders and followers is closing” and due to many reasons as: the changing point of view about leader’s role and the meaning of leadership, challenges to hierarchical structures in present society. The role of the follower is considered to be of equal importance to leaders; however, the power dimension has received little attention. This power is considered to be an influential factor for society’s structure and people relationships. Empowerment is dealing with challenging power regimes and structures with critical thinking. Reconstructed power dimensions enable one to notice non-linear causality between leader and follower: “Good followers can deliver exceptional results with average leaders”.

### SANTRAUKA

Šiuolaikinėje visuomenėje skiriama daug dėmesio lyderystei, tačiau pastarąjį dešimtmetį vis labiau – pasekėjams. Dažnai pasekėjas suvokiamas kaip papildantis lyderio vaidmenį. Tačiau pasekėjas yra savarankiškas vaidmuo, kuriam realizuoti yra svarbu suvokti jo unikalumą. Anot Kellerman (2008: 48), atstumas tarp lyderių ir pasekėjų vis mažėja. Tai vyksta dėl daugelio priežasčių: požiūrio į lyderystę kaita, lyderio vaidmens suvokimo plėtra, šiuolaikinės visuomenės iššūkių hierarchinėms struktūroms. Nors pasekėjo vaidmuo laikomas ne mažiau reikšmingu negu lyderio, tačiau jo vaidmenys įtakos ir galios dimensijų aspektais yra mažai tyrinėta. Galia laikoma vienu svarbiausių visuomenę konstruojančių ir struktūruojančių elementu. Įgalinimas yra galios struktūrų kvestionavimas ir dekonstravimas, asmens kritinio mąstymo stiprinimas. Dekonstruotos galios dimensijos leidžia pamatyti, kad pasekėjo išskirtiniai pasiekimai nebūtinai yra susiję su stipria lyderyste: „geras pasekėjas gali pasiekti aukštų rezultatų būdamas šalia vidutiniško lyderio“ (Hurwitz, Hurwitz 2009: 328).

RAKTAŽODŽIAI: pasekėjas, lyderis, įgalinimas.

KEY WORDS: follower, leader, empowerment.

## IVADAS

Lyderis ir pasekėjas yra tos pačios monetos skirtingos pusės. Maroosis (2008: 23) nuomone, pasekėjas įprasmina lyderystę panašiai, kaip šokėjas atskleidžia šokį. Daugelio tyrėjų požiūriu, lyderystės perspektyvoje analizuojama pasekėjo veikla neleidžia suvokti jo vaidmens unikalumo. Metodologine prasme yra skiriamos dvi paradigminės tyrimų kryptys, orientuotos į lyderystę (angl. *leadership-centered*) ir į pasekėją (angl. *follower-centered*). Pastaroji tyrimų kryptis plėtojama analizuojant pasekėjo požiūrį į lyderystę ir į savo veiklą. Tokių tyrimų perspektyvoje atsirado nematomos lyderystės (angl. *invisible leadership*) ir panašios metaforos. Tačiau iš tiesų tai yra pasyvaus pasekėjo vaidmens realizacija, kuri pasireiškia jo pasiryžimu būti lojaliam ir dirbti organizacijos labui be didesnių pretenzijų į asmeninį pripažinimą (Carsten et al. 2010).

Sparčiai daugėja tyrimų, kuriuose analizuojama vadovavimo aplinka kaip kompleksinė sistema, siekiant įvertinti žmonių tarpusavio sąveikų svarbą lyderystei. Atskleista, kad biurokratinė aplinka skatina pasekėjus būti pasyvius (Carsten et al. 2010). Todėl Chaleff (2009) požiūriu, pasekėjo vaidmuo yra nuolat kelti iššūkius hierarchinėms struktūroms. Be to, daugelio autorių požiūriu, informacinė aplinka sparčiai silpnina hierarchines struktūras. Anot Kellerman (2008:

34), informacijos gausa, tinklaveikos sklaida daro lyderius labiau pažeidžiamus, nei bet kada anksčiau. Uhl-Bien (2014) požiūriu, daugelis tyrimų apie pasekėjo fenomeną papildoma egzistuojančias lyderystės teorines koncepcijas, todėl svarbu formuoti alternatyvias tyrimų perspektyvas. Be to, trūksta tyrimų, kurie apimtų skirtingus kultūrinius aspektus (Danielsson 2013).

Dažnai manoma, kad pasekėjo vaidmeniui trūksta galios imperatyvo. Kellerman (2008) taikliai pažymi, kad pasyvus pasekėjas visada stiprina dominuojančias galios struktūras. Dažnai pasekėjas turi daugiau galios, negu atrodo iš pirmo žvilgsnio kitiems ir jam pačiam tai suvokiama. Tradiciškai lyderio galia siejama su dominavimu, prestižu, hierarchija, autoritetu, kontrole. Be to, šiuolaikinė komunikacija sudaro galimybes simboliškai galiai, kuri veikia pasitelkus vaizdus, idėjas, simbolius. Anot Foucault, individo viduje slypi ne tik gebėjimas paklusti, bet ir jo paties išsilaisvinimo šaltinis. Todėl modernios teorijose konstruojama galios kaip gebėjimų (angl. *capabilities*) laisvai rinktis vystymo perspektyva (cit. iš Ruškus 2013: 11). Laisvės ir pasirinkimų subjektyvus reflektavimas yra galios prielaida (Sen 2000). Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti pasekėjo vaidmens unikalumą ir metaanalizės pagrindu konstruoti prielaidas jo įgalinimui.

## EDUKACINĖ GALIA KAIP PASEKĖJO ĮGALINIMO ŠALTINIS

Įgalinimas dažnai suvokiamas kaip optimizuojantis galios (jėgos) ir bejėgiš-

kumo dichotomijas. Tačiau įgalinimas nėra mechaniskas galios persikirstymas,

tai yra kompleksiškas transformacijos procesas, kurio esmę sudaro asmens (grupių) sąmoningumo kaita, kuri susijusi su nauju edukaciniu požiūriu į galios pasidalijimą. Įgalinimas suprantamas kaip „procesas, vykdomas galios turėtojo, siekiančio pasidalinti savo galia ir suteikiančio galimybę kitiems žmonėms, bendruomenėms, organizacijoms, padidinti savo gyvenimo kontrolę ir jo kūrimą, dalyvavimą sprendimuose, liečiančiuose jų gyvenimą“ (Jucevičienė 2010: 23).

Lyderio vaidmens demokratizavimas konstruoja transformatyvią, tarnaujančią, autentišką, transakcinę, pasidalintą lyderystę. Transformatyvi ir autentiška lyderystė skatina pasekėjų pasišventimą savo veiklai (Mak 2014; Gardner 2011). Autentiška lyderystė yra labai glaudžiai susijusi su etikos imperatyvais ir ją apibrėžiantys esminiai kriterijai yra šie: lyderis nekaltina kitų ir aplinkybių dėl rezultatų, skiria dėmesį asmeniniam augimui, sugeba užmegzti su žmonėmis tvirtus pasitikėjimo santykius (Gardner 2011). Autentiška lyderystė ne įpareigoja administracinių pozicijų pagrindu, o sukuria vidinę motyvaciją, skatina savo veiklos pasekėjus. Atsakas į autentišką lyderystę yra autentiškas pasekėjas, kurio veiklos esmę nusako laisvas pasirinkimas ir motyvacija dirbti kartu su lyderiu, jo gebėjimas būti aktyviu ir proaktyviu (Zilwa 2016). Tačiau aktyvus pasekėjo vaidmuo gali būti susijęs su noru įtikti lyderiui ir gauti iš to asmeninės naudos (Howel ir Mendez 2008: 28). Autentiškas pasekėjas yra tas, kuris siekia tobulėti. Maroosis (2008: 18) įvardija pasekėją-mokinį (angl. *disciple-follo-*

*wer*), kuris, sekdamas lyderio nurodymais, pavedimais, mokosi socialinio jautrumo, fundamentalaus supratimo ir gebėjimo būti atradėju (angl. *discovering*). Agashae ir Bratton (2001) tyrimas rodo, kad žmonės labiausiai tikisi iš lyderio mokytojo vaidmens. Tik ypatingais atvejais pasekėjo vaidmuo gali būti įvardintas papildymo (angl. *complementary*) arba pakeitimo (angl. *substitute*) kategorijomis. Tokiose srityse kaip aviacija, kritinėse situacijose pasekėjas privalo atlikti sub-lyderio funkciją (Howel ir Mendez 2008: 31).

Edukacinės galios kontekstui kurti svarbi transakcinė lyderystė, kuri stiprina pasidalintas vertybes (angl. *shared values*), tačiau nesukuria pakankamų sisteminių prielaidų pokyčiams. Stipria edukacine galia pasižymi transformatyvi lyderystė, nes ji sąlygoja vienodai intensyvius abiejų – ir lyderio, ir pasekėjo – vertybių (angl. *value*) bei įsitikinimų (angl. *belief*) pokyčius. Tačiau kai keičiasi ne pačios vertybės, o jų kontekstas dėl kokybiškai naujo abipusio supratimo. Transformatyvios lyderystės esminis rezultatas yra žmonių abipusė motyvacija siekti aukštesnių tikslų ir jų realizacijos. Transformatyvi lyderystė suteikia žmonėms didelį moralinį pasitenkinimą ir bendrystę. Išimtiniais atvejais transformatyvios lyderystės pokyčiai gali būti kokybiškai nauji vaidmenys, kai pasekėjas tampa lyderiu, o lyderis – moraliiniu autoritetu. Kartais transformatyvi lyderystė yra vartojama sinonimiškai su charizmatiškąja, taip pabrėžiant ir individualaus faktoriaus svarbą (Krishnan 2004). Transformatyvi lyderystė

skatina pasekėjų kūrybiškumą, kuris yra esmingai svarbus inovacijoms plėtoti (Jong ir Hartog 2007).

Clements ir Washbush (1999) pateikia pasekėjo vaidmens psichoanalitinės išvalgos, kurios padeda suvokti tokius fenomenus kaip histrioniškas elgesys, kai pasekėjas bet kokia kaina siekia atkreipti į save dėmesį ir jį išlaikyti. Tokiam pasekėjui būdinga perdėta reakcija į įvairias aplinkybes, dėl to jo veiksmus pradeda lemti kitų žmonių požiūris. Tokiems pasekėjams būdingas aukštas lojalumas charizmatiškiems ir autokratiškiems lyderiams.

Įvairūs autoriai išskiria formas: jungtinė, dualinė, kolyderystė, siekiant apjungti lyderių veiklą į bendrą modelį. Thude (2017) požiūriu, dualinė lyderystė būdinga sveikatos priežiūros organizacijoms. Macaux (2012) konceptualizuoja generatyvią lyderystę (angl. *generative leadership*), kurios tikslas yra organizacijos darni plėtra, o pagrindinis veiksnys – atsakomybė.

Friedmanas (2014) siūlo totalios lyderystės (angl. *total leadership*) koncepciją, kurioje lyderio ir pasekėjo veiklos realizuojamos per autentiškumo, integralumo ir kūrybiškumo dimensijų sąveikas.

## INOVATYVI LYDERYSTĖ KAIP PASEKĖJO ĮGALINIMO KONTEKSTAS

Šiuolaikinė visuomenė yra inovacijų visuomenė, kuriai būdinga nuolatinė pokyčių kultūra. Inovacijų kultūroje įgalinimas siejamas su savireguliaciniais mechanizmais grindžiamu sistemos dalyvių socialiniu dalyvavimu (Collins 1995).

Weberg (2013) siūlo kompleksinės lyderystės (angl. *complex leadership*) koncepciją, kur pagrindinis dėmesys nuo lyderio kaip asmens pereina prie lyderystės kaip proceso. Remiantis Uhl-Bien (2008), siūloma išskirti tris tarpusavyje glaudžiai susijusius lyderystės elgsenos modelius: administracinis (angl. *administrative*), adaptyvus (angl. *adaptive*) ir nepriklausomas (angl. *enabling*). Šių modelių išskyrimas leidžia konstruoti lyderystės procesą kaip kontinuumą, kai administracinių apribojimų suvaržytoje aplinkoje susiformuoja tam tikra adaptyvi elgsena, kuri įgalina nepriklausomai ir/arba savivaldžiai lyderystei. Adaptyvi lyderystė, aktualizuodama skirtingas in-

dividų ir jų grupių nuomones bei pozicijas, stiprina sistemos heterogeniškumą ir tokiu būdu yra sistemos pokyčių pagrindinis šaltinis. Nepriklausoma lyderystė yra formalios struktūros pokyčių indikatorius ir inovacijų šaltinis. Svarbiausia kompleksinės lyderystės misija yra kokybiškai naujas ir konstruktyvus poveikis socialiniam kontekstui. Kompleksinės lyderystės koncepcijoje neišskiriamas pasekėjo vaidmuo. Tačiau adaptyvių organizacijos elgsenos modelių plėtojimas yra sudėtingas mechanizmas ir sunkiai įsivaizduojamas be pasekėjo vaidmens.

Inovacijų visuomenėje dar labiau išauga lyderystės kultūros svarba. Jong ir Hartog (2007) požiūriu, tampa svarbu atskirti lyderystės ir vadybos kategorijas. Vadyba siekiama sistemos tvarkos ir stabilumo, o lyderystė – konstruktyvių pokyčių. Tačiau įmanoma, kad šias abi funkcijas realizuoja tas pats asmuo.

## SAVIDETERMINACIJOS STIPRINIMO SVARBA PASEKĒJO ĮGALINIMUI

Drydyk (2013) požiūriu, įgalinimo esmę nusako ne kitų primesti, o savo paties priimti sprendimai ir pasirinkimai. Žmonės dažnai svajoja apie galimybę rinktis, tačiau dažniausiai bėga nuo pasirinkimo, nes jį lydi didžiulės abejonės ir atsakomybė. Psichologai žmogaus galimybę rinktis įvardija savideterminacija (angl. *self-determination*), kuri glaudžiai sąveikauja su autonomija. Identifikuoti pasekėjo veiklos stiliai, vaidmenys stiprina suvokimą, kad pasekėjo veikla yra nulemta ne aplinkybių, o jo paties apsisprendimo.

Kelley (1992: 7) kalba apie pasekėjo veiklos stilius, kurie remiasi gebėjimu būti nepriklausomais ir aktyviais savo veikloje, vadovaujantis kritiniu mąstymu:

- *Avis* (angl. *the sheep*) – tai pasyvusis pasekėjas, kuris laukia užduočių arba nurodymų savo veiklai.
- *„Taip“ žmonės* (angl. *the yes-people*) – tai pozityvūs, visada savo lyderio pusėje dirbantys, bet vis laukiantys nurodymų. Jie nevensia savęs vadinti užduočių atlikėjais. Jiems malonu gauti užduotį, kurią imasi vykdyti energingai ir su polėkiu. Tačiau baigę vėl laukia kitos lyderio užduoties.
- *Susvetimėję* (angl. *the alienated*) pasekėjai yra išmintingi, nuolat galvoja patys, bet jų mąstyme ir veikloje yra daug neigiamos energijos, kuri nukreipta nuolat prieštarauti lyderiui ar pokyčiams organizacijoje. Jie mato save kaip vienintelius, kurie turi drąsos prieštarauti lyderiui.
- *Pragmatikai* (angl. *the pragmatics*) pasekėjai niekada nėra pirmose gretose,

kol paaikėja, iš kurios pusės vėjas pučia. Jie niekada nėra pirmieji, tačiau niekada neleidžia organizacijai „keliauti“ be jų. Jie mato save kaip „status quo“ saugotojus.

- *Žvaigždės* (angl. *the star followers*) pasekėjai mąsto patys, yra aktyvūs ir turi daug pozityvios energijos. Jeigu jie sutinka su lyderiu, tai jį visiškai palaiko. Jeigu nesutinka, kelia kritinius klausimus. Tačiau iš principo savo elgesiu ir intencijomis yra konstruktyvūs. Dėl savo tvirtos nuomonės ir gebėjimo elgtis nepriklausomai jie matomi kaip savotiški „užsimaskavę lyderiai“.

Chaleff (2009) požiūriu, atskaitos taškas, apibūdinantis pasekėjo veiklos stilių, turėtų būti gebėjimas mesti iššūkius (angl. *courage follower*). Chaleff (2009) kalba apie šiuos pasekėjo stilius, kurie būdingi visose, bet ypač didelėse organizacijose:

- *Įgyvendintojas* (angl. *implementer*) – tai pasekėjas, labai priklausomas nuo vadovo, kuris juos vertina pagal užduočių atlikimą.
- *Partneris* (angl. *partner*) – tai pasekėjas, kuris savo veikla yra orientuotas į tikslą, visiškai seka lyderiu, tačiau jam būdingas ir gebėjimas mesti iššūkių, kai mato tai esant reikalinga.
- *Individualistas* (angl. *individualist*) – tai pasekėjas, kuris moka būti nepriklausomu nuo lyderio, tiesmukai pasako lyderiui savo poziciją.
- *Ištekliai* (angl. *resource*) – tai pasekėjai, kurie yra orientuoti į minimalių va-

dovo lūkesčių išpildymą atsižvelgiant į turimus išteklius, tačiau jie nėra įsipareigoję jam.

Kellerman (2008) kalba apie pasekėjo vaidmenį iš politinio konteksto perspektyvos ir išskiria penkis pasekėjų tipus:

- Izoliuotieji (angl. *isolate*) – tai pasekėjai, kurie nesidomi politiniu gyvenimu, nerenka specialiai informacijos apie jį ir nebalsuoja, nes mano, kad jų balsas nereikšmingas.
- Stebėtojai (angl. *bystander*) – tai pasekėjai, kurie aktyviai renka informaciją apie politines aktualijas, bet nebalsoja. Kadangi jiems nepatinka nė vienas kandidatas, jie pasirenka stebėtojo vaidmenį.
- Dalyvaujantys (angl. *participant*) – tai pasekėjai, kurie noriai dirba organizacijos naudai, tačiau nesugeba padaryti įtakos įvykiams ir lyderiui. Jų veikla yra reikalinga organizacijai kaip degalai varikliui, bet jiems būdingas inertiškumas.
- Aktyvistai (angl. *activist*) pasekėjai savo veiklos pobūdžiu labai panašūs į dalyvaujančius, jie yra savotiški įvykių „agentai“.
- Kietakakčiai (angl. *diehard*) – tai pasekėjai, kurie besąlygiškai pasišventę lyderiui. Tokie buvo artimiausios aplinkos Hitlerio pasekėjai. Sunku patikėti, kad daug jų buvo išsilavinę žmonės.

Kellerman (2008) skiria didelį dėmesį politiniui kontekstui ir pažymi, kiek nedaug, o ne kiek daug Hitleriui reikėjo pastangų, kad sutelktų armijas pasekėjų. Ji stipriai akcentuoja pasyvų pasekėją, kuriuo tampa kiekvienas, kuris nieko nedaro. Ji prisimena britų politinio filosofo Edmundo Burke'o pranašiškus žodžius, pasakytus XVIII a. viduryje, „kad triumfuotų blogis, užtenka geram žmogui nieko nedaryti“. Kellerman (2008) požiūriu, šie žodžiai pakankamai tiksliai nurodo, kodėl įvyko Holokausto tragedija.

## KRITINIO MĄSTYMO IMPERATYVAI PASEKĖJO ĮGALINIMUI PLĖTOTI

Kritinio mąstymo imperatyvai yra svarbūs, nes padeda kompleksiskai suvokti socialinės sistemos veikimo mechanizmą, kuriame kultūros industrijų, politinių žaidimų, mitų ir papročių, dominuojančių diskursų pavidalais nuolat vyksta galios transformacijos. Kritinio mąstymo imperatyvai padeda realizuoti galią kaip žmonėms būdingą produktyvią, transformacinę veikimo jėgą (angl. *transformative capacity*) (Ruškus 2013: 11). Priešinimasis simboliniam diskur-

syviam dominavimui numato gebėjimą kvalifikuotai atpažinti, kokios grupės, veikėjai ir koku būdu kaupia simbolinį kapitalą, kokius diskursus konstruoja, kokias reprezentacijas kuria (Ruškus 2013: 12). Kritinio mąstymo santykis su dominuojančia kultūra gali būti sukuriamas įsikitinimu (angl. *self-othering*) ar įkitinimu (Mažeikis 2013: 121). Kartais įsikitinimas yra susijęs su žmogaus kūno kaita, pavyzdžiui, dėl neįgalumo, transgenderizmo ir panašiais atvejais.

Tačiau įsikitinimas reiškia gebėti keisti primestus pavidalus, patirti laisvas, kūrybiškas, morfologines metamorfozes. Meistrystės fenomenas padeda suvokti, kaip lyderystės visa aplinka tampa priklausoma nuo susvetimėjusių valdymo sistemų, o lyderiai tampa pavyzdžiais, kaip turi elgtis nesavarankiškas protas (Mažeikis 2012). Valantiejus (2013) po-

žiūriu, kritinė mintis šiuolaikinėje visuomenėje yra sparčiai pragmatizuojama, o autonomišką kritiką keičia vartojamoji. Marcuse (1998: 49) požiūriu, „proto autonomija praranda prasmę tuo mastu, kuriuo žmonių mintis, jausmus ir veiksmus formuoja techninio aparato, kurį jie patys sukūrė, reikmės“ (cit. iš Valantiejus, 2013: 211).

## IŠVADOS

Pasekėjo vaidmuo ir jo realizacijos galimybės sulaukia vis daugiau ir įvairaus tyrinėtojų dėmesio. Daugiausia tyrimų konstruojama iš lyderystės perspektyvos. Tačiau pastaruoju metu randasi vis daugiau tyrimų, kurių dėmesio centre yra pasekėjas ir jo veiklos unikalumas.

Pasekėjo įgalinimui didelę reikšmę turi edukacinės galios paradigma, kuri kartu su visuomenės demokratizavimo procesais kuria unikalią erdvę pasekėjo veiklai. Edukacinės galios paradigma yra labiausiai tyrinėta šiandien. Naujus impe-

ratyvus pasekėjo veiklai formuoja inovacijų dvasia. Pasekėjo veikla realizuojama pokyčių kultūroje ir rizikos aplinkybėmis reikalauja unikalių konteksto sinergijos. Labai svarbi pasekėjo įgalinimui yra savi-determinacijos paradigmos plėtra, kuri atskleidžia pasekėją kaip atsakingai pasirinkusį savo veiklos stilių ir vaidmenis.

Kritinio mąstymo imperatyvai yra labai svarbūs pasekėjo įgalinimui, nes padeda žmogui suvokti save kaip disciplininio poveikio objektą, formuoja jo nepriklausomą mąstymą.

## Literatūra

- Agashae Zoe and Bratton John. 2001. Leader-follower dynamics: developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning* 13: 89–103.
- Carsten Melissa K. et al. 2010. Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly* 21: 543–562. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.015
- Chaleff Ira. 2009. *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders*. BK Publishers, Inc.
- Clements Christine and Washbush John B. 1999. The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, *Journal of Workplace Learning* 11: 170–176.
- Collins David. 1995. Rooting for empowerment? *Empowerment in Organizations* 3: 25–33.
- Chan Simon C. H. and Mak W. M. 2014. Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal* 35: 674–690.
- Danielsson Erna. 2013. The roles of followers: an exploratory study of follower roles in a Swedish context. *Leadership & Organization Development Journal* 34: 708–723.
- Drydyk Jay. 2013. Empowerment, Agency, and Power, *Journal of Global Ethics* 9: 3: 249–262, DOI: 10.1080/17449626.2013.818374
- Gardner William I. et al. 2011. Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda, *The Leadership Quarterly* 22: 1120–1145.
- Howel Jon P. and Mendez Maria J. 2008. Three Perspectives on Followership. Ronald E. Riggio et al. (Eds.), *The Art of Followership: How Great*

- Followers Create Great Leaders and Organizations* 1st Ed. Jossey Bass A Wiley Imprint: 25–40.
- Hurwitz Marc and Hurwitz Samantha. 2009. The romance of the follower: part 3, *Industrial and Commercial Training* 41: 326–333.
- Friedman Stewart. 2014. *Total Leadership*. Harward Business Review Press.
- Jucevičienė Palmira et al. 2010. *Universiteto edukacinė galia: atsakas XXI amžiaus iššūkiams*. Technologija.
- Jeroen P. J. de Jong and Hartog Deanne N. Den. 2007. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* 10: 41–64.
- Kellerman Barbara. 2008. *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Harvard Business Review.
- Krishnan Venkat R. 2004. Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal* 25: 58–72.
- Mažeikis Gintautas. 2013. *Įsikitinimai: sąmoningumo metamorfozės*. Kitos knygos.
- Mažeikis Gintautas. 2012. *Po pono ir tarno*. Kitos knygos.
- Maroosis James. 2008. Leadership: A Partnership in Reciprocal Following). Ronal E. Riggio et al. (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* 1st Ed. Jossey Bass A Wiley Imprint: 17–24.
- Kelley Robert E. 1992. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers who Lead Themselves*. Doubleday/Currency.
- Macaux William P. 2012. Generative leadership: responding to the call for responsibility, *Journal of Management Development* 31: 449–469.
- Ruškus Jonas et al. 2013. Įgalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste, *Socialinis darbas. Pairtis ir metodai* 12: 9–43.
- Sen Amartya. 2000. *Development as Freedom*. Anchor Books.
- Uhl-Bien Mary et al. 2014. Followership Theory: A Review and Research Agenda, *The Leadership Quarterly* 25: 83–104.
- Thude Bettina Ravnborg B. R. et al. 2017. Dual leadership in a hospital practice. *Leadership in Health Services* 30: 101–112.
- Valantiejus Algimantas. 2013. Šiandienos kritinės teorijos klausimu. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 2 (33): 205–238.
- Deanna de Zilwa. 2016. The Strengths and Capacities of Authentic Followership. *Leadership & Organization Development Journal* 37(1): 310–324. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0010>
- Weberg Daniel Robert. 2013. *Complexity Leadership Theory and Innovation: A New Framework for Innovation Leadership* [A Dissertation]. Arizona State University.