

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO  
SOCIALINIO DARBO KATEDRA**

**AGNĖ LAURINAVIČIENĖ  
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS  
STUDIJOS**

**SOCIALINIO DARBUOTOJO PASIRENGIMO  
BENDRADARBIAUTI SU KITOMIS PAGALBĄ  
TEIKIANČIOMIS INSTITUCIJOMIS VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovė: *dr. O. Merfeldaitė*

Vilnius, 2012

## TURINYS

<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI</b> .....	<b>3</b>
<b>IVADAS</b> .....	<b>4</b>
<b>1. BENDRADARBIAVIMO SOCIALINIAME DARBE SVARBA</b> .....	<b>8</b>
1.1. Bendradarbiavimo samprata .....	8
1.2. Bendradarbiavimas socialinio darbo praktikoje.....	11
<b>2. SOCIALINIO DARBUOTOJO BENDRADARBIAVIMO SU KITOMIS INSTITUCIJOMIS TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	<b>16</b>
2.1. Tarpinstitucinių tinklų kūrimo teoriniai aspektai.....	16
2.2. Socialinio darbuotojo dualiniai vaidmenys bendradarbiavimo modelyje .....	23
2.3. Efektyvaus bendradarbiavimo aspektai ir trukdžiai .....	32
<b>3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ PASIRENGIMO BENDRADARBIAUTI SU KITOMIS PAGALBĄ TEIKIANČIOMIS INSTITUCIJOMIS EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	<b>37</b>
3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika .....	37
3.2. Tyrimo duomenų analizė .....	40
3.3. Tyrimo apibendrinimas .....	72
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>74</b>
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	<b>75</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	<b>76</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>82</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>83</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>84</b>

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR TERMINAI

**Bendradarbiavimas** – tai vienoje ar kitoje veikloje taikoma procedūra, kai bendradarbiavimo objektas nulemia bendros veiklos vienoje ar kitoje srityje specifika, apibrėžia darbuotojų arba institucijų suderintą darbą pagal vieną veiklos planą. (Dobranskienė R., 2002)

**Socialinis darbas** – tai veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu. (Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010)

**Socialinis darbuotojas** – tai asmuo, kurios dirba socialines paslaugas teikiančiose organizacijose ir kitose institucijose, kuriose yra socialinių paslaugų poreikis, siekiant padėti asmenims, šeimoms, grupėms, organizacijoms, bendruomenėms įveikti socialines problemas ir skatinti socialinius pokyčius visuomenėje. (Socialinio darbuotojo rengimo standartas, 2008)

## IVADAS

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis pastaruoju metu tampa viena reikšmingiausių socialinio darbo veiklos krypčių.

Vakarų šalyse vis dažniau pasitelkiamas bendradarbiavimas kaip esminė sėkmingos veiklos strategija, nes bendradarbiavimo procesų valdymas reikalauja gebėjimo efektyviai koordinuoti skirtingų institucijų, organizacijų ir socialinių grupių veiklą. (Raišienė A. G., 2007) Bendradarbiavimo socialinis reikšmingumas dažnai vertinamas nepakankamai. L. Mažylis ir D. Vazgelevičius (2004) teigė, kad dabartiniam tarpžinybiniam bendradarbiavimui trūksta motyvacijos ir teisės aktų, kurie detalizuotų tarpžinybinį bendradarbiavimą. V. Indrašienė (2004) nurodo, kad bendradarbiavimo gebėjimai būtini dirbant socialinį darbą.

Lietuvos Respublikos (toliau – LR) socialinių paslaugų įstatymo (2006) 4 str. nurodomi socialinių paslaugų valdymo, skyrimo ir teikimo principai, vienas iš kurių – bendradarbiavimas. Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba. Socialinis darbuotojas, planuodamas socialines paslaugas asmeniui, šeimai ar bendruomenei, be kitų kompetencijų, turi gebėti bendradarbiauti su kitais specialistais, galinčiais suteikti pagalbą asmeniui ar šeimai. Socialinio darbo praktikas bendradarbiauja su daugeliu institucijų: socialinės globos ir rūpybos skyriais, socialinės paramos, jaunimo nusikalstamumo prevencijos įstaigomis, nevyriausybinės organizacijomis, vaikų teisių apsaugos tarnyba, nepilnamečių reikalų inspekcija, sveikatos priežiūros įstaigomis, švietimo bei ugdymo įstaigomis ir kt.

N. P. Večkienės ir I. Dirgėlienės (2010) pastebėjimu, socialinio darbo teorija ir praktika Lietuvoje intensyviai formuojasi, plėtojama bendradarbiavimo tradicija instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyse.

Bendradarbiaujančios organizacijos veikia siekdamos bendrų tikslų, laikydamosi naujų sprendimo taisyklių ir bendrų reikalavimų (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001).

B. Švedaitė, 2004 m. atlikusi kokybinį ekspertų tyrimą, nustatė, kad socialinės pagalbos organizacijų aukščiausias tikslas – klientų (re-) integracija į visuomenės gyvenimą, t. y. jų galių savarankiškai gyventi tam tikroje socialinėje aplinkoje suaktyvinimas. Pati viena organizacija, be socialinių partnerių ir intensyvaus dalykinio bendradarbiavimo su jais, nėra pajėgi įgyvendinti šį tikslą. Tad organizacijos bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra ne tik viena iš esminių jos veiklos sričių, bet ir jos paslaugų kokybės kriterijus. Tuo tarpu nebendradarbiaujanti arba

nepajėgi bendradarbiauti organizacija yra uždara institucija, ji neįgyvendina vieno iš svarbiausių socialinės pagalbos tikslų – nevisiškai integruoja klientus į visuomenę.

Pagal D. Bell (2003, p. 223), šiuolaikinės postindustrinės visuomenės „socialinis vienetas yra ne individas, o bendruomenės organizacija“. Jis atkreipia dėmesį į tai, kad šiandien svarbiausi yra bendradarbiavimo ir tarpusavio santykių prioritetai, o koordinavimas yra reikšmingesnis už hierarchiją grįstą valdymą. Prioritetas tenka ne individualiai, bet komandinei veiklai. Todėl socialinio darbuotojo, kaip profesionalo ir komandos nario, veikla tampa dar sudėtingesnė. (cit. iš Večkienė N. P., 2007)

J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2003) teigimu, komandos darbas ir bendradarbiavimas – kelias į sėkmę, ypač sunkiomis sąlygomis, kai reikia greitai priimti sprendimus.

Socialinių darbuotojų bendradarbiavimas su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis bei specialistais padeda efektyviau spręsti problemas, kartu siekti išsikeltų tikslų, didinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Bendradarbiaujant yra telkiamos pastangos teikti paslaugas klientams. Veiksmingą socialinės pagalbos organizavimą užtikrina bendras įvairių specialistų darbas, kuriam reikalinga įvairių sričių informacija, žinios, gebėjimai. (Merfeldaitė O., 2005)

Pastebima, kad bendradarbiavimu manoma esant ir paviršutinius, formalius, biurokratinio pobūdžio (pavaldumo) ryšius. Tokia samprata rodo nepakankamai suvokiant bendradarbiavimą socialinės pagalbos srityje. Dalykiniam institucijų bendradarbiavimui reikia sąmoningo apsisprendimo ir tam tikro įdirbio: pirmiausia suvokti bendradarbiavimo reikšmę ir naudą organizacijoje; taip pat darbuotojų gebėjimo dirbti komanda – bendrai planuoti ir atlikti užduotis; organizacijų bendradarbiavimas turi remtis ne kontroliavimu ar pavaldumu, o lygiavertiškumo principu, abipusiu pasitikėjimu ir bendrų tikslų siekimu. (Švedaitė B., 2005)

Institucijų bendradarbiavimas ir koordinacija sąlygoja darbuotojų pasikeitimą patirtimi ir informacija, pasidalijimą atsakomybe bei tinkamiausio sprendimo radimą. Stokojant koordinacijos ir bendradarbiavimo yra didelė tikimybė priimti skubotą sprendimą. Dažniausiai nebendradarbiaujant nėra žinoma, ką veikia kitos institucijos. Tokiu atveju iškyla tam tikrų paslaugų pasikartojimo arba visai jų nebuvimo problema. (Tamutienė I., 2004) Pavyzdžiui, R. Civinskas (2006) pastebėjo, kad organizuojamos paramos vaikui mechanizmas neveikia dėl to, kad neveikia tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo mechanizmas.

Remiantis socialinės tikrovės konstravimo požiūriu, išryškėja esminė socialinio darbo praktikos prieštara: socialiniai darbuotojai subjektyviai konstruoja savo profesinę kompetenciją ir socialinio darbo sampratą, tuo tarpu socialinio darbo, kaip profesinės veiklos, naujumas, kurių objektyviai lemia besikeičiantis kontekstas, reikalauja ypatingo bendradarbiavimo, nuolat tikslinant bazinę socialinio darbo sampratą. (Večkienė N. P., 2007)

Bendradarbiavimas su kitais paslaugas teikiančiais ir/arba kontrolę vykdančiais agentais ir pastarųjų ryšys su klientais – tai svarbus teigiamas socialinio darbo veiklos baras, susijęs su tuo, kad būtų telkiamos pastangos koordinuoti ir derinti klientams teikiamas paslaugas. Socialinio darbuotojo pastangos yra daugiausia skirtos sudaryti socialinį tinklą tarp klientų, globą ar priežiūrą teikiančių asmenų ar kitų ekologinių veiksnių. Čia atsispindi socialiniam darbui būdinga ir plintanti filosofija, kartu socialinio darbo praktikos bruožas – pastangos taip spręsti problemas, kad jos didintų kliento individualų ir kolektyvinį integralumą ir stiprintų jo pajėgumą įveikti keblias situacijas, į kurias jis yra patekęs. Ši integrali socialinio darbo profesinio modelio orientacija atspindi bendrą praktinės veiklos pagrindą, kuris yra esminis, užtikrinant socialinį žmonių funkcionavimą, įveikiant gyvenimo problemas. Tai pagrindinis profesijos reikalas, kuriam yra skirta visa vertybių ir profesinių žinių sistema. (Kavaliauskienė V., 2005)

Todėl svarbu, kad socialiniai darbuotojai būtų tinkamai pasirengę bendradarbiauti su įvairiomis institucijomis, taip užtikrindami efektyviausią problemų sprendimą, pagalbą žmonėms ir našius darbo rezultatus.

Bendradarbiavimo ir komandinio darbo naudą tyrinėjo ir aprašė nemažai Lietuvos ir užsienio autorių J. R. Hackman nuo 1967 m. iki dabar nagrinėja komandinio darbo ypatumus. Bendruomeninius tinklus tyrė S. Trevillion (1999). Tarpdisciplininio bendradarbiavimo naudą tyrė L. R. Bronstein (1999, 2002, 2003). Tarpasmeninius tinklus analizavo K. E. Campbell (1990). M. Dromantas tyrinėjo komandinio darbo Lietuvos organizacijose diagnostinį aspektą (2008), komandinio darbo vaidmenį šiuolaikinėje darbo organizacijoje (2007). O. Merfeldaitė nagrinėjo socialinės pedagoginės pagalbos komandą ugdymo institucijoje (2007). L. Miltenienė (2005) daktaro disertacijoje nagrinėjo bendradarbiavimo modelio konstravimą tenkinant specialiuosius ugdymo poreikius. Apie komandų formavimą rašė S. Raižienė ir A. Endriulaitienė (2008), komandos narių vaidmenis – J. Vijeikis (2004), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005). A. G. Raišienė nagrinėjo tarporganizacinį bendradarbiavimą (2007, 2008). Socialinio tinklo intervenciją kaip socialinės paramos metodą aprašė L. Gvaldaitė (2004). B. Švedaitė (2004) nagrinėjo sėkmingos socialinės pedagoginės veiklos veiksnius, socialinio darbo sistemą Lietuvos visuomenės kaitos aspektu. Taip pat tarporganizacinį bendradarbiavimą ir sektorių partnerystę nagrinėjo M. Casey (2008), T. Seddon, S. Billett, A. Clemans (2004), A. G. Raišienė (2006, 2008), N. Mažeikienė (2006), L. Mažylis, D. Vazgelevičius (2004). Lietuvos mokslininkų publikacijose bendradarbiavimas dažniausia nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais ir hierarchiniams pavaldumo santykiams. (cit. iš Blinstrubas A., Balčiūnas S. ir kt., 2010)

Pastebėtina, kad socialinio darbuotojo pasirengimo bendradarbiauti vertinimas nėra tyrinėtas.

**Tyrimo objektas** – socialinio darbuotojo pasirengimas bendradarbiauti su kitomis pagalba teikiančiomis institucijomis.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti socialinio darbuotojo pasirengimą bendradarbiauti su kitomis pagalba teikiančiomis institucijomis.

**Uždaviniai:**

1. Atskleisti bendradarbiavimo socialiniame darbe svarbą.
2. Išnagrinėti socialinio darbuotojo veiklą bendradarbiaujant su kitomis institucijomis.
3. Ištirti ir įvertinti socialinių darbuotojų pasirengimą bendradarbiauti su kitomis institucijomis.

**Probleminiai klausimai:**

1. Kaip (kiek) socialiniai darbuotojai yra pasirengę bendradarbiauti su kitomis institucijomis?
2. Kokia yra geroji socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su kitomis institucijomis patirtis?
3. Kokios problemos egzistuoja tarpinstituciniame bendradarbiavime?

Šiame darbe naudoti **metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizės metodas pasirinktas siekiant teoriniu aspektu išnagrinėti bendradarbiavimo socialiniame darbe svarbą ir socialinio darbuotojo veiklą bendradarbiavimo modelyje.
2. Dokumentų analizės metodas taikytas norint normatyvine dimensija pagrįsti socialinio darbuotojo bendradarbiavimo su kitomis pagalba teikiančiomis institucijomis svarbą.
3. Kokybinis metodas (interviu) leido ištirti ir įvertinti socialinių darbuotojų pasirengimą bendradarbiauti su kitomis institucijomis. Interviu medžiaga analizuota turinio analizės metodu.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas, trumpas darbo santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

# 1. BENDRADARBIAVIMO SOCIALINIAME DARBE SVARBA

Šiame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgomis, buvo nagrinėta bendradarbiavimo samprata, išryškinta bendradarbiavimo socialinio darbo praktikoje svarba.

## 1.1. Bendradarbiavimo samprata

Bendradarbiavimas – tai darbas kartu, sujungus intelektines jėgas, pagalba vienas kitam, bendras problemos sprendimas ir bendras sprendimo priėmimas. (Miltenienė L., 2005)

Kalbiniu požiūriu sąvoka bendradarbiauti kildinama iš lotyniško žodžio *cooperari* – bendradarbiauti (daryti ką bendromis jėgomis). (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005)

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje (2003) bendradarbiavimas apibūdinamas kaip asmenų arba socialinių grupių bendravimas siekiant padėti realizuoti vienas kito poreikius. Bendradarbiavimas apima vienus ar kitus veiksmus, išorinius pokyčius, kuriuos lemia šie veiksmai, šių pokyčių poveikį kitiems individams ar jų grupėms bei jų atsakomąją reakciją. Būtent bendradarbiaudami žmonės ar jų grupės veikia vieni kitus, prisitaiko prie kito veiksmų, situacijos, supranta šių veiksmų prasmę, pasiekia atitinkamo solidarumo bei sutarimo. Bendradarbiavimas gali būti laikinas ir nuolatinis, privatus ir viešas, formalus ir neformalus. (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2003)

Bendradarbiavimas yra integrali žmogaus egzistencijos dalis. Jis neatsiejamas nuo žmogaus aktyvumo, jo gebėjimo mokytis pritaikant savo patirtį. (Ivanauskienė V., 2009) Be to, bendradarbiavimo sąveika yra pripažįstama idealia sąveikos forma, kai susilieja bendravimas ir veikla. (Kontautienė R., 2006)

V. Vaicekauskienė (2003) bendradarbiavimą apibrėžia kaip socialinę sąveiką, kuria siekiama organizuoti bendrą veiklą, derinti bendrus veiksmus, vienyti pastangas, kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą, plėtoti pagalbos santykius, bendrauti, darant įtaką ir keičiant vienas kitą. M. Fullan (1998) teigia, kad bendradarbiavimas – tai bendros veiklos procesas, kai du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu, kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti. Siekiant bendradarbiauti, būtina aptarti veiklos tikslą, išsiaiškinti, ką tas tikslas reiškia kiekvienam iš dalyvių; kartais vietoje bendradarbiavimo vyksta tik lygiagretus darbas arba dirbama tik toje pačioje vietoje, bet ne kartu. (Butkienė G., Kepalaitė A., 1996)

Socialiniuose moksluose bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinės sąveikos (lotyniškas atitikmuo – „interakcija“) forma, naudojama siekiant: a) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo



veiksmų sistemą; b) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą. Bendradarbiavimo sritys – atitinkamų veikų sistemos kūrimas ir partnerių gerų santykių sukūrimas – yra reikšmingos ir svarbios socialiniame darbe. (Vaicekauskienė V., 2003)

Bendradarbiavimas yra priemonė, kuria naudojantis galima abipusiai naudingai keistis informacija, įgūdžiais ir patirtimi. Tai galima daryti per neformalius kontaktus, kuriuos užmezga atskiri žmonės arba grupės, arba tai gali vykti per formalias struktūras, pavyzdžiui, narystę Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijoje ir pan. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas, vykstantis, kai žmonės naudoja savo ryšius apsikeičiant idėjomis, informacija, žiniomis, nuomonėmis, patirtimi ir resursais. Šis procesas padeda užmegzti gerus darbinis ryšius ir palankius santykius tarp žmonių, grupių ir organizacijų. Bendradarbiavimo ir kontaktų palaikymo vertė ir pranašumai didėja labiau, kuo aktyviau šioje veikloje dalyvaujama. (Ališauskas K., Jankauskienė A., 2008)

J. Cashmore (1997) teigimu, institucijų bendradarbiavimas ir koordinacija sąlygoja darbuotojų pasikeitimą patirtimi ir informacija, pasidalijimą atsakomybe bei tinkamiausio sprendimo radimą. Netiesioginis bendradarbiavimo efektas yra darbuotojų tarpusavio palaikymas. Stokojant koordinacijos ir bendradarbiavimo, yra didelė tikimybė priimti skubotą sprendimą. Dažniausiai nebendradarbiaujant nėra žinoma, ką veikia kitos institucijos. Tokiu atveju iškyla tam tikrų paslaugų pasikartojimo arba visai jų nebuvimo problema. J. Cashmore (1997) akcentuoja, kad tarpinstitucinis koordinuotas darbas išviešina tokias problemas: profesionalių įgūdžių stoką, įstatymų spragas, organizacinius trūkumus, profesinę ištvermę bei išteklių stoką.

Anot D. W. Johnson, K. A. Smith ir kt. (1991), bendradarbiaujant yra svarbūs penki pagrindiniai elementai:

1. Teigiama tarpusavio priklausomybė. Dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį.

2. Skatinanti sąveika. Dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas bei jų sprendimo būdus.

3. Individuali atsakomybė. Kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą, nesiekia tik pasinaudoti kitų darbo rezultatais.

4. Socialiniai gebėjimai. Negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai.

5. Grupiniai procesai. Periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti. (cit. iš Jennings G., 2003)

L. Miltenienė (2005) teigia, kad bendradarbiavimas vis dar laikomas nepakankamai aiškiai apibrėžtu konceptu, todėl pateikiama daug apibrėžimų.

Kelių partnerių lygiavertis bendradarbiavimas gali būti suprantamas ir kaip partnerystė. Partnerystės sąvoka įgalina bendruomenes įnešti savo į socialinių demokratinų struktūrų plėtojimą, joje pripažįstamas visų visuomenės sektorių tarpusavio priklausomumas, kai kalbama apie sudėtingų socialinių, ekonominių ir politinių problemų sprendimą. Partnerystę „sukuria“ patys bendradarbiaujantys subjektai, todėl ji priklauso nuo partnerių bendros veiklos įprasminimo. Kiekviena partnerystė yra unikali, nes partneriai turi įvairią veiklos patirtį, skiriasi jų poreikiai ir vertybinės orientacijos, taip pat nevienodos yra ir veiklos sąlygos. (Ališauskas K., Jankauskienė A., 2008) Kaip teigia A. G. Raišienė (2008), partnerystė – tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių. Partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje. Partnerystės veiklos rezultatai yra analizuojami ir vertinami, o priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių. (cit. iš Blinstrubas A., Balčiūnas S. ir kt., 2010) Pagrindiniai partnerystės principai: pagarba, lygiateisiškumas ir geranoriškumas teisėtiems savitarpio interesams; laisvos bendros derybos; savanoriškumas ir realus išsipareigojimų vykdymas; objektyvios informacijos suteikimas, bešališkumas; tarpusavio kontrolė ir atsakomybė; bendradarbiavimo metodų ir formų kompleksiško taikymas. (Merfeldaitė O., 2009)

Būti bendradarbiu (partneriu) bendriausia prasme reiškia drauge dalyvauti (įtraukimas), priklausyti (pasirinkimas), prisijungti (išsipareigojimas), perteikti (bendravimas). M. Casey (2008) nurodo, kad bendradarbiavimas yra įgyvendinamas per ryšius su kitomis organizacijomis ir pasižymi bendrais pasiekimais, bendru tikslu, abipuse pagarba ir pasiryžimu tartis ir bendradarbiauti, kompetentingu dalyvavimu, informacijos dalijimusi ir bendru sprendimų priėmimu.

Anot R. Mickienės (2007), partnerystė gali būti inicijuojama trimis atvejais:

1) pavienių asmenų inicijuota partnerystė dažniausiai pasireiškia kaip kovinga kelių žmonių veikla, įgyjanti tęstinumo perspektyvą, tuomet krypsta į pilietiškumo plėtrą;

2) privačių veikėjų inicijuota partnerystė dažniausiai remiasi privataus sektoriaus interesais, nepaisydama individualių interesų;

3) viešųjų institucijų inicijuota partnerystė dažniausiai gimsta siekiant įveikti nepalankiai besiklostančią ekonominę ir socialinę situaciją. (cit. iš Blinstrubas A., Balčiūnas S. ir kt., 2010)

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas yra darbas kartu, pagalba ir poveikis vienas kitam, poreikių realizavimas, bendras tikslų siekimas bei problemos sprendimas. Bendradarbiavimo procedūra taikoma per neformalius kontaktus, kuriuos užmezga atskiri

žmonės arba grupės, arba per formalias struktūras. Bendradarbiaujant yra svarbūs tokie elementai kaip teigiama tarpusavio priklausomybė, skatinanti sąveika, individuali atsakomybė, socialiniai gebėjimai ir grupiniai procesai.

## **1.2. Bendradarbiavimas socialinio darbo praktikoje**

Socialinis darbas – viena iš naujausių pagalbos žmogui profesijų Lietuvoje. Socialinis darbas, kaip mokslas ir kaip praktika, formuojasi sąveikaudami ir papildydami vienas kitą. Socialinių darbuotojų profesinės patirties studijos teikia galimybę praturtinti socialinio darbo teoriją, numatyti konsultacijas, kaip profesinės pagalbos, metodo taikymo perspektyvas. (Dirgėlienė I., 2010)

Socialinės tikrovės konstravimas išryškina esminę socialinio darbo praktikos prieštarą: socialiniai darbuotojai subjektyviai konstruoja savo profesinę kompetenciją ir socialinio darbo sampratą, o socialinį darbą, kaip profesinę veiklą, objektyviai lemia besikeičiantis kontekstas. Minėta priešara kuria įtampą ir reikalauja profesionalų bendradarbiavimo, nuolat tikslinant bendrąją socialinio darbo sampratą, plėtojant sudėtingus profesinius santykius. (Večkienė N. P., Dirgėlienė I., 2010)

Bendradarbiavimas socialiniame darbe – kai du ar daugiau asmenų, atstovaujančių keletui institucijų ar profesinių disciplinų, plėtoja santykius teikdami konkrečias paslaugas, tenkinančias atitinkamus kliento poreikius. (Vaicekauskienė V., 2003) Organizuodami bendrą veiklą, vienydami pastangas socialiniai darbuotojai ir kiti specialistai gali sukurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą, kuri lemtų sėkmingą socialinių problemų sprendimą. (Ivanauskienė V., 2009)

Kurdamas veiksmų sistemą socialinis darbuotojas su partneriu (-iais) turi aptarti ir pasirinkti bendradarbiavimo strategijas bei nuostatas, kurios gali būti įvairios:

1. Bendradarbiavimas suvokiamas kaip susitarimas, kai viena šalis kai ką išmano geriau nei kita. Nuostata – pasinaudoti kito žiniomis ir pranašumais bendram reikalui. Kartais specialistams būna sunku pripažinti, jog kitos srities specialisto kompetencija darbo su neįgalioju kuriame nors etape gali būti didesnė ir svarbesnė. Taip yra tada, kai suabsoliutinamas vienas ar kitas pagalbos neįgaliajam aspektas (socialinis, pedagoginis, medicininis). Komandoje nėra svarbesnių ar mažiau reikšmingų; visi turi papildyti vienas kitą savo žiniomis ir kompetencija, turi būti lygūs tarp lygių. Tik skirtinguose bendradarbiavimo etapuose vienas ar kitas specialistas tampa „vadovu“.

2. Bendradarbiavimas suvokiamas kaip bendra strategija. Ši strategija – tai bendro aptarimo ir sutarimo rezultatas. Asmenys, dirbantys su konkrečiu klientu, turi matyti jo korekcijos perspektyvą bei sutarti dėl konkrečių dalykų. Kalbant apie pasiryžusias

bendradarbiauti institucijas, reikia galvoti apie sistemą, peržengiančią vienos ministerijos kompetencijos ribas ir pakylančią į vyriausybės lygmenį. Kol nėra aiškiai suformuluoto požiūrio ir nuostatos, kol nėra veiksmų programos, įteisinančios ir ginančios bendradarbiavimą, daugiadisciplininės komandos bus pavienės ir atsitiktinės, jos iširs pavieniams specialistams pavargus kovoti su formalizmu ir žinybų abejingumu.

3. Bendradarbiavimas suvokiamas kaip pasidalijimas uždaviniais siekiant bendro tikslo. Bendradarbiauti nereiškia visiems daryti tą patį. Funkcijų dubliavimas yra pavojingas, nes sukelia sumaištį vykdant vienas ar kitas funkcijas kasdieniame darbe. Kuo daugiau skirtingų institucijų dubliuojamų funkcijų, tuo daugiau atsiranda spragų, į kurias patenka tie, kuriems žinybos nori padėti.

4. Bendradarbiavimas – skirtingas nuostatas ir interesus turinčių žmonių bendra veikla, kai dialogo metu pripažįstami geriausi argumentai. Bendradarbiauti nebūtinai vienminčiai: medikas turi būti medikas, pedagogas – pedagogas ir t. t. Norint efektyviai dirbti ir būti kartu būtina žinoti ir derinti bendradarbiaujančiųjų skirtingus interesus siekiant bendro tikslo. Kuo labiau ieškoma savęs ir kitų skirtumų, tuo daugiau bendrumų randama. (Vaicekauskienė V., 2003)

Pavyzdžiui, O. Merfeldaitė (2009), susisteminsi įvairių autorių (Kane R. A., 1986; Billups J. O., 1987; Kagan S. L., 1992; Abramson J. S., Rosenthal B. B., 1995 ir kt.) pateiktas bendradarbiavimo charakteristikas, išskyrė penkis bendradarbiavimo su šeima ypatumus:

1. Priklausomybę, kuri suprantama kaip kiekvieno priklausomybė nuo savo ir nuo kito tikslų bei uždavinių.

2. Inovacijas, kurios apibūdinamos kaip kuriamos naujos profesionalios bendradarbiavimo programos ir struktūros, ieškant naujų problemos sprendimo būdų.

3. Lankstumą, kuris suprantamas kaip bendradarbiavimo dalyvių vaidmenų kaita atsižvelgiant veiklos situaciją.

4. Prisiimamą kolektyvinę ir asmeninę atsakomybę už siekiamų tikslų įgyvendinimą.

5. Rezultatų vertinimą, kurie vertinami bendrai ir pagal kiekvieno problemos sprendėjo indėlį.

Skiriami tokie bendradarbiavimo privalumai:

- padeda plėtoti labiau koncentruotą ir realų požiūrį savo darbe, kai jau buvo matyta, ką buvo galima padaryti panašiose situacijose;

- susidaro kolektyvinių veiksmų arba bendrų resursų panaudojimo galimybės, siekiant efektyviau išspręsti problemas;

- dalijimasis idėjomis ir informacija padeda išvengti darbo dubliavimo, nereikalingų ar beprasmiškų veiksmų;

- susijungus galima pasiekti tokių rezultatų, kurių būtų neįmanoma pasiekti veikiant atskirai grupei arba bendruomenei;

- bendradarbiaujant sukuriama naujos idėjos ir galimybės naujoms iniciatyvoms arba požiūriams, kurie anksčiau nebuvo svarstyti;

- mokomasi iš kitų patirties;

- grupės nariai įgyja pasitikėjimo ir motyvacijos imtis veiksmų savo veiklos srityje.

(Ališauskas K., Jankauskienė A., 2008)

Dirbant socialinį darbą dažnai reikia koordinuotos kelių asmenų pagalbos – kelių socialinių darbuotojų, socialinio darbuotojo ir kitų profesionalų ar savanorių. Viena iš daugiaasmenės pagalbos sistemos apraiškų yra konsultacijos ir bendradarbiavimas. Šiuo atveju socialinis darbuotojas remiasi kitų specialistų nuomone (pvz., psichologo, pedagogo ir kt.), kad patenkintų kliento poreikius. Konsultuodamasis darbuotojas naudojasi kitos profesijos atstovo patarimu, kad geriau suprastų klientą, jo poreikius, numatytų galimus intervencijos variantus arba kaip ją atlikti kuo tinkamiau. Socialinis darbuotojas gali priimti patarimus arba jų nepriimti, tačiau konsultantas jau yra neatskiriama veiksmų sistemos dalis. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip situacija, kai du ar daugiau asmenų atsakingi už konkrečius paslaugos klientui aspektus. Jie gali atstovauti kelioms institucijoms; visi gali būti socialiniai darbuotojai arba visi atstovauti keletui profesinių disciplinų. Bendradarbiavimas integruoja keletą paslaugų, nustato vaidmenis ir kas kokią paslaugą atliks, užtikrina, kad jokių nesutarimų klientas nesužinos. (Johnson L. C., 2001)

Taip pat socialinis darbuotojas gali nukreipti klientą į kitus šaltinius. Nukreipimu klientas įgalinamas pasinaudoti papildomomis paslaugomis arba kartu su jau teikiama paslauga, arba vietoj jos. Socialiniam darbuotojui teikiant paslaugą kartu su papildomais šaltiniais vyksta specifinis bendradarbiavimas. Konsultacijų, bendradarbiavimo ir nukreipimo į kitus šaltinius formos taikomos teikiant kompleksinę pagalbą, dažniausiai pasitelkiant komandą. Įeinančių į komandą profesijų spektras gali būti labai platus, atsižvelgiant į aplinkos ir klientų poreikius. (Johnson L. C., 2001)

M. Horwitz ir J. M. Rabbie (1988) bendradarbiavimą laiko esant pagrindiniu motyvu žmonėms jungiantis į grupes arba komandas.

„Komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų numatyta tvarka organizacijos padalinyje arba pavienėje struktūroje, vykdantys bendrą užduotį, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai išsipareigoję prisiima vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindu veikdami vienas kitą derina žinias ir jausmus tikslui pasiekti sutarimu, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškantys naujų

būdų tobulėti ir tobulinti bendrą darbą, dėl to jaučiantys pasitenkinimą ir norą dirbti kartu“.  
(Seilius A., Šimanskienė L., 2009, p. 92)

Pastebėtina, kad komanda ir grupė nėra adekvatūs dalykai. Komandos ir darbo grupės skiriasi lyderyste, tikslais, rezultatais, atsakomybe, vaidmenimis ir kt. „Grupė – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys organizacijoje, tam tikrame padalinyje arba pavienėje struktūroje, taip pat elektroniniu būdu ir darbo įstatymų nustatyta tvarka atliekantys individualias užduotis, turintys pareigas atitinkantį profesinį pasirengimą, gebantys formaliam vadovui vadovaujant atlikti organizacijos (vadovo pavestas) užduotis“.  
(Dromantas M., 2008, p. 91-92) S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2008) nuomone, darbo grupės retai kada galima vadinti komandomis. Darbo grupėje bendradarbiauja vadovas ir darbuotojas, bet nebūtinai darbuotojai tarpusavyje. Tuo tarpu komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, nes nuo vieno nario darbo priklauso kitų komandos narių darbas, jie turi bendrauti ne tik su vadovu ar komandos lyderiu, bet ir tarpusavyje.

S. Lonsdale, A. Webb ir T. L. Briggs (1990) išskiria kelias komandas, kurios yra susijusios su socialiniu darbu:

- 1) komanda, kurios nariai yra iš skirtingų organizacijų;
- 2) komanda, kurią sudaro skirtingų profesijų atstovai;
- 3) komanda, sudaryta iš pačios organizacijos darbuotojų;

4) komanda, kurią sudaro ne tik profesionalūs socialiniai darbuotojai, bet ir klientai bei bendruomenės nariai.

Paminėtina, kad socialiniame darbe teikiant pagalbą dažnai yra taikoma tarpdisciplininė praktika. Tarpdisciplininių komandų tipai: a) koordinacinė komanda – visos profesijos išlaiko ryškius profesinius vaidmenis, yra nurodytas lyderiavimas, nelabai rūpi procesas komandoje, bendravimas formalus, labiau pabrėžiamas teikiamos paslaugos įvertinimas; b) integruojančioji komanda – joje vyksta tikslinis vaidmenų susiliejimas, būdingas narių priklausomumas, daug dėmesio skiriama procesui. Dauguma tarpdisciplininių komandų suderina koordinacinės ir integruojančios komandos elementus, tik labiau vyrauja tai vieni, tai kiti bruožai. (Johnson L. C., 2001)

D. Kedavičienė (2005) bendradarbiavimą apibrėžia kaip komandas, sudarytas iš atskirų ar tos pačios žinybos/tarnybos narių, darbą siekiant vieno bendro tikslo bei tenkinant atskirų komandos narių poreikius bei tikslus. Bet kokiam bendradarbiavimui reikalingas daugiau nei vienas asmuo. Dažniausiai komandą sudaro skirtingos specializacijos atstovai, vykstantys savo profesines funkcijas bei įgaliojimus ir bendradarbiaudami siekiant bendro tikslo. Pagrindinis komandos tikslas – užtikrinti skubios, visapusiškos, koordinuotos ir efektyvios tarpžinybinės pagalbos teikimą. Taip pat svarbūs ir atskirų komandos narių siekiai bei dalyvavimo bendroje

veikloje motyvacija. Kiekvienas narys į grupę atsineša savus tikslus, todėl svarbu, kad jie bent iš dalies būtų patenkinti, į juos būtų atsižvelgta.

Žmonės į komandą suburia bendra veikla arba bendras tikslas. Tarpžinybinę grupę jungia abu šie elementai. Įvairių sričių specialistai susirenka tam, kad išspręstų kylančias problemas ir, padėdami vieni kitiems, pasiektų tikslą – bendros problemos sprendimą. Taigi tarpžinybinis arba tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai skirtingų žinybų įstaigų susibūrimas bendrai veiklai ir bendram tikslui. (Kedavičienė D., 2005)

LR socialinių paslaugų įstatymo (2006) 4 straipsnyje teigiama, kad socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos vadovaujantis vienu iš principų – bendradarbiavimo: socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba.

LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl socialinio darbo studijų krypties reglamento patvirtinimo“ (2008) taip pat akcentuojami tokie socialinių darbuotojų gebėjimai: bendrauti ir bendradarbiauti su klientu, klientui skatinti panaudoti jo stiprybes, motyvuoti savipagalbai; dirbti komandoje, bendrauti ir bendradarbiauti.

Apibendrinant reikia akcentuoti, kad socialiniame darbe ypač svarbios šios bendradarbiavimo sritys: atitinkamų veikų sistemos kūrimas ir partnerių gerų santykių sukūrimas. Bendradarbiavimas integruoja keletą paslaugų, nustato vaidmenis ir kas kokią paslaugą atliks. Be to, bendradarbiavimas yra traktuojamas kaip esminis motyvas žmonėms jungiantis į grupes arba komandas. Darbo grupėje bendradarbiauja vadovas ir darbuotojas, bet nebūtinai darbuotojai tarpusavyje, o komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, jie turi bendrauti ne tik su vadovu (lyderiu), bet ir tarpusavyje. Su socialiniu darbu yra susiję tokios komandos: komanda, kurios nariai yra iš skirtingų organizacijų; komanda, kurią sudaro skirtingų profesijų atstovai; komanda, sudaryta iš pačios organizacijos darbuotojų; komanda, kurią sudaro profesionalūs socialiniai darbuotojai ir klientai bei bendruomenės nariai.

## 2. SOCIALINIO DARBUOTOJO BENDRADARBIAVIMO SU KITOMIS INSTITUCIJOMIS TEORINĖ ANALIZĖ

Analizuojant socialinio darbuotojo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis teorinius aspektus buvo nagrinėtas tarpinstitucinių tinklų kūrimo procesas, jo esmė ir reikšmė. Taip pat atskleisti socialinio darbuotojo dualiniai vaidmenys bendradarbiavimo modelyje, jų problematiškumas, išryškinti efektyvaus bendradarbiavimo aspektai ir trukdžiai.

### 2.1. Tarpinstitucinių tinklų kūrimo teoriniai aspektai

Teikiant socialines paslaugas valstybinėse organizacijose ir nevyriausybinėse organizacijose (toliau – NVO) veiklose vis dažniau akcentuojama socialinė partnerystė. Socialinė partnerystė neretai apibūdinama kaip tikslinga ir abipusė naudinga veikla, bendradarbiavimas instituciniame, tarpinstituciniame, regioniniame, nacionaliniame ir globaliniame lygmenyse, siekiant bendro tikslo ir naujos veiklos kokybės. Atsiradus poreikiui padėti žmonėms spręsti išskylančias socioedukacines problemas, ugdyti ar tobulinti turimus sociokultūrinius, mobilumo įgūdžius, mokytis spręsti problemas ir integruotis besikeičiančiame pasaulyje dažniausia yra kuriama tam tikrų įgūdžių turinčių asmenų, valstybinių, NVO institucijų grupė, vadinama socialinės partnerystės arba tarpinstituciniu tinklu. Kaip teigia R. Tijūnaitienė ir E. Petukienė (2003), tai leidžia tokio tinklo dalyviams keistis informacija, pasidalyti patirtimi, o tai didina žmogiškųjų išteklių mobilumą, sudaro sąlygas kiekvienam partneriui plėsti savo kompetenciją, geriau suprasti ir spręsti išskylančias problemas bei trukdžius, tobulinti vadybinį procesą, praplėsti požiūrių horizontą, plėtoti žmogiškuosius išteklius.

Socialiniame darbe analizuojant tinklus yra vartojama socialinių tinklų sąvoka.

Kanadiečių mokslininkas psichiatras R. V. Speck pirmasis pritaikė praktikoje tinklo koncepciją. Turėdamas sisteminės krypties klinikinį parengimą, nustatė galimybes, kaip padėti pacientams, įtraukiant į pagalbą ir jų socialinius tinklus. Mokslininko parengtą socialinio tinklo terapijos modelį toliau tęsė ir plėtojo kitas sisteminės teorijos šalininkas L. Maguire. Tik vėliau „tinklų“ metodika susidomėjo ir socialinio darbo specialistai, pradedant J. A. Barnes ir Mančesterio antropologine mokykla (1972). (Gvaldaitė L., 2004)

Taigi **socialinis tinklas** – tai žmonių (grupių) socialinių santykių ar ryšių (jų pobūdžio) struktūra. Socialiniai ryšiai tinkle gali būti labai įvairūs. Kiekvienas asmuo (grupė) turi tik jam būdingą, individualų socialinį tinklą. Socialinis tinklas yra vienas iš esminių asmens socialinės integracijos ir socialinės adaptacijos veiksnių. Svarbiausias socialinių tinklų formavimosi motyvas – saugumo siekis. (Antinienė D., Baršauskienė V., Merkys G., 2004)



A. Kaušylienė ir V. Targamadžė (2002) tinklą apibrėžia kaip nehierarchiniais santykiais grįstą bendradarbiavimą tarp organizacijų.

Socialinės partnerystės tinklai gali būti įvairių formų. P. Jucevičienė (2004) išskiria keturis partnerystės tinklų tipus:

- grupė žmonių, kurie keičiasi informacija, kontaktais ir patirtimi dėl profesinių ir socialinių tikslų;
- santykiai paremti bendradarbiavimu, tarpusavio sąveika, pasitikėjimu, kurie suteikia abipusę naudą;
- nehierarchinė žmonių ar institucijų organizacija, kuri veikia drauge dėl bendrų tikslų. Tinklo nariai yra pajėgūs paveikti politinę, socialinę ir ekonominę valdžią bei gali įteisinti socialines struktūras;
- savanorystės pagrindais dirbančių specialistų, turinčių panašių tikslų ar veiklos sferų, bendradarbiavimas. (cit. iš Blinstrubas A., Balčiūnas S. ir kt., 2010)

V. Targamadžė ir A. Kaušylienė (2002) pagal struktūrinį aspektą išskiria trijų struktūros lygių tinklus:

- grupės arba kėkė organizacijos tinklo viduje;
- organizacijos tinklas – tai tinklai, veikiantys vienos organizacijos viduje.
- tarporganizaciniai tinklai.

Socialiniame darbe išskirtinos keturios pagrindinės socialinio tinklo metodologijos kryptys:

1. Terapinės krypties darbas, naudojamas kolektyviniu lygmeniu. Tinklas čia laikomas „gydomąja“ arba „gydančia“ realybe klinikinė prasme.

2. Organizacinės krypties darbas, kur tinklas yra institucinis objektas (jam priskiriamos tarnybos, paramos centrai, teikiamos paslaugos) arba „natūralus“ (prasmingi ryšiai, asociacijos, grupės).

3. Bendruomeninės krypties darbas, besiremiantis „community care“ praktika, kurios esmė yra tokia: individas naudojasi bendruomenės ištekliais, ypač įvertinant „trečiojo sektoriaus“ (nevyriausybinių organizacijų) vaidmenį socialiniame pagalbos klientui procese.

4. Santykių įvertinimo kryptis arba tinklo intervencijos modelis, kuriuo remiantis siekiama nustatyti pasikeitimą tarp pirminio ir antrinio tinklo, ypač vertinant natūralius žmogaus santykius, kurie yra svarbūs jo gyvenime arba gali tokie tapti. Šis modelis remiasi kanadiečių C. Brodeur ir R. Rousseau mokykla, Europoje paplitusia prancūziškai kalbančiuose kraštuose ir Italijoje. (Gvaldaitė L., 2004)

Vadinasi, socialiniame darbe kuriant tarpinstitucinius tinklus svarbų vaidmenį atlieka terapinė, organizacijos ir bendruomenės kryptys.

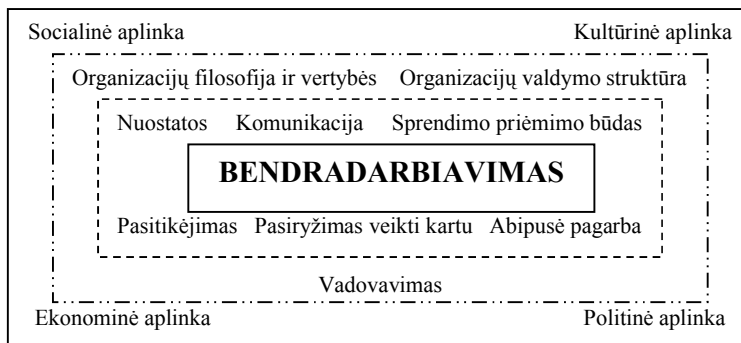
Išskiriami du alternatyvūs socialinio kapitalo traktavimo būdai – individuali ir bendruomeninė dimensijos. Vadovaujantis individualia prieiga, socialinių tinklų reikia tik individualiems asmenims arba grupės tikslams pasiekti, nesistengiant daryti poveikį bendruomenės nariams, kurie tiesiogiai nepriklauso tinklui. Šios vizijos šalininkai yra P. Bourdieu, J. S. Colemanas. O bendruomeninės prieigos atstovai – R. Putmanas, F. Fukuyama – atvirkščiai, teigia, kad socialiniai tinklai, kuriantys socialinį kapitalą, yra bendruomeniniai išteklių dėl dviejų priežasčių – šie išteklių yra naudingi grupei arba bendruomenei ir jie neišvengiamai daro įtaką šių darinių išorinei aplinkai.

Tad akivaizdu, kad socialinis kapitalas yra santykių, situacijų, procesų padarinys, tačiau, kaip ir kiekvienas kapitalas, reikalauja nuolat investuoti, diegti išteklius, kad būtų galima įgyvendinti numatytus tikslus. Tokie išteklių, kaip teigia P. Bourdieu (1983), yra susiję su stipriai abipusiai pripažintų santykių tinklu, kuris įtraukia žmones, skatina juos būti aktyvius, dalyvauti visuomeniniuose procesuose ir piliečių sambūriuose. (Gvaldaitė L., 2010)

D. Antinienė, V. Baršauskienė ir kt. (2004) nurodo, kad viena svarbiausių socialinio tinklo funkcijų – paremiamoji. Iš socialinio tinklo gaunama parama priklauso nuo tinklo dydžio, santykių kokybės, dažnumo ir t. t. Juo platesnis tinklas ir juo artimesni santykiai, juo didesnė paramos tikimybė, juo įvairesnės kompetencijos ir statuso asmenys tinkle, tuo daugiau paramos rūšių galima tikėtis. Daugybė tyrimų įrodė, kad socialinis tinklas statistiškai asocijuojasi su mirtingumu, psichikos sutrikimais, ypač depresija, gyvenimo kokybe.

Kuriant institucinius tinklus svarbios yra šios trys bendradarbiavimo elementų grupės, kurias veikia trijų lygmenų veiksniai:

1. Makrofaktoriai, kylantys iš išorės.
2. Mezofaktoriai, formuojami bendradarbiaujančių organizacijų.
3. Mikrofaktoriai priklauso nuo tarpžinybinės komandos narių tarpusavio ryšių ir santykių (žr. 1 pav.). (Raišienė A. G., 2007)



1 pav. Bendradarbiavimo elementai (Raišienė A. G., 2007)

Bendradarbiavimą makrolygiu veikia išorinė aplinka: kultūrinė, socialinė, ekonominė, politinė sistema. Vieni iš svarbiausių išorės veiksnių, turinčių įtakos tarpžinybinio bendradarbiavimo atsiradimui, yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Visuomenės išsivystymo lygio kilimas, vyraujantis gamybos pobūdis, techninio ir intelektualinio potencialo paklausa reikalauja gebėjimo veikti grupėje, savidisciplinos, kritiško mąstymo, gebėjimo reflektuoti. Tokioje ekonominėje socialinėje situacijoje individui, be profesinių žinių, būtinos socialinės ir asmeninės kompetencijos. (Merfeldaitė O., 2007 )

Tarpžinybiniam bendradarbiavimui mezolygmeniu reikia palankių organizacinių sąlygų: šiame procese dalyvaujančių organizacijų filosofijos ir struktūros, administracijos palaikymo, efektyvių koordinavimo ir komunikavimo būdų. Organizacijose, kuriose vertinamas dalyvavimas, saviraiškos laisvė, sąžiningumas ir tarpusavio parama bei vyrauja atvirumo ir pasitikėjimo atmosfera, ugdomi bendrauti gebantys darbuotojai. (Raišienė A. G., 2007)

Mikrolygmeniu bendradarbiavimą skatinantys veiksniai: pozityvios nuostatos ir pasiryžimas bendradarbiauti, pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, atsakomybė, atvira komunikacija, sutarimas priimant sprendimus. Pagal savo prigimtį bendradarbiavimas yra laisvanoriškas apsisprendimas. Todėl pagrindinė bendradarbiavimo įgyvendinimo sąlyga – bendrų tikslų siekiančių subjektų išipareigojimas veikti nekonkuruojant. Pasiryžimą bendradarbiauti skatina grupės narių sutelktumas, kuris gali būti formuojamas edukacijos priemonėmis, sėkminga bendra patirtis ir tinkamas atlygis. (Raišienė A. G., 2007)

V. Targamadzė, A. Kaušylienė (2002) tinklus skirsto pagal tokias savybes ir požymius: tikslą, strategiją, įforminimą, lygmenį, narystę, valdymą.

**Tikslas.** Kiekvienas tinklas turi savo tikslus. Tikslai jau turi būti numatyti ikitinklinėje stadijoje. Tinklas yra vertinamas kaip priemonė, padedanti organizacijai pasiekti savo tikslų. Siekiama, kad tinklo tikslai būtinai sutaptų su tame tinkle dalyvaujančių organizacijų tikslais. Išskiriami šie pagrindiniai tarpinstituciniai tinklo tikslai: bendros veiklos vykdymas, naujų paslaugų kūrimas – inovacijos, geriausias turimų išteklių panaudojimas, įtaka išorinių sprendimų priėmimui, komunikacinė ir informacinė mainų dimensija, pagalba organizacijoms.

**Strategija** – tai tinklų gyvavimo tolesnėje ateityje perspektyvinis modelis, kurio pagrindiniai elementai yra: vizija ir misija, strateginiai tikslai, tikslų įgyvendinimo priemonės, įgyvendinimui reikalingi ištekliai.

**Įforminimas.** Tinklai gali būti formalizuoti ir neformalizuoti. Neformalūs tinklai neturi formalių, nustatytų taisyklių ir lyderių, jų veikla dažniausiai epizodinė, iškilus tam tikrai problemai. Formalių tinklų veiklą, jo steigimą ir nutraukimą reglamentuoja norminiai teisės aktai. Jie turi nustatytus tikslus, veiklos reglamentą. Tarporganizaciniuose tinkluose įstatymiškai įteisinti tinklo subjektai yra organizacijos, tačiau tinkle atstovauti neretai pavedama konkretiems

asmenims. Jei tarp šių organizacijoms atstovaujančių asmenų užsimezga glaudūs ryšiai, tarpinstitucinį tinklą sustiprina socialinis tinklas.

**Lygmuo.** Skiriami trys lygmenys: lokalinis, susiformavęs konkrečiame regione; nacionalinis, apimantis ir veikiantis visame šalies lygmenyje; tarptautinis, apimantis kelias šalis.

**Narystė.** Tinklo nariai pozityvią sinergiją sukuria dėdami koordinuotas pastangas. Narystė gali prarasti savo patrauklumą, jei tam tikros organizacijos per dažnai dominuoja arba egzistuoja konkurencija tarp jų, neatsižvelgiama į individualius organizacijų poreikius. Ryšių tarp tinklo narių charakteristikos: abipusiškumas, normų aiškumas, sudėtingumas ir stiprumas.

**Tinklų valdymas.** Tinklas gali būti valdomas centralizuotai, kada tinkle yra atskiri dalyviai ar sukurta institucija, kuri koncentruoja valdymą. Grynai centralizuoto valdymo modelis remiasi prielaida, kad egzistuoja tik vertikalūs vienusiapusiai ryšiai, vienas valdymo subjektas priima sprendimus, žemesnės grandys tik informuojamos apie įsakymo, sprendimo įvykdymą. Decentralizuotas valdymo modelis suprantamas kaip vertikalų ryšių organizacijoje nebuvimas, tarp valdymo lygių egzistuoja tik horizontalūs ryšiai. Decentralizacija susijusi su įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perdavimu. (Stoškus S., Beržinskienė D., 1999) Decentralizuotame tinkle nėra atskirų dalyvių ar sukurtos institucijos, kuri koncentruotų valdymą, valdymas suskirstytas tarp tinklo narių, kurie koordinuoja savo veiklą.

Centralizacija derinama su decentralizacija – tinkle sukurta institucija, kuriai tinklo nariai patiki tam tikrą valdymą, apibrėždami jų klases, atsakomybes, kita valdymo dalis pasiskirstoma tarp partnerių.

R. M. Walker, L. J. O'Toole ir kt. (2007) nurodo, kad specialistai, dalyvaudami socialiniuose tinkluose, įgyja daugiau arba mažiau įvairių išteklių bei galios. Šis galios balansavimo mechanizmas keičia tradicinę demokratinių institucijų sampratą, į veiksmo lauką įtraukdamas ir viešajam, ir privačiam bei pilietiniam sektoriui atstovaujančius veikėjus. Tarpinstituciniams tinklams būdingos kelios charakteristikos, perimtos iš socialinių tinklų požiūrio: a) yra abipusė priklausomybė tarp tinklą sudarančių organizacijų ir nenutrūkstama „žaidimo“ pobūdžio sąveika tarp tinklo narių; b) partnerystės tinklai turi reikšmingą autonomiją valstybės atžvilgiu.

Pagrindinis svarbus teiginys, kad kiekvieną partnerystės tinkluose dalyvaujančių veikėjų veiksmą lemia institucinės sąrangos. Ši organizuojantys tinklai yra tokia institucinė struktūra, kuri veikia individo elgesį. Tipinis santykių pobūdis tinkluose yra derybos. K. Kersbergen, F. Waarden (2004) teigimu, tinklai sumažina oportunistinio riziką naudodami du mechanizmus: tinklai veikia kaip tam tikras „ateities šešėlis, priedanga“ bei garantuoja „visiems matomus“ tinklo veikėjų santykius. Kita vertus, ryšiai tarp tinklo dalyvių atlieka komunikacijos, informacijos perdavimo, kompetencijos, pasitikėjimo bei kitų išteklių perdavimo funkciją. (cit. iš

Bučaitė-Vilkė J., Motiejūnaitė D., 2011)

R. Uscila, J. Kanapinskaitė ir kt. (2007) išskiria tokias bendradarbiavimo sąlygas:

- sukuriamas bendradarbiavimo teisinis pagrindas, t. y. bendradarbiavimas tarp socialinių partnerių reglamentuojamas sutartimis. Socialiniams partneriams nereglamentuojant bendradarbiavimo, lieka reali grėsmė, kad priimami susitarimai, veikiami įvairių priežasčių, gali būti neįgyvendinti;

- tarp bendradarbiaujančių partnerių išlaikomas galios balansas, t. y. socialiniai partneriai yra lygiaverčiai partneriai ir vienodai suinteresuoti bendradarbiavimo produktyvumu;

- partneriai pripažįsta teisėtus vienas kito interesus;

- partneriai pozityviai žiūri į bendradarbiavimą;

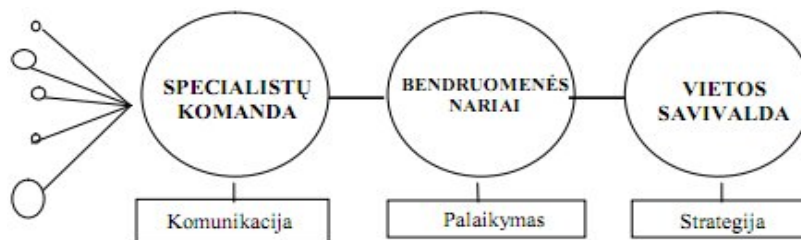
- sudaromos galimybės reikštis asmeninei partnerystės dalyvių iniciatyvai.

Vadinasi, bendradarbiavimo modelyje svarbu palaikyti ryšį tarp įvairių visuomenės institutų. Tai aiškiai ir vaizdžiai atskleidžia G. Thomas ir C. O'Hanlon (2002) sudarytas socialinės pagalbos teikimo struktūrinis modelis (žr. 2 pav.), kuriame pateikiamas tikslingas funkcijų pasiskirstymas tarp bendruomenėje veikiančių skirtingų institutų:

- specialistų komanda dažniausiai atlieka kontaktų plėtojimo, informacijos kaupimo įvairiais aspektais ir pagalbos teikimo funkcijas;

- teritorinės bendruomenės nariams yra priskiriama palaikymo funkcija;

- vietos savivalda, palaikoma vietos bendruomenės, siūlo strategijas, kuriant teritorinės bendruomenės pozityvią socialinę aplinką bei ją įgyvendinant pasitelkus specialistų komandą.



**2 pav. Socialinės pagalbos teikimo struktūrinis modelis** (Thomas G., O'Hanlon C., 2002)

P. Jucevičienė (2007), nagrinėdama partnerystės tinklų kūrimą, mini besimokančią bendruomenę. Autorės nuomone, Lietuva neturi bazinio vystymosi į besimokančią visuomenę pagrindo – informacinės visuomenės, o juo labiau – žinių visuomenės. Todėl, norint pasiekti besimokančios visuomenės būvį, pirmiausia reikia užtikrinti kolektyvinių mokymosi procesų vyksmą regioniniu lygiu. Tam rekomenduojama kurti ir vystyti besimokančius miestus kaip prielaidą besimokančiai visuomenei vystytis. Besimokantis miestas yra žmonių ir organizacijų bendruomenė, kurioje sukurtos efektyvios mokymosi aplinkos, ypač mokymosi partnerystėje tinklai, kurie užtikrina jos narių mokymąsi visą gyvenimą ir pažangias veiklas, įgalinant jų

tarptautinį konkurencingumą ir gyvenimo kokybę.

L. Brown (1990) pažymi, kad socialinis darbuotojas turi būti pasirengęs darbui su grupe, t. y. ir darbui su kitų institucijų darbuotojais. Autorius skiria bendrąjį ir specialųjį pasirengimą bei jų žingsnius (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Bendrasis ir specialusis pasirengimas darbui su grupe** (sudaryta autorės pagal Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010)

<b>Bendrasis pasirengimas</b>	<b>Specialusis pasirengimas</b>
Tikslo išsiaiškinimas	Planavimas kartu su grupės nariais
Pradinis interviu	Savo, kaip profesionalaus socialinio darbuotojo, įgūdžių ugdymas, įsisažymėjimas ir teigiamas pritaikymas grupėje
Grupės komplektacija ir dydis	Socialinio darbuotojo lankstumo ir aktyvumo grupėje derinimas
Įstaigos, kuriose vyks darbas su grupe	Socialinio darbuotojo vaidmenų supratimas ir suderinimas.
Techniniai klausimai	Grupės proceso supratimas ir problemų grupėje sprendimas
	Tinkamos psichologinės ir socialinės aplinkos grupėje sukūrimas (teigiamas požiūris, aiškūs tikslai ir kt.)

Grupinis darbas gali būti sėkmingas tais atvejais, kai socialinis darbuotojas atlieka bendrąjį pasirengimą prieš pradėdamas darbą su grupe ir specialųjį pradėjęs dirbti.

Bendradarbiavimo procesą nulemia ir bendradarbiavimo metodai, kurie gali būti tokie:

1. Informavimas. Tai efektyvus ir dažniausiai naudojamas bendradarbiavimo metodas, kurio tikslas – teikti žinias socialiniams partneriams apie bendradarbiavimo galimybes ir skleisti naudingą informaciją. Informavimas apima informaciją apie dabartinę ir būsimą socialinės partnerystės veiklą, esamą darbo santykių būklę, struktūrą ir galimus profesinio informavimo ir konsultavimo sistemos pokyčius.

2. Konsultacijos, kuriomis užtikrinamas optimalus bendradarbiavimas keičiantis aktualia informacija, kuriant ir siekiant bendrų tikslų, konsultavimas reiškia pasikeitimą nuomonėmis ir dialogo tarp socialinių partnerių užmezgimą bei plėtojimą.

3. Patarimai. Jie naudojami konsultacijos metu, siekiant gauti pagalbą iš socialinio partnerio, išsiaiškinti aktualias problemas ir rasti optimalų problemos sprendimo būdą.

4. Mokymai. Užtikrina profesinio informavimo, konsultavimo paslaugų kokybę ir plėtrą.

5. Komandinis darbas. Socialiniai partneriai į komandos veiklą gali būti įtraukiami pagal iškelto ir sprendžiamos problemos ar numatytos veiklos pobūdį. Taigi socialiniai partneriai gali būti kviečiami pagal poreikį, jiems priskiriant skirtingus vaidmenis ir atsakomybę. (Uscila R., Kanapinskaitė J., Railienė A. ir kt., 2007)

L. Sanicola (2001) nurodo galimus konkrečius intervencijos žingsnius tarpinstituciniame tinkle:

1. Tinkle rasti žmogų, kuris turi daugiausia kompetencijos, gali prisiimti atsakomybę ir bendradarbiauti.

2. Norint išjudinti tinklą, galima išjudinti egzistuojančius santykius arba atgaivinti nutrūkusius.

3. Paversti klientą padedančiu asmeniu, ypač pasyviuosius, padėti jiems išsipareigoti ne sau, o kitiems žmonėms.

4. Skatinti klientų savipagalbą, įtraukiant juos į egzistuojančias savipagalbos grupes arba jas organizuojant.

5. Bendradarbiauti su „natūraliais“ pagalbininkais – savanoriais, kurie nepriklauso nei pirminiam, nei antriniam tinklui (pensininkai, pardavėjai ir kiti). Socialinis darbuotojas juos turėtų informuoti, kur kreiptis, kilus problemoms, susijusioms su rūpimo kliento situacija.

6. Skatinti įvairių institucijų bendradarbiavimą ir pasidalyti atsakomybę su instituciniais partneriais, ypač į pagalbos procesą įtraukiant trečiojo sektoriaus organizacijas. (cit. iš Gvaldaitė L., 2004)

Apibendrinant paminėtina, kad instituciniai tinklai kuriami atsiradus poreikiui padėti žmonėms spręsti išskylančias problemas. Kuriant institucinius tinklus reikia atsižvelgti į tokius veiksnius: makrofaktorius, kylančius iš išorės (kultūrinę, socialinę, ekonominę, politinę aplinką); mezofaktorius, formuojamus bendradarbiaujančių organizacijų (organizacijų filosofija, struktūra, administracijos palaikymas, efektyvūs koordinavimo ir komunikavimo būdai); mikrofaktorius, priklausančius nuo tarpžinybinės komandos narių tarpusavio santykių (pozityvios nuostatos, pasiryžimas bendradarbiauti, pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, atsakomybė ir kt.). Institucinio tinklo dalyviai keičiasi informacija, dalijasi patirtimi, o tai didina žmogiškųjų išteklių mobilumą, sudaro sąlygas kiekvienam partneriui plėsti savo kompetenciją, geriau suprasti ir spręsti išskylančias problemas bei trukdžius, tobulinti vadybinį procesą, praplėsti požiūrių horizontą, plėtoti žmogiškuosius išteklius. Socialiniame darbe išskiriamos terapinės, organizacinės, bendruomeninės, santykių įvertinimo pagrindinės socialinio tinklo metodologijos kryptys.

## **2.2. Socialinio darbuotojo dualiniai vaidmenys bendradarbiavimo modelyje**

Socialinis darbuotojas apibrėžiamas kaip specialistas, kurio darbo paskirtis yra sustiprinti žmogaus prisitaikymo prie aplinkos sugebėjimus, atstatyti ryšius su bendruomene, padedant jam integruotis į visuomenę ir skatinant pilnavertiškesnį žmogaus socialinį funkcionavimą. (LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2002 m. spalio 16 d. įsakymas Nr. 127 „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų ir atestavimo tvarkos patvirtinimo“)

Subsidiarumo principo taikymo socialiniam darbuotojui sąveikaujant su klientu pagrindas yra globalus asmens suvokimas, žmogaus orumo ir vertingumo, jo giliausių poreikių ir prigimtinių solidarumo ryšių pripažinimas, žiūrėjimas į jį kaip į subjektą. Tai turėtų būti būdinga socialinio darbuotojo požiūriui į kiekvieną asmenį. Iš tokio požiūrio kyla bendradarbiavimo santykis su kiekvienu pagalbos proceso dalyviu. Tai santykis, kuriam būdingas abipusis pasitikėjimas, abipusio mokymosi nuostata ir tarpusavio priklausomybė. (Petružytė D., Girdzijauskienė S. ir kt., 2004)

2008 m. Socialinio darbo studijų krypties reglamente apibrėžtos reikalingos kvalifikacijos ir kompetencijos. Reikalinga kompetencija, kuri parodytų, ar asmuo turi reikiamų žinių, gebėjimų, įgūdžių ir vertybių atlikti savo darbą. Tai akcentuojama įvairiuose dokumentuose (LR švietimo įstatyme (2003), LR socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų kvalifikaciniuose reikalavimuose (2006), Socialinio darbo studijų krypties reglamente (2008), Socialinio darbuotojo rengimo standarte (2008).

B. Compton ir R. Galaway (1999) pabrėžia, kad socialiniam darbuotojui reikalingos 3 tipų žinios: apie asmeninį individo elgesį, adaptacijos būdus ir kas veikia adaptaciją; apie situaciją, bendruomenę, jos institucijas, ir įvairias išteklių struktūras; koncepcija, kuri padėtų mums suprasti žinių ir aplinkos sąveiką, kuri skatina arba slopina žmogiškojo potencialo plėtotę ir raidą, skatina arba slopina aplinkos sugebėjimą paremti žmogiškojo potencialo įvairovę. (cit. iš Gudžinskienė V., Norvaišaitė J., 2010)

L. C. Johnson (2001) įgūdžius apibūdina kaip mokėjimą panaudoti žinias, talentą, asmenines savybes ir išteklius, ir skirsto į tokias sritis: informacijos kaupimo ir vertinimo; profesionalumo didėjimo ir panaudojimo; praktinės veiklos su individualais, grupėmis ar bendruomene; vertinimų. B. Švedaitė (2004), nagrinėdama socialinio darbuotojo įgūdžius, pasitelkia M. Bommessio ir A. Scherrio (2000) pateiktas idėjas, akcentuodama 3 pagrindines modernios visuomenės sritis, kuriose socialinis darbuotojas turi turėti šių įgūdžių: suteikti pagalbą, kaip išvengti ekskliuzijos (pvz., iškritimo iš visuomenės); paramą asmenų inkliuzijai (pvz., išėjus iš globos namų prisitaikyti gyventi visuomenėje); administruoti ekskliuziją (darbas socialinių paslaugų institucijose – priežiūra, globa).

Pasak L. C. Johnson (2001), socialinis darbuotojas yra pagelbstintis asmuo, savo jėgas ir sugebėjimus skiriantis kitiems žmonėms, padedantis jiems patenkinti savo poreikius bei išspręsti problemas tinkamiausiu būdu. Pagelbstintis asmuo pasižymi tokiomis savybėmis: turi pozityvų požiūrį į kitus žmones bei jų elgesį; nesavanaudiškai rūpinasi kitų gerove; yra atviras, šiltas, pasitikintis, draugiškas, sąžiningas; dirba su žmonėmis, kuriems reikia padėti; atsiliepia į žmogaus jauseną; yra subrendęs, moka priimti sprendimus; žmogaus gyvenimo situacijas vertina realiai.



G. Smale, G. Tuson, D. Statham (2000) socialinį darbuotoją siūlo suprasti platesniame visuomenės kontekste. Tai reiškia suvokti socialinį darbuotoją ne tik kaip socialinės pagalbos teikėją, bet ir kaip socialinės plėtros veikėją. Taip pat suvokti darbuotoją ne vien kaip individualių problemų sprendėją, bet ir kaip žmogų, darantį poveikį daugelio kitų žmonių, netiesiogiai susijusių su daroma intervencija, gyvenimams. Tai, būnant socialiniu darbuotoju, reiškia būti kitų susijusių institucijų bendradarbiu ir partneriu. (cit. iš Gajdosikienė I., 2007)

D. Vyšniauskienė ir R. Minkutė (2008) pirmiausia išskiria tokius socialinio darbuotojo vaidmenis: šeimos narys, organizacijos darbuotojas, visuomenės narys ir savo profesijos atstovas. (cit. iš Gudžinskienė V., Norvaišaitė J., 2010) Kiekvienoje srityje galima išskirti skirtingus vaidmenis ir vertybes, kurios būdingos tik tam tikram vaidmeniui. Pirmiausia vertybės gali būti ultimatyvios (galutinės), t. y. pačios abstrakčiausios vertybės, jas pripažįsta daugelis žmonių. Kitas išskiriamas vertybių tipas – artimiausios, arba tiesioginės. Šios vertybės yra specifinės, susijusios su galutine pageidaujama būseną. Trečiasis išskiriamas tipas – instrumentinės vertybės. (Johnson L. C., 2001)

Taigi socialinis darbuotojas turi vadovautis darbo etikos kodeksu, kuriame pabrėžiamos tokios vertybės kaip artimo meilė, kantrumas, susivaldymas, teisingumas, išmintis, darbštumas, tikėjimas ir viltis. Taip randamas bendrumas su klientu ir tarpusavio supratimas siekiant geresnių rezultatų. (Gudžinskienė V., Norvaišaitė J., 2010)

Socialinis darbuotojas sąveikos su klientu metu integruoja, reflektuoja žinias, įgūdžius ir vertybes. Šiame procese kyla įtampa tarp asmeninio ir profesinio tapatumo, sąveikauja asmeninė, profesinė, socialinė patirtis, sudaranti socialinio darbuotojo kompetencijos, kilus intervencijos krizei, pagrindą. Socialinis darbuotojas, veikdamas krizės intervencijos sąlygomis, pasitelkia įvairius socialinio darbo metodus – individualius, grupinius, bendruomeninius, socialinio tinklo, atvejo vadybos, konsultavimo, komandinio darbo. (Dirgėlienė I., 2010)

Socialiniai darbuotojai, vykdydami socialines permainas, sujungia keturias sistemas: 1) permainų vykdytojų, 2) klientų, 3) iškelto tikslo, 4) įgyvendinimo. Pokyčių vykdytojas yra socialinis darbuotojas, apgalvotai bandantis sukelti socialinį pokytį. Klientų sistemai priklauso žmonės, kurie gauna naudą iš socialinio aptarnavimo, prašo pagalbos ir jiems reikia pokyčių. Bendradarbiaudamas su klientų sistema, pokyčių vykdytojas iškelia tikslus ir tam tikrus uždavinius, kurie, jei tikslai įgyvendinami, turi būti pakeisti. Klientų sistema gali būti individai, bendruomenės, organizacijos ar visuomenė. Socialinis darbuotojas negali vienas daryti įtakos socialinėms sistemoms. Jis privalo suburti kitų subjektų pastangas. (Brueggemann W. G., 1996)

Bendradarbiaujantis socialinis darbuotojas yra charakterizuojamas ir Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekso (1998) 3 straipsnyje: vykdydamas profesines pareigas, socialinis darbuotojas bendradarbiauja su kitais socialiniais darbuotojais bei kitų sričių specialistais. Tuo

atveju socialinis darbuotojas: gerbia kolegų ir kitų specialistų žinias ir patirtį; yra jiems lojalus; savo kolegos kliento reikalus sprendžia atsakingai; kritiškai vertina bendradarbių, pažeidusių socialinio darbuotojo etikos normas, elgesį.

Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse (1998) taip pat pateikiamos šios socialinio darbo su kolegomis normos:

1. Pripažinti socialinio darbo kolegų bei kitų sričių specialistų ugdymą, lavinimą bei veiklą, išplėsti bendradarbiavimo ryšius, kurie galėtų padėti teikiamų paslaugų efektyvumui.

2. Pripažinti kolegų bei kitų sričių specialistų nuomonių bei veiklos skirtumus, pagrįstą kritiką, reiškiamą įvairiais būdais.

3. Remti ir dalintis žiniomis, patyrimu, idėjomis su kolegomis bei kitų sričių specialistais ir savanoriais, siekiančiais abipusio tobulėjimo.

4. Kreipti dėmesį į bet kokius profesinių etinių normų pažeidimus, tiek profesinės veiklos srityje, tiek už jos ribų ir supažindinti su jais atitinkamus klientus.

5. Apginti kolegas nuo nepagrįstų veiksmų.

Pastebėtina, kad bendradarbiavimas socialinių paslaugų teikimo sferoje tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės vystymosi. (Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., 2007)

Pagal F. P. Biestek (1957), kadangi socialiniame darbe atskirus veiksmus į bendrą sistemą jungia santykiai, ir jie tampa veiksmų sistemos kokybės katalizatoriumi, todėl labai svarbu bendradarbiavimo procese plėtoti profesinius pagalbos santykius vadovaujantis klasikiniais santykių palaikymo principais:

1. Individualizacija. Šis principas – tai kliento unikalių bruožų pripažinimas ir supratimas bei skirtingų principų ir metodų taikymas. Darbuotojas vadovaujasi šiuo principu be išankstinio nusistatymo taikydamas žinias ir atsižvelgdamas į žmonių skirtybes, klausydamas ir norėdamas geriau suprasti klientą, su juo bendraudamas, įsigilindamas į jo situaciją.

2. Tikslinė jausmų išraiška. Šis principas susijęs su kliento poreikiu laisvai reikšti savo jausmus, ypač neigiamus. Darbuotojas vadovaujasi šiuo principu kurdamas aplinką, kurioje klientas jaustųsi patogiai, išreikšdamas norą padėti, ragindamas klientą parodyti jausmus ir stengdamasis juos suprasti. Kartu darbuotojas vengia duoti patarimų ar daryti išvadas, kol gerai neperprato kliento situacijos.

3. Kontroluojamas emocinis atsakas. Taikant šį principą reikia jautriai reaguoti į kliento jausmus, suprasti jų reikšmę, tikslingai ir atitinkamai į juos atsakyti. Darbuotojas šį principą taiko atsakydamas į kliento jausmus atrinkdamas ir panaudodamas žinias taip, kad jo atsakas būtų skirtas kliento poreikiams tenkinti.

4. Priėmimas. Vadovaudamasis šiuo principu darbuotojas turi priimti klientą tokį, koks jis yra. Tai kliento silpnybių ir pranašumų, teigiamų ir neigiamų jausmų, konstruktyvių ir destruktivių požiūrių ir elgesio pripažinimas.

5. Neteisiantis požiūris. Šis principas pagrįstas įsitikinimu, kad į socialinio darbo funkcijas neįeina kaltės priskyrimas ar, atvirkščiai, jos atmetimas. Klientas nekaltinamas, kad sukėlė problemų dėl savo situacijos.

6. Kliento apsisprendimo teisė. Pripažįstama klientų teisė ir poreikis laisvai daryti sprendimus, pasirinkti. Šio principo darbuotojas laikosi padėdamas klientui pažvelgti į problemą ir poreikius aiškiai ir perspektyviai, supažindindamas klientą su turimais bendruomenės ištekliais ir sukurdamas tokią aplinką, kurioje abu gali dirbti kartu.

7. Konfidencialumas. Šis principas garantuoja kliento teisę į slaptos informacijos išsaugojimą. Tai susiję su slapta informacija apie jį patį, kuri atskleidžiama palaikant profesinius santykius. Darbuotojas turi paaiškinti klientui konfidencialumo ribas bei darbuotojo ir kliento teises neperžengdamas profesinių ir teisinių ribų. (cit. iš Vaicekauskienė V., 2003)

Bendraudamas ir bendradarbiaudamas su klientais, jų šeimos nariais, įvairiomis institucijomis bei nevyriausybinėmis organizacijomis, socialinis darbuotojas turi: suvokti ir gebėti parinkti bendravimo ir bendradarbiavimo partnerius socialinio darbo procese; pasiremti bendravimo psichologijos bei etikos principais; įtraukti klientui reikšmingus asmenis į jo problemos sprendimą; organizuoti reikšmingą klientui aplinką, kurioje būtų ieškoma konkrečių sąveikos galimybių; įvertinti kliento artimiausios aplinkos individualius ypatumus ir stengtis į juos atsižvelgti, siekiant kliento gerovės; suvokti klientą ugdančios aplinkos tyrimo rezultatus ir mokėti juos taikyti, planuojant darbą su aplinka; koordinuoti suinteresuotų kliento geresniu socialiniu funkcionavimu asmenų bei institucijų veiklą; šviesti klientus, jų šeimos narius, bendradarbiaujančias nevyriausybines organizacijas ir kitas institucijas; kurti demokratiškus, savitarpio pagalba grindžiamus tarpusavio santykius; informuoti visuomenę bei pavienius asmenis apie gresiančias problemas; informuoti visuomenę apie galiojančius įstatymus ir kitus norminius dokumentus. (Čepukas R., 2001)

L. C. Johnson (2001) nurodo, kad bendradarbiaujantis socialinis darbuotojas turi įgyti žinių apie kitų institucijų pagalbos specialistų veiklos sritis ir atsakomybės ribas. Tos žinios – tai: atitinkamos profesijos vaidmuo ir funkcijos, profesijos užduočių atlikimo būdai, vertybių sistema, etikos kodeksas; kai kurios tos profesijos žinios, kategorijos ir ypatumai; einamieji svarbūs tos profesijos klausimai; sritys, kuriomis ta profesija susijusi su socialiniu darbu. Šias žinias ir supratimą galima įgyti, kalbant su profesijos atstovais, dirbant kartu kaip komanda, skaitant literatūrą apie tą profesiją.

G. Kveskienės (2009) nuomone, būtina ugdyti socialinės partnerystės, bendradarbiavimo ir socialinės atsakomybės įgūdžius, skatinti savo narius mokytis visą gyvenimą, įgyti naujas kvalifikacijas, sudaryti lygias galimybes visiems piliečiams mokytis ir bendrauti bei skatinti dirbti skirtingose ir lanksčiose organizacijose bei socialiniuose tinkluose. Socialinė partnerystė, bendravimas, socialinių tinklų kūrimas ir socialinė atsakomybė sudaro galimybę bendradarbiauti viešajam, privačiajam ir nevyriausybiniam sektoriams, padeda taupyti išteklius ir kurti socialinį kapitalą. Viena sėkmingiausių pozityviosios socializacijos prielaidų yra veiksminga socialinė partnerystė ir partnerių tinklais pagrįstas bendradarbiavimas. Šios veiklos metu kuriamas socialinis kapitalas, pasireiškiantis tokiomis socialinių partnerių ypatybėmis: pasitikėjimu, norminiais susitarimų aktais, bendrais tikslais, kurie didina visuomenės produktyvumą, lengvina koordinuotus veiksmus, kartu priimamus sprendimus. (Kveskienė G., 2009)

C. H. Zastrow (1999) teigimu, socialinis darbuotojas turi turėti tokius pagrindinius makroaplinkos įgūdžius:

- grupinių sprendimų priėmimas;
- bendruomenės poreikių vertinimas;
- viešieji ryšiai ir bendravimas su visuomene;
- išteklių paieška;
- politinė veikla ir lobizmas. (cit. iš Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010)

Socialinis darbuotojas, dirbdamas su skirtingų poreikių klientais, patenka į įvairias situacijas, kurias sprenddamas turi vadovautis tam tikrų profesinių vaidmenų nuostatomis. Vaidmuo – tai būdas, kuriuo darbuotojas naudojasi specifinėse pagalbos situacijose ir kuris priklauso nuo darbuotojo funkcijų ir tam tikrų institucijos siūlomų paslaugų ir funkcijų. (Lukoševičienė I., 1996)

Atliekant įvairiapusę ir skirtingą veiklą, socialiniam darbuotojui tenka atlikti skirtingus vaidmenis, kuriuos R. Salibury (1969) įvardino kaip profesinius vaidmenis. Šiuos vaidmenis galima apibūdinti kaip metodinį tarpininkavimą tarp kliento ir socialinių institucijų sprendžiant problemas.

D. Gerulaičio (2007) teigimu, tarpininkavimas leidžia išlaikyti neutralumą (kai visi turi vienodas galimybes pasisakyti ir būti išgirštiems), kryptingus, naudingus santykius bei konstruktyvaus darbo grupėje atmosferą. Tarpininkas, priklausomai nuo situacijos ir bendrųjų interesų, skatina žmones imtis asmeninės atsakomybės. Tuo siekiama padėti žmonėms kooperuojantis ir vykdant įvairiapusę veiklą. (cit. iš Sadauskas J., Leliūgienė I., 2010)

Socialinio darbo studijų krypties aprašo projekte (2012) nurodyta, kad socialinio darbuotojo profesiniai vaidmenys yra įvairūs: įgalintojas, aktyvintojas, tarpininkas, konsultantas, atvejo vadybininkas, vertintojas, iniciatorius, koordinatorius, administratorius ir kt.

O. V. Okonišnikova, N. Rumiancev pateikia tokius socialinio darbuotojo profesinius vaidmenis:

- Kliento identifikuotojas. Socialinis darbuotojas aptinka žmones ar jų grupes, atsidūrusius krizinėse situacijose, apibrėžia jų aplinkos sąlygas, nulėmusias problemas.
- Tarpininkas. Socialinis darbuotojas atsiduria tarp dviejų žmonių, asmens ir grupės arba tarp dviejų grupių tam, kad padėtų žmonėms išspręsti prieštaravimus ir produktyviai dirbti kartu.
- Vertintojas. Socialinis darbuotojas surenka informaciją, įvertina žmonių, grupių, bendruomenių problemas, padeda priimti teisingus sprendimus.
- Mobilizuotojas. Socialinis darbuotojas priverčia veikti, įkvepia, organizuoja jau egzistuojančių arba naujų žmonių grupių veiksmus, siekdamas išspręsti tam tikras problemas.
- Mokytojas. Darbuotojas perduoda informaciją, žinias ir padeda žmonėms tobulinti savo gebėjimus, stengiasi pakeisti stereotipinius įgūdžius, elgseną ir požiūrius į žmones ar jų grupes.
- Konsultantas. Socialinis darbuotojas, dirbdamas su kitais darbuotojais, padeda jiems patobulinti gebėjimus spręsti klientų problemas. (Socialinis darbas, 2007)

Socialinio darbo praktikoje dažniausiai atliekami tarpininko, pedagogo, advokato vaidmenys. Atlikdamas tarpininko vaidmenį, socialinis darbuotojas sprendžia problemas, vysto diskusiją tarp bendradarbiaujančių šalių. Prie pedagoginio vaidmens atlikimo priskirtinas patarimo davimas. Klientas apsisprendžia, ką priimti, ką atmesti, pats sugeba išspręsti savo problemas, prisimindamas, ką jam patarė socialinis darbuotojas. (Johnson L. C., 2001)

Pastebėtina, kad socialinis darbuotojas bendradarbiavimo modelyje atlieka ne tik profesinius vaidmenis, jis turi gebėti atlikti ir komandinius vaidmenis, bendradarbiaudamas su kitomis institucijomis ir specialistais. Vadinas, bendradarbiavimo modelyje socialinis darbuotojas atlieka dualinius vaidmenis. Paminėtina, kad iš lotynų k. *dualis* – dvilypis. (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2004)

Bendradarbiaudami socialiniai darbuotojai atlieka tokius svarbius bei grupės funkcionavimui naudingus vaidmenis: konsultanto, skatintojo ir koordinatoriaus.

1. Būdamas konsultantu darbuotojas prašo informacijos ir pats ją teikia, duoda patarimų, nereikalauja, kad jo pasiūlymas būtinai būtų priimamas. Grupės nariai kaip grįžtamąjį ryšį duoda savo atsakymą dėl socialinio darbuotojo pasiūlymų tinkamumo ir naudingumo. Konsultavimo būdu grupė išitraukia į kliento situacijos vertinimą, apsparsto alternatyvius problemos sprendimo būdus, sukuria veiksmų planą. (Johnson L. C., 2001)

2. Socialinis darbuotojas skatintojas remia tinkamą grupės narių elgesį, pasiūlo tinkamą elgesį, stebi grupę ir dalijasi mintimis apie ją, teikia informaciją nariams apie grupės procesą ir funkcionavimą, kontroliuoja ir padeda nenukrypti nuo temos, apibendrina tai, kas buvo pasakyta ar nuspręsta, padeda apibrėžti problemas ir jas spręsti. Netinkamas elgesys grupėje yra kitų

kritikavimas, savo minčių primetimas, per ilgas kalbėjimas ir kt.

3. Socialinis darbuotojas kaip koordinatorius turi veikti taip, kad kiekvieno nario atliekamas darbas nekeltų konfliktų, o papildytų kitų narių darbą. Socialinis darbuotojas supranta grupės nario poziciją, jo poreikius, geba susieti juos su grupės užduotimi. (Johnson L. C., 2001) L. Gvaldaitė (2007, p. 38) pastebi, kad Lietuvoje „vis dar pasitaiko atvejų, kad su tuo pačiu klientu ar klientų grupe dirba kelios įstaigos ir jos to net nežino, trūksta intervencijos plano, veiksmų koordinavimo pagal viską vienijantį tikslą“.

B. Vijeikienės, J. Vijeikio (2000) nuomone, bendradarbiavimo modelyje arba komandoje gali atsirasti šios vaidmenų kategorijos:

- Komandos užduoties vaidmenys, susiję su pačios komandos funkcija. Tai idėjų iniciatorius, informacijos ieškotojas ar teikėjas, idėjų aiškintojas, nuomonės reiškėjas ar ieškotojas, orientatorius.

- Komandos kūrimo ar išlaikymo vaidmenys, reikalingi, kad galima būtų išlaikyti komandą kaip bendrą visumą. Tai: kompromisų ieškotojas, vartininkas, harmonizatorius, padrąsintojas.

- Individualūs vaidmenys patenkina individualius poreikius, atsiskiriant nuo grupės. Tai: dominuojantis asmuo, specialių interesų gynėjas, blokuotojas.

M. Belbin (1993) pateikia net devynis sėkmingus komandos vaidmenis:

- sėjikas – naujų idėjų generavimas, sudėtingų problemų sprendimas;
- išteklių tyrinėtojas – išteklių paieška, kūrybingumas, ryšių užmezgimas, naujovių paieška;

- koordinatorius – sugeba vesti derybas, išmintingas, kontroliuojantis;
- formuotojas – įsitempęs, aktyvus, dinamiškas;
- patarėjas-vertintojas – sveikai mąstantis, neemocingas, apdairus;
- komandos žmogus – socialiai orientuotas, jautrus, geras diplomatas;
- vykdytojas – konservatyvus, pareigingas;
- užbaigėjas – kruopštus, tvarkingas, sąžiningas;
- specialistas – tikslingas, atsidavęs savo sričiai.

Be to, M. Belbin (1993) išryškino skirtumą tarp funkcinių vaidmenų ir komandinių: funkciniai vaidmenys apima pareigas, nustatytas pareigybinėse instrukcijose, o būsimieji komandos nariai parenkami atsižvelgiant į jų įgūdžius, gabumus ir patirtį toje srityje.

Atliekant atvejo vadybininko vaidmenį specialistų komandoje, reikalingi šie gebėjimai:

- plėtoti partnerystę (gebėti įtraukti kolegas, apibrėžti tikslus ir siekti grįžtamojo ryšio);
- vesti derybas (gebėti numatyti rezultatus, kurie yra aiškūs sau ir kitiems, siekti

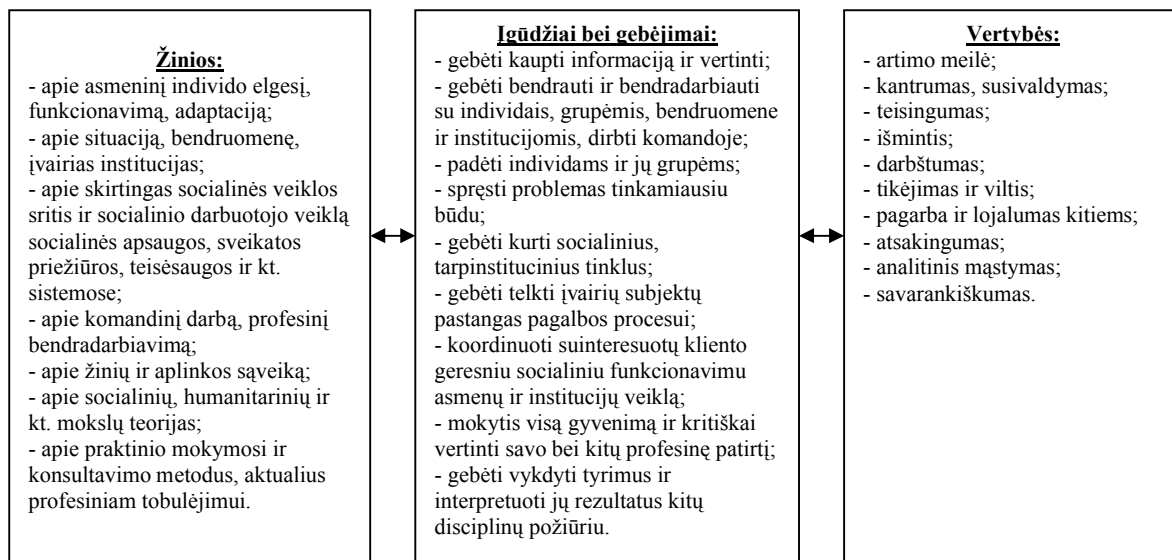
kompromiso ir gebėti diskutuoti);

- numatyti ir sudaryti kontaktų struktūrą (gebėti rinkti ir platinti informaciją, jungiant specialistus ir kitus reikalingus asmenis, steigti pagalbos sau grupes);
- užtikrinti bendravimą (ataskaitos, žodinių, rašytinių bendravimo formų taikymas ir kt.);
- teikti alternatyvas, diskutuoti, formuluoti įvairias pagalbos perspektyvas;
- susidoroti su kilusiais sunkumais ir atkakliai reikalauti aiškių įžvalgų;
- būti lanksčiam ir mokytis iš kitų;
- vertinti veiklą (vertinti rezultatus remiantis aiškiais kriterijais, įvardytais metodais siekti išskeltų tikslų). (Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010)

V. Gudžinskienė ir J. Norvaišaitė (2009) pabrėžia, kad socialinis darbuotojas savo darbe privalo turėti komandą bei puikiai išmanyti savo veiklos sritis: paslaugų parinkimą, planavimą, teikimą, analizavimą, koordinavimą, tobulinimą bei savo profesinės kompetencijos tobulinimą.

Taigi socialinio darbuotojo vaidmenys daugialypiai ir problemiški, keliantys asmenybės vidinius konfliktus, verčiantys išsigilinti į santykius su kliento, veiklos, taikinio ir pokyčių organizuojančiomis sistemomis. Tad socialinių darbuotojų santykiai su skirtingomis sistemomis gali būti dinamiški: nuo bendradarbiavimo iki konflikto. (Dirgėlienė I., Kiaunytė A., 2005) M. Bell (1999) teigia, jog skirtingų interesų ir funkcijų derinimas socialinio darbo praktikams sukelia profesinio vaidmens konfliktą. (cit. iš Kiaunytė A., Ruškus J., 2010)

Išanalizavus socialinio darbuotojo vaidmenis bendradarbiavimo modelyje, galima pateikti susistemintą schemą, kurioje atsispindi socialiniam darbuotojui būtinos žinios, įgūdžiai ir vertybės, padedantys užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą (žr. 3 pav.).



**3 pav. Socialinio darbuotojo žinios, įgūdžiai ir vertybės, užtikrinantys efektyvų bendradarbiavimą (sudaryta autorės)**

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo modelyje socialiniam darbuotojui reikia atlikti dvišalius, t. y. dualinius vaidmenis: profesinius (metodinio tarpininkavimo) ir komandinius (konsultanto, skatintojo, koordinatoriaus). Profesiniai vaidmenys apima pareigas, nustatytas pareigybinėse instrukcijose, o komandiniai vaidmenys parenkami atsižvelgiant į narių įgūdžius, gabumus ir patirtį toje srityje. Pastebėta, kad socialinio darbuotojo vaidmenys daugialypiai ir problemiški, keliantys asmenybės vidinius konfliktus, verčiantys įsigilinti į santykius su kliento, veiklos ir pokyčių organizuojančiomis sistemomis. Tad socialinių darbuotojų santykiai su skirtingomis sistemomis gali būti dinamiški: nuo bendradarbiavimo iki konflikto.

### **2.3. Efektyvus bendradarbiavimo aspektai ir trukdžiai**

Geras bendradarbiavimas neatsiranda savaime. Skirtingos nuomonės ir darbe naudojamos skirtingos taktikos stimuliuoja diskusiją, praplečia bendradarbiaujančių šalių požiūrį. Geri ketinimai, kuriuos išreiškia skirtingi darbuotojai, duos teigiamų rezultatų, jei bendradarbiaujant jie bus suderinti ir neprieštaraus vieni kitiems. Norint spręsti klientų socialines problemas, būtina derinti veiksmus, išskirti bendrus tikslus ir juos aptarti, pasiskirstyti funkcijomis. Bendradarbiaujant reikia išsiaiškinti, ką išskeltas tikslas reiškia kiekvienam socialinės pagalbos dalyviui. Dažnai vietoje bendradarbiavimo vyksta lygiagretus darbas arba dirbama dubliuojant funkcijas. Bendradarbiavimą ypač palengvina komandinis darbas, nes skirtingų sričių specialistai, dalydamiesi savo patirtimi, laimėjimais, sunkumais, greičiau pasiekia norimų rezultatų. (Ivanauskienė V., 2009)

Anot D. Čegytės ir S. Ališauskienės (2009), aukščiausio lygmens tarpdisciplininėms komandoms būdingas efektyvus bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba ir pasitikėjimas, bendrumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, visų komandos narių dalyvavimas sprendžiant problemas, atvirumas naujovėms, pasidalinta vaidmenų atsakomybė ir kompetencija, mokymasis ir darbas visose srityse, laikantis bendro tikslo, bendras sutarimas dėl komandos vaidmens ir misijos, veiksmų koordinavimas. Be to, minėtos autorės pažymi, kad efektyvus bendradarbiavimo kultūra formuojasi savanoriškos, skatinančios tobulėti veiklos pagrindu.

E. Goubin (2004) teigimu, siekiant efektyvus bendravimo tarp socialinių paslaugų teikėjų ir gavėjų, reikalingas racionalus informacijos kanalų parinkimas. Būtina plati komunikacinių-informacinių priemonių įvairovė: telefono ryšys, elektroninis paštas, diskusijų forumai, priėmimo „langeliai“, klausimynai bendruomenės apklausoms, vieta ir laikas tiesioginiams susirinkimams organizuoti ir kt. Taip pat būtina sudaryti galimybę bendrauti su sunkiau pasiekiamais socialiniais subjektais.



Vienas socialinis darbuotojas neturi visos informacijos, būtinos socialinės pagalbos sprendimui priimti. Tuo tarpu grupė arba komanda gali padidinti sprendimui reikalingos informacijos kiekį. (Savanevičienė A., Šilingienė V., 2005)

Pasak G. Shea ir R. Guzzo (1987), komandos efektingumas yra trijų kintamųjų funkcija: užduoties priklausomybės, galimybių jausmo ir rezultato priklausomybės. Užduoties priklausomybė yra suprantama kaip komandos narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja komandinis darbas. Galimybių jausmas – tai komandos tikėjimas, kad ji gali dirbti efektingai. Rezultatų priklausomybė yra laipsnis, kurių komandos darbo rezultatus jaučia visi nariai. Minėti autoriai pastebi, kad komandos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo jos vadovo. Todėl vadovai pirmiausia turi suprantamai pateikti komandai jos tikslą ir leisti nariams lanksčiai organizuoti savo pačių reikalus. Vadovui turėtų rūpėti komandos tikslo galutinis rezultatas. Komandos nariai patys turi nuspręsti, kokios užduoties priklausomybės reikalauja jų darbas. Tačiau jiems yra svarbu žinoti, kad organizacija skiria jiems pakankamai išteklių – įgūdžių, lėšų ir laisvės tikslui įgyvendinti.

L. Mažylis, D. Vazgelevičius (2004) teigia, kad sąveikaujančių institucijų atstovų lygios galimybės priimti sprendimus yra viena iš bendradarbiavimo efektyvumo sąlygų. Jei aplinka stokoja lankstumo ir pasižymi giliai išsiskojusiomis individualizmo tradicijomis, įgyvendinti efektyvų bendradarbiavimą gali būti ypatingai sudėtinga. (Raišienė A. G., 2007) Tarpžinybinio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina ir tiksliai apibrėžtos bendradarbiaujančių institucijų veikimo ribos, tik joms būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas. Taip pat vienos žinybos turi gerai išmanyti kitų žinybų veiklą. Bendraujant tarpžinybinio lygmeniu svarbu, kad specialistai neperžengtų savo atsakomybės ribų: dažnai kratomasi atsakomybės arba imamasi neadekvačios atsakomybės už tuos sprendimus, už kuriuos jų įstaiga neatsako ir kuriems priimti jiems trūksta kvalifikacijos. (Furnissas T., 2002)

S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2008) nuomone, taikydama komandinio darbo principus organizacija turi turėti atitinkamų išteklių. Veiksmingam komandos funkcionavimui reikalinga: kompetencija; įsipareigoję ir savo darbu prisidedantys nariai; komandos narių vaidmenų, funkcijų pasiskirstymas, tinkama komandos struktūra; aiškios elgesio normos grupėje, išplėtoti bendravimo būdai; tarpasmeniniai santykiai (parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas); palaikanti organizacijos aplinka ir kt.

B. Švedaitė (2005) pastebi, kad bendradarbiaujant yra užtikrinama ne tik geresnė pagalba klientams, bet ir skatinama darbuotojų saviraiška, jų profesinis bei asmeninis tobulėjimas.

Daugumą efektyvaus bendradarbiavimo privalumų nulemia bendradarbiaujančių narių jungtinių įgūdžių bei patirties sinerginis efektas, kurio esmė – visumos rezultatai didesni už atskirų jos narių rezultatų sumą. (Raižienė S., Endriulaitienė A., 2008) Sinerginis

bendradarbiavimo efektyvumas pasiekiamas dėl tokių priežasčių: galimybė pasikeisti informacija ir ją geriau panaudoti, didesnė motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti, galimybė kurti naują informaciją, didesnis grupinės nuomonės patikimumas. (Savanevičienė A., Šilingienė V., 2005)

A. Kepalaitės (2005) teigimu, efektyviam bendradarbiavimui yra svarbi kolegų kompetencija ir refleksijos bei tarpasmeninių santykių su kolegomis įgūdžiai. Čia refleksija suprantama kaip įsisaugoto turinio tyrinėjimas įvairiais aspektais, sukuriant naują veiksmą ir jį išbandant. Kompetencijos turinio požiūriu, svarbūs tokie gebėjimai, kaip: asmeninis savo veiklos bei elgesio reguliavimas, t. y. gebėjimas integruoti savo asmenines savybes, reakcijas, veiksmus, gebėjimas atlikti profesinį vaidmenį, bendradarbiauti, efektyviai komunikuoti, spręsti konfliktines situacijas, aktyviai dalyvauti diskusijose, koordinuoti veiklą, strategiškai mąstyti, kritiškai vertinti situacijas, planuoti, priimti sprendimus, kūrybiškai spręsti problemas. (cit. iš Čegyte D., Ališauskienė S., 2009)

A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) išskiria tokius efektyvaus bendradarbiavimo požymius:

1) efektyvus vadovavimas pasireiškia gerais santykiais tarp vadovo ir bendradarbiaujančių narių, nuolatine taikomų strategijų, atliekamų vaidmenų analize, aktyviu visų narių dalyvavimu, lanksčiu reagavimu į pokyčius;

2) pozityvią psichologinę atmosferą parodo narių entuziazmas, sutelktumas, tarpusavio pasitikėjimas, didžiavimasis komanda, palanki darbu aplinka;

3) efektyvi profesinė veikla ir tobulėjimas vyksta tuomet, kai efektyviai sprendžiamos problemos, planuojama veikla, dalijamasi informacija, atvirai diskutuojama apie klaidas, generuojamos naujos idėjos, vertinamas asmeninis tobulėjimas, reflektuojama apie profesinę veiklą;

4) bendrumas svarbus bendram supratimui apie komandos tikslus, vaidmenis, interesus, dalinantis atsakomybe už priimtus sprendimus ir darbo rezultatus;

5) visapusiškumas reikalingas sujungiant bendradarbiaujančių narių kompetencijas, patirtis, vaidmenis;

6) sampratų ir idėjų įvairovė skatina kūrybiškesnį ir efektyvesnį sprendimų priėmimą;

7) bendradarbiaujantiems nariams būdingos asmeninės savybės, tokios kaip: atlaidumas, parama, atvirumas, sąžiningumas.

L. C. Johnson (2001) išskiria tokias pagrindines problemas, su kuriomis susiduria komandos:

1. Laikas ir energija reikalinga komandai suburti – pasitaiko atveju, kai užduotį reikia atlikti labai skubiai.

2. Bendravimas – dirbant vienoje komandoje gali kilti bendravimo problemų, kai žmonės atstovaujantys skirtingoms komandoms naudoja tuos pačius terminus, turinčius skirtingas reikšmes. Jei komandos narys naudoja profesinę kalbą, kurios kiti nesupranta, blokuojamas bendravimas.

3. Sprendimų priėmimo tradicijos – įvairios organizacijos turi savas sprendimų priėmimo tradicijas. Gali būti kai organizacijose sprendimus priima vadovai, darbuotojai juos tik vykdo. Gali būti ir tokie sprendimų priėmimo būdai, kai kiekvienas narys turi vienodą galią priimant bet kokius paslaugos sprendimus. Problema ta, kad priimant sprendimus galima supratimų įvairovė.

4. Problemos sprendimo proceso panaudojimas – kai komandoje kai kurie nariai kitaip vertina problemą ir nesupranta komandos tikslų, gali atsirasti „šešėlinių planų“ ar darbotvarkių. Taip gali kilti nesusipratimų, jei komandos nariai funkcionuoja skirtingais problemos sprendimo ar užduoties vykdymo proceso etapais.

5. Planų vykdymas ir užduočių atlikimas – problema kyla tada, kai komandos nariai skirtingai sudėlioja prioritetus, todėl dažnai neatliekamos užduotys.

6. Funkcionavimas sudėtingoje organizacijoje – kai organizacija skiria per mažai laiko komandai suburti, primeta lyderį ar kitaip trukdo komandai egzistuoti, komandos veikloje kyla problemos.

Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse (1998) 3 str. rašoma, kad socialinis darbuotojas turi būti lojalus bendradarbiams, tačiau kartu jis kritiškai vertina bendradarbių, pažeidusių socialinio darbo etikos normas, elgesį. Netiesioginis lojalumas nukreiptas į jį pasamdžiusią organizaciją (4 str.), įstatymus (2 str.) ir asmeninę profesiją (5 str.). Tarptautinės socialinių darbuotojų federacijos Socialinio darbo etikos principų formuluotės (Ethics in Social Work, Statement of Principles, 2004) išangoje, aptariant etiškai pagrįstų sprendimų problemas, kylančias socialiniams darbuotojams, lojalumo klausimai įvardijami kaip esminiai etikos problemų šaltiniai. Čia teigiama, kad: 1) socialinio darbuotojo lojalumas dažnai atsiduria tarp konfliktuojančiųjų interesų; 2) socialiniai darbuotojai atlieka padėjėjų ir kontrolierių vaidmenį; 3) konfliktas tarp socialinio darbuotojo, apsaugančio žmonių interesus, ir interesų tų, kuriems jie dirba, bei visuomenės reikalavimų būti naudingiems ir efektyviems; 4) faktas, kad išteklių visuomenėse yra riboti. (cit. iš Snieškienė D., 2010)

D. Snieškienė (2010) nurodo, kad daugiausia įtampų laukų kyla tarp organizacijos kultūros, taisyklių ir socialinio darbo specialisto orumo bei profesinės etikos reikalavimų.

Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimui būdingos kelios problemos. Bendradarbiavimas dažnai nevyksta dėl to, kad nevyriausybinių organizacijų stokoja aktyvių lyderių, nesutaria tarpusavyje, nesilaiko sutarčių vykdymo. (Mažylis L., Vazgelevičius D., 2004) Dažnai nesurandama bendros kalbos dėl valdžios ir nevyriausybinių

sektorius skirtumų (žr. 2 lentelę).

R. Uscila, J. Kanapinskaitė ir kt. (2007) pateikia tokius tarpžinybinio bendradarbiavimo trukdžius:

1. Socialinio bendradarbiavimo teisinio pagrindo nebuvimas.
2. Interesų skirtumai ir bendrų rezultatų siekimo būtinybės nesuvokimas.
3. Socialinės partnerystės principų nesuvokimas.
4. Prielaidų manipuliavimui ir nesąžiningumui atsiradimas neįteisinus sutartimis bendradarbiavimo sąlygų.
5. Socialinio bendradarbiavimo nekūrybiškas ir formalus taikymas.
6. Lygiavertiškumo principo ignoravimas.
7. Koordinavimo nebuvimas.

### 2 lentelė. Nevyriausybinių ir valdžios sektorių bruožai

(sudaryta autorės pagal Mažylis L., Vazgelevičius D., 2004)

Nevyriausybiniis sektorius	Valdžios sektorius
Atskiros nepriklausomos organizacijos	Hierarchinė struktūra
Supaprastinta, nehierarchinė struktūra	Vienas pastovus finansų šaltinis
Įvairūs finansiniai šaltiniai	Veiklos procedūros, reglamentuojamos teisės aktų ir reikalavimų
Veikla, tiesiogiai susijusi su žmonių poreikiais	Nelankstūs veiklos metodai
Nevaržoma procedūrų ir taisyklių veikla	Nedidelis permainų ir pokyčių galimybės
Labai elastingi taikomieji metodai	tiesiogiai žemesniame lygyje

A. S. Beebe, A. J. Beebe ir D. K. Ivi (2007) mini efektyvaus bendradarbiavimo įveikiant skirtumus modelį ir pažymi, kad bendradarbiavimo kompetencijai įgyti reikalingos žinios, motyvacija ir įgūdžiai. Žinios apie kitus įgyjamos remiantis dviem strategijomis: ieškant informacijos; klausiant ir klausantis atsakymų. Motyvacijai prisitaikyti prie kitų įgyti ir išlaikyti reikia: būti kantriam; stengtis toleruoti dviprasmybes ir neaiškumus; būti dėmesingam egzistuojantiems skirtumams. Svarbiausi įgūdžiai, bendraujant su žmonėmis, kurie yra kitokie: būti orientuotam į kitus; atitinkamai pritaikyti bendravimą prie kitų.

Apibendrinant galima teigti, kad bene esminis efektyvaus bendradarbiavimo aspektas yra tas, kad bendradarbiaujančių narių visumos rezultatai didesni už atskirų narių rezultatų sumą. Mokslinėje literatūroje taip pat minimi šie efektyvaus bendradarbiavimo kriterijai: aktyvus visų narių dalyvavimas, bendras pasidalytas žinių ir tarpusavio sąveikų konstravimas, problemos sprendžiamos, panaudojant turimų kompetencijų visumą, veiksmai koordinuojami, kartu ir vienas iš kito mokomasi ir pan. Tačiau išskiriami ir efektyvaus bendradarbiavimo trukdžiai, tokie kaip socialinės partnerystės principų nesuvokimas, koordinavimo nebuvimas ir kt.

### 3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ PASIRENGIMO BENDRADARBIAUTI SU KITOMIS PAGALBĄ TEIKIANČIOMIS INSTITUCIJOMIS EMPIRINIS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Nuo 2011 m. gruodžio 12 d. iki 2012 m. sausio 12 d. buvo atliktas kokybinis tyrimas „Socialinių darbuotojų pasirengimas bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis“.

**Kokybinis tyrimas** – tai empirinis tyrimas, teikiantis išvadas apie tyrimo objektą ir paremtas kokybinių (išreikštų žodžių ar kitokių neskaitmeninių simbolių forma) duomenų analize. Kokybiniais tyrimo metodais nesiekama laikytis griežtos struktūros, bet tiriamiesiems sudaromos galimybės laisvai reikšti savo mintis ir jausmus. (Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V., 2008) Kokybiniu tyrimu siekiama suprasti, kaip individai suvokia bei paaiškina pasaulį ir kaip individualiai kuriamos prasmės lemia jų elgesį. Šie tyrimai dažniausiai atliekami kai ieškoma gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistškai. Todėl kokybinė duomenų analizė yra grindžiama interpretaciniu požiūriu, akcentuojančiu tiriamojo reiškinio supratimą, subjektyvią tyrėjo interpretaciją. (Kardelis K., 2007)

Tyrimo instrumentas – **pusiau struktūrinis interviu**. Interviu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Interviu metu visa informacija gaunama žodžiu. Interviu yra tyrėjo inicijuotas pokalbis, kurio tikslas gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Interviu, lyginant jį su anketine apklausa, pasižymi platesnėmis galimybėmis nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, tačiau patikimumas mažesnis, nes interviuojama mažiau tiriamųjų. (Kardelis K., 2007) Taikytas pusiau struktūrinis interviu, kada iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Pusiau struktūrinio interviu procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera. (Tidikis R., 2003)

Interviu klausimynas buvo sudarytas iš 14 klausimų (žr. 1 priedą).

Išskirti šie teminiai laukai, padėję susiaurinti interviu turinį:

1. Socialinių darbuotojų pasirengimas bendradarbiauti su kitomis institucijomis (1-6, 12 klausimai): turimos žinios ir gebėjimai tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje, efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą užtikrinančios vertybės, kvalifikacijos kėlimo būdai ir kt.

2. Geroji socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su kitomis institucijomis patirtis (7-10 klausimai): tarpinstitucinių tinklų kūrimas, bendradarbiavimo modelyje atliekami vaidmenys, sėkmingiausi bendradarbiavimo pavyzdžiai ir pan.

3. Tarpinstituciniame bendradarbiavime egzistuojančios problemos ir veiksmai, siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo (8, 10, 11, 13-14 klausimai): problemų spektras bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, bendradarbiavimo efektyvumą lemiantys veiksniai ir kt.

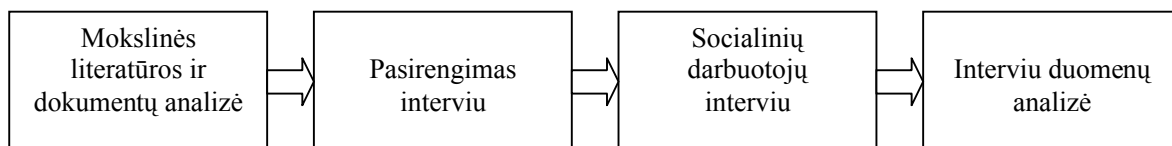
#### **Tyrimas organizuotas** keturiais etapais:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų (teisės aktų) analizė padėjo atskleisti socialinių darbuotojų pasirengimą bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis, instituciniame ir tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančias problemas, darbuotojų atliekamus vaidmenis ir kt.

2. Pasirengimas interviu. Interviu vyko su Vilniaus, Šiaulių ir Jonavos sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų institucijų socialiniais darbuotojais. Atsižvelgiant į socialinių darbuotojų pageidavimus, tyrimo metu nebuvo naudojamas diktofonas, todėl interviu metu gauti duomenys buvo fiksuojami interviu protokole, stengiantis išsaugoti autentiškus teiginius.

3. Socialinių darbuotojų interviu. Kiekvienam interviu buvo skiriama 30-60 min.

4. Interviu duomenų analizė. Tyrimo duomenys apdoroti taikant turinio (*content*) analizės metodą, kada gauti sakiniai kokybiškai apdorojami juos sugrupuojant į tam tikras kategorijas. Kokybinė turinio analizė remiasi interpretaciniu požiūriu ir yra labiau subjektyvi, apribota pavienių atvejų studijomis (žr. 4 pav.).



**4 pav. Tyrimo organizavimo etapai** (sudaryta autorės)

Tyrimo imtis – **15 socialinių darbuotojų**. Socialiniai darbuotojai buvo atrinkti remiantis tokiais kriterijais: darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį socialinio darbo išsilavinimą; darbuotojai, turintys ne mažesnę kaip 5 metų socialinio darbo stažą.

Apklausa vykdyta Vilniaus, Šiaulių ir Jonavos sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų institucijose:

1. Vilniaus miesto universitetinėje ligoninėje (2 socialinės darbuotojos).
2. Antakalnio poliklinikos Psichikos sveikatos centre (1 socialinė darbuotoja).
3. Fabijoniškių socialinių paslaugų namuose (3 socialinės darbuotojos).
4. Sapiegos ligoninėje (1 socialinė darbuotoja).
5. Vilniaus miesto vaikų ir jaunimo pensionate (1 vyr. socialinė darbuotoja).
6. Vaikų ir paauglių socialiniame centre (2 socialinės darbuotojos).
7. Vilniaus miesto socialinės paramos centre (1 socialinė darbuotoja).

8. Specialiuosiuose socialinės globos namuose „Tremtinių namai“ (2 socialinės darbuotojos).

9. Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre (1 socialinė darbuotoja).

10. Jonavos rajono socialinių paslaugų centre (1 socialinė darbuotoja).

**Tyrimo etika.** Pradedant tyrimą dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, kas jį atlieka, kas apdoros duomenis ir kam naudos, suteikta laisvė pasitraukti bet kuriame etape. Taip pat nusakyta nauda, kurią žmonės gaus dalyvaudami tyrime. Pateikta suprantama informacija. Atliekant tyrimą buvo įsipareigota socialiniams darbuotojams, jie turėjo teisę pasirinkti vietą, laiką, informacijos, kuria nori dalintis, kiekį. Socialinių darbuotojų pageidavimu, interviu vieta buvo jų darbovietė. Dalyvavimas buvo savanoriškas, taip pat gauti institucijų direktorių, vadovų, skyrių vedėjų ar laikinai einančių šias pareigas leidimai. Užtikrinant konfidencialumą, duomenys buvo analizuojami taip, kad negalėtų būti atpažintas konkretus tyrimo dalyvis (dalyviams suteikti kodai 1A, 2A, ... 15A).

Interviu metu gauta medžiaga (darbuotojų atsakymai į pateiktus klausimus) buvo kokybiškai apdorojama pasitelkiant turinio (*content*) analizę, kurios privalumas – galimybė analizuoti didelės apimties tekstus. Taikant turinio analizės principus, informantų atsakymuose buvo ieškoma prasminių kategorijų, t. y. atskleidžiamos giluminės temos apie bendradarbiavimo charakteristikas ir problematiką teikiant socialines paslaugas neįgaliesiems dienos užimtumo centruose.

V. Žydžiūnaitė (2006) išskiria tokius turinio analizės, kaip tyrimo procedūros, žingsnius:

1. Tyrimo technikos: jos turi atitikti komunikavimo modelį, todėl veiksmingiausi yra interviu ar nestandartizuoto atvirojo tipo klausimynai.

2. Tekstas „kalba“: tekstai atskleidžia žmonių patirtis, nuostatas, jausmus, kontekstą.

3. Analizės taisyklės: teksto turinį reikia nagrinėti nuosekliai, remiantis konkrečiomis metodologinėmis procedūromis, taisyklėmis ir skaidant nagrinėjamą turinį į struktūrinius vienetus.

4. Kategorijos/subkategorijos yra turinio analizės esmė: tekstas interpretuojamas, remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakoma formuluojant kategorijas.

5. Patikimumo (reliabilumo) ir validumo kriterijai: siekiant išvengti intersubjektyvumo, konkrečios turinio analizės rezultatai turi būti lyginami su kitų panašaus tipo tyrimų rezultatais.

Turinio analizė remiasi interpretacija, todėl kategorijų išskyrimas yra ne mechaninė technika, o kūrybiškas interpretavimo procesas, siekiant iškoduoti tekste glūdinčias prasmes. (Žydžiūnaitė V., 2006)

### 3.2. Tyrimo duomenų analizė

#### Socialinių darbuotojų pasirengimas bendradarbiauti su kitomis institucijomis.

Analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad socialiniai darbuotojai studijų metu įgijo tokių žinių ir gebėjimų, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis kaip: komandinis darbas, problemų sprendimas socialinių tinklų modeliu, tarpininkavimas, strateginis mąstymas ir veikimas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Socialinių darbuotojų studijų metu įgytos žinios ir gebėjimai

Eil. Nr.	Kategorija	Teiginiai
1.	Komandinis darbas	„...įgijau žinių, kaip bendrauti komandoje“ (1A); „...kaip grupėje išklaudyti, įtikinti, aiškiai pateikti problemą“ (2A); „...studijų metu buvo padėtas pagrindas bendradarbiavimui ir komandiniam darbui, įgijau bendravimo žinių“ (3A); „...apie komandinę elgesį, sprendimų priėmimą, kitų narių vaidmenis, paramos teikimo būdus, konfliktų sprendimo būdus, efektyvaus klausymosi žinias“ (6A) ir kt.
2.	Problemų sprendimas socialinių tinklų modeliu	„studijų metu mokėmės, kaip spręsti klientų problemas pasitelkiant socialinius tinklus. Kaip organizuoti, koordinuoti ir vertinti socialinio tinklo darbą, pasidalinti informacija, funkcijomis ir pareigomis“ (4A); „žinias apie socialinių institucijų tinklus, jų veiklas...“ (7A); „žinias apie socialinių tinklų kūrimą, bendravimą su kitomis institucijomis, problemų sprendimų galimus būdus“ (5A).
3.	Tarpininkavimas	„...įgijau socialinio darbuotojo, kaip kvalifikuoto tarpininko socialinių problemų sprendimui, žinias ir gebėjimus“ (5A); „...tarpininkavimo sprendžiant asmens ir aplinkos problemas“ (11A).
4.	Strateginis mąstymas ir veikimas	„...įgijau sisteminių požiūrį bei žinias ir gebėjimus, leidžiančius taikyti sociologijos, psichologijos, socialinės pedagogikos ir kt. mokslų žinias savo veikloje“ (11A); „...išugdžiau gebėjimus strategiškai planuoti, vadovauti, inicijuoti socialinius pokyčius, spręsti kliento problemas, nustatyti socialinės pagalbos poreikį...“ (5A).

V. Gudžinskienė ir J. Norvaišaitė (2009) pabrėžia, kad socialinis darbuotojas savo darbe privalo turėti komandą ir puikiai išmanyti savo veiklos sritis. Dirbdamas komandoje socialinis darbuotojas turi: remtis bendravimo psichologijos bei etikos principais, įtraukti klientui reikšmingus asmenis į jo problemos sprendimą, organizuoti reikšmingą klientui aplinką, koordinuoti suinteresuotų kliento geresniu socialiniu funkcionavimu asmenų veiklą, kurti demokratiškus, savitarpio pagalba grindžiamus tarpusavio santykius ir kt. (Čepukas R., 2001). Analizuojant komandinio darbo kategoriją išryškėjo, kad socialiniai darbuotojai įgijo žinių ir gebėjimų apie bendravimą komandoje, sprendimų priėmimą, vaidmenų pasiskirstymą, konfliktų valdymą ir pan.: „...įgijau žinių, kaip bendrauti komandoje“ (1A); „...kaip grupėje išklaudyti,



*itikinti, aiškiai pateikti problemą“ (2A); „...studijų metu buvo padėtas pagrindas bendradarbiavimui ir komandiniam darbui, igijau bendravimo žinių“ (3A); „...apie komandinį elgesį, sprendimų priėmimą, kitų narių vaidmenis, paramos teikimo būdus, konfliktų sprendimo būdus, efektyvaus klausymosi žinias“ (6A) ir kt.*

Vienas iš socialinio darbuotojo vaidmenų yra atvejo vadybininko vaidmuo, kuriam atlikti specialistų komandoje, reikia gebėti numatyti ir sudaryti kontaktų struktūrą, arba socialinį tinklą. (Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010) E. Janiūnienė (2007) nurodo, kad vadybininko veikla – socialinių tinklų kūrimas ir informacijos sklaidimas organizacijoje. Socialinių tinklų modelio dėka dalyviai keičiasi informacija, patirtimi, o tai didina žmogiškųjų išteklių mobilumą, sudaro sąlygas kiekvienam partneriui plėsti savo kompetenciją, geriau suprasti ir spręsti išskylančias problemas bei trukdžius ir kt. (Tijūnaitienė R., Petukienė E., 2003). Informantai problemų sprendimo kategorijoje pažymi panašius aspektus: : *„studijų metu mokėmės, kaip spręsti klientų problemas pasitelkiant socialinius tinklus. Kaip organizuoti, koordinuoti ir vertinti socialinio tinklo darbą, pasidalinti informacija, funkcijomis ir pareigomis“ (4A); „žinias apie socialinių institucijų tinklus, jų veiklas...“ (7A); „žinias apie socialinių tinklų kūrimą, bendravimą su kitomis institucijomis, problemų sprendimų galimus būdus“ (5A).*

Keli pašnekovai išryškino socialinio darbuotojo tarpininko svarbą: *„...igijau socialinio darbuotojo, kaip kvalifikuoto tarpininko socialinių problemų sprendimui, žinias ir gebėjimus“ (5A); „...tarpininkavimo sprendžiant asmens ir aplinkos problemas“ (11A).* B. R. Compton ir B. Galaway (1999) teigia, kad socialiniam darbuotojui, kuris yra tarpininkas tarp asmens bei jo aplinkos ir padeda klientui spręsti įvairias problemas, reikalingos trejopo pobūdžio žinios: 1) žinios apie individo elgesį, adaptacijos būdus ir viską, kas susiję su adaptacija; 2) žinios apie situaciją – bendruomenę, jos institucijas, ir įvairius resursų tipus; 3) kompensacinio pobūdžio žinios, kurios padeda suprasti sandėrius tarp žmonių ir aplinkos, kuri gali skatinti arba slopinti augimą, žmogiškojo potencialo realizavimą.

Strateginiu mąstymu laikomi žinios ir gebėjimai, padedantys kompleksiškai pagrįsti ir spręsti problemas. Išryškėjo tokie informantų teiginiai: *„...igijau sisteminį požiūrį bei žinias ir gebėjimus, leidžiančius taikyti sociologijos, psichologijos, socialinės pedagogikos ir kt. mokslų žinias savo veikloje“ (11A); „...išugdžiau gebėjimus strategiškai planuoti, vadovauti, inicijuoti socialinius pokyčius, spręsti kliento problemas, nustatyti socialinės pagalbos poreikį...“ (5A).* Strategiškai mąstantis ir veikiantis žmogus geba ieškoti ir surasti ryšius ir struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštaras, greitai identifikuoti esmines problemas ir joms įveikti reikalingus veiksmus. (Butkus F. S., 1996) L. C. Johnson (2001) pažymi, kad tarpdisciplininei praktikai reikia, kad socialinis darbuotojas įgytų žinių ir supratimo apie tas disciplinas, su kurių atstovais bendradarbiaujama.

Apibendrinant galima teigti, kad studijų metu socialinio darbo praktikai tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje daugiausia įgijo žinių ir gebėjimų apie komandinio darbo organizavimo principus bei problemų sprendimą socialinių tinklų modeliu.

Tačiau 7 informantai taip pat išsakė nuomones, kad studijų metu jie įgijo labai mažai arba net visai neįgijo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis žinių ir gebėjimų. Tai atspindi tokie teiginiai: „studijų metu apie bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis nebuvo tiek daug kalbėta, kad pakaktų realiai tai įgyvendinti...“ (8A); „kažkiek buvo dėstoma apie bendravimą, bet tokio kaip bendradarbiavimo tuo metu nelabai buvo. Gebėjimai atsirado dirbant“ (9A); „kai kuriuose dalykuose buvo diegiamos žinios, kaip bendradarbiauti, tačiau pagrinde gebėjimai buvo įgyti tik pradėjus dirbti praktinį darbą“ (10A); „žinios apie bendradarbiavimą buvo minimalios“ (12A); „labai trūko žinių bendradarbiavimo srityje pritaikymo praktikoje...“ (13A); „...studijų metu labai daug žinių apie bendradarbiavimą su kitomis institucijomis aš negavau. Daugiausia patirties gavau darbe“ (15A) ir kt. Šiose nuomonėse atsispindi bendradarbiavimo su kitomis institucijomis žinių atotrūkis su praktiniais gebėjimais. I. Leliūgienė, E. Giedraitienė, L. Rupšienė (2006) prie problemų, kurios reikalauja atitinkamo įvertinimo socialinių profesijų rengimo Lietuvoje perspektyvos kontekste, priskiria praktikos trukmės ir kokybės stoką universitetinio aukštojo mokslo programose. Tą patvirtino ir šis tyrimas. Praktikos turinio sustiprinimui minėtos autorės siūlo labiau įtvirtinti superviziją socialinių profesijų specialistų rengimo programose. Supervizijos įsitvirtinimui įtakos turėjo Vokietijos (Munsterio universitetas) mokslininkų 2-jų metų mokymai Vytauto Didžiojo universitete, kurių metu buvo parengti pirmieji profesionalūs supervizoriai. Šios patirties kontekste Lietuvoje gali gimi ir nauja socialinio darbo specializacija ar specialybė. Supervizija sutvirtintų ir praktikos vadovų institucijose pozicijas.

Išnagrinėjus konkrečius dalykus, kurių metu informantai dar studijuodami įgijo daugiausia žinių apie bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, dažniausiai informantų minimi šie studijų dalykai: socialinio darbo teorija ir praktika, socialinis darbas grupėse, psichologija, vadyba (žr. 4 lentelę).

Socialinio darbo teorija ir praktika informantai paminėjo tokius teiginius (10 teiginių): „socialinio darbo pagrindai“ (1A); „socialinio darbo teorija ir praktika“ (2A); „socialinis darbas“ (3A); „socialinio darbo teoriniai ir praktiniai dalykai“ (4A); „socialinio darbo įvadas“ (5A); „profesinė etika“ (6A) ir kt.

Socialinis darbas grupėse buvo pateikti 7 teiginiai: „bendruomeninis socialinis darbas“ (2A); „socialinis darbas bendruomenėje“ (4A); „bendruomenės socialinis darbas“ (11A); „bendruomenės organizavimas“ (12A); „socialinis darbas su šeima“ (15A) ir kt.

Kalbėdami apie psichologijos dalyką informantai išsakė tokius 6 teiginius: „...psichologijos dalykuose buvo kažkiek perteikta šių žinių...“ (13A); „socialinė psichologija“ (12A); „psichologija“ (14A); „psichologijos įvadas ir bendravimo įgūdžiai“ (3A); „bendravimo psichologija“ (1A) ir kt.

Kalbant apie vadybos dalyką buvo išsakyti 3 teiginiai: „socialinių institucijų vadyba“ (7A); „...vadybos paskaitose“ (10A) ir kt.

#### 4 lentelė. Dalykai, kurių metu socialiniai darbuotojai įgijo žinių apie bendradarbiavimą

Kategorija	Teiginiai
Socialinio darbo teorija ir praktika	„socialinio darbo pagrindai“ (1A); „socialinio darbo teorija ir praktika“ (2A); „socialinis darbas“ (3A); „socialinio darbo teoriniai ir praktiniai dalykai“ (4A); „socialinio darbo įvadas“ (5A); „profesinė etika“ (6A) ir kt.
Socialinis darbas grupėse	„bendruomeninis socialinis darbas“ (2A); „socialinis darbas bendruomenėje“ (4A); „bendruomenės socialinis darbas“ (11A); „bendruomenės organizavimas“ (12A); „socialinis darbas su šeima“ (15A) ir kt.
Psichologija	„...psichologijos dalykuose buvo kažkiek perteikta šių žinių...“ (13A); „socialinė psichologija“ (12A); „psichologija“ (14A); „psichologijos įvadas ir bendravimo įgūdžiai“ (3A) ir kt.
Vadyba	„socialinių institucijų vadyba“ (7A); „...vadybos paskaitose“ (10A) ir kt.

Pasak V. Salienės (2005), aukštoji mokykla turi remtis vidurinės mokyklos išugdytais gebėjimais ir ugdyti specifinius gebėjimus, užtikrinančius sėkmingas dalyko studijas. L. C. Johnson (2001, p. 184) „Socialinio darbo praktika“ akcentuoja bendradarbiaujančių socialinių darbuotojų žinių ir gebėjimų svarbą: „socialiniai darbuotojai gali panaudoti savo žinias apie tarpusavio sąveiką tiek vienas su vienu situacijose, tiek mažos grupės situacijose. Socialinis darbuotojas padeda klientui ir tada, kai suteikia galių komandoms, kitoms agentūroms ir bendruomenės grupėms siekti tikslų ir atlikti užduotis, susijusias su paslauga“.

Tyrimo metu svarbu išsiaiškinti, kokių žinių ir gebėjimų stoką tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje informantai jautė pradėdami dirbti praktinį socialinį darbą. Išnagrinėjus informantų pasisakymus paaiškėjo, kad socialiniams darbuotojams pradedant dirbti praktinį darbą trūko elementarių žinių ir gebėjimų apie tai, ką veikia kitos institucijos, į ką jie gali kreiptis. Taip pat buvo stokojama bendradarbiavimo organizavimo, jo efektyvumo vertinimo įgūdžių bei asmeninio pasiryžimo (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Žinios ir gebėjimai, kurių socialiniams darbuotojams trūko pradėdant dirbti praktinį socialinį darbą**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Žinios apie kitų institucijų veiklą	<i>„labai trūko žinių apie pagrindines socialinės paramos įstaigas, jų veiklos specifiką, pobūdį, kokiais atvejais galima į juos kreiptis, kas su kuo bendradarbiauja, kokios sąsajos sieja vienas įstaigas su kitomis...“ (2A); „trūko žinių apie kitas institucijas, kokios kieno kompetencijos...“ (4A); „apie bendruomenės institucijas, resursus“ (7A); „nežinojau kur kreiptis, kas galėtų padėti“ (8A); „mažai žinojau apie kitas institucijas – kuo kuri užsiima“ (11A); „nežinojau kur kada turiu kreiptis“ (14A) ir kt.</i>
Bendradarbiavimo organizavimas	<i>„nežinojau nuo ko pradėti bendradarbiavimą...“ (1A); „...nuo ko pradėti bendradarbiavimą, į ką kreiptis vienu ar kitu atveju“ (10A); „kaip susirasti partnerius, su kuriais galėtum bendradarbiauti, kaip užmegzti ryšius“ (12A); „trūko gebėjimo apibendrinti, susisteminti gautą informaciją, konstruktyviai spręsti konfliktines situacijas“ (8A); „kaip atstovauti žmogų, kaip „save vesti“, bendradarbiauti...“ (13A); „nežinojau, kaip įtraukti kitus asmenis į pagalbos komandą“ (5A); „trūko vadybinių žinių, neturėjau jokių ryšių su kitomis institucijomis“ (3A); „nemokėjau, kaip organizuoti bendradarbiavimą – trūko vadybos įgūdžių“ (11A); „...kaip organizuoti socialinius tinklus“ (14A) ir kt.</i>
Bendradarbiavimo vertinimas	<i>„trūko žinių ir gebėjimų rezultato prognozavimo srityje. Atrodo viskas pavyks, o būdavo, kad nepavyksta...“ (15A); „...bendradarbiavimo aplinkos gerinimo bei efektyvumo vertinimo žinių ir gebėjimų“ (2A).</i>
Asmeninis pasiryžimas	<i>„...buvo nedrąsu, kai reikėdavo bendradarbiauti, nežinojai, kaip į mane reaguos kiti...“ (3A); „...labiausiai trūko drąsos“ (1A); „...trūko nusiteikimo, kovingumo...“ (4A).</i>

Žinių apie kitų institucijų veiklą (8 teiginiai) srityje informantai teigė, kad: *„labai trūko žinių apie pagrindines socialinės paramos įstaigas, jų veiklos specifiką, pobūdį, kokiais atvejais galima į juos kreiptis, kas su kuo bendradarbiauja, kokios sąsajos sieja vienas įstaigas su kitomis...“ (2A); „trūko žinių apie kitas institucijas, kokios kieno kompetencijos...“ (4A); „apie bendruomenės institucijas, resursus“ (7A); „nežinojau kur kreiptis, kas galėtų padėti“ (8A); „mažai žinojau apie kitas institucijas – kuo kuri užsiima“ (11A); „nežinojau kur kada turiu kreiptis“ (14A) ir kt.*

Taip pat socialiniai darbuotojai teigė, kad trūko žinių apie bendradarbiavimo organizavimą, t. y. socialinių tinklų kūrimą, vadybos žinių, partnerių telkimą, atstovavimą ir pan. Bendradarbiavimo organizavimo aspektų (11 teiginių) kategorijoje socialiniai darbuotojai sakė, kad: *„nežinojau nuo ko pradėti bendradarbiavimą...“ (1A); „...nuo ko pradėti bendradarbiavimą, į ką kreiptis vienu ar kitu atveju“ (10A); „kaip susirasti partnerius, su kuriais galėtum bendradarbiauti, kaip užmegzti ryšius“ (12A); „trūko gebėjimo apibendrinti, susisteminti gautą informaciją, konstruktyviai spręsti konfliktines situacijas“ (8A); „kaip*

*atstovauti žmogų, kaip „save vesti“, bendradarbiauti...“ (13A); „nežinojau, kaip įtraukti kitus asmenis į pagalbos komandą“ (5A); „trūko vadybinių žinių, neturėjau jokių ryšių su kitomis institucijomis“ (3A); „nemokėjau, kaip organizuoti bendradarbiavimą – trūko vadybos įgūdžių“ (11A); „...kaip organizuoti socialinius tinklus“ (14A) ir kt.*

Kai kurie informantai stokojo žinių ir gebėjimų vertinant bendradarbiavimo efektyvumą. Bendradarbiavimo vertinimo kategorijoje išryškėjo tokie 2 teiginiai: *„trūko žinių ir gebėjimų rezultato prognozavimo srityje. Atrodo viskas pavyks, o būdavo, kad nepavyksta...“ (15A); „...bendradarbiavimo aplinkos gerinimo bei efektyvumo vertinimo žinių ir gebėjimų“ (2A).*

Trys informantai nurodė, kad labai trūko asmeninio pasiryžimo. Šioje kategorijoje (3 teiginiai) socialiniai darbuotojai išsakė vidines savybes, kurių stoką jautė pradėję dirbti praktinį socialinį darbą: *„...buvo nedrąsu, kai reikėdavo bendradarbiauti, nežinojai, kaip į mane reaguos kiti...“ (3A); „...labiausiai trūko drąsos“ (1A); „...trūko nusiteikimo, kovingumo...“ (4A).*

Daugiausia teiginių identifikuota kategorijoje „Bendradarbiavimo organizavimas“. Interviu dalyviai išsakė nuomones, kad jiems trūko žinių ir gebėjimų nuo pat bendradarbiavimo pradžios iki pabaigos, t. y. informantai nežinojo, į ką kreiptis, kaip kreiptis, kaip apdoroti gautą informaciją, spręsti konfliktus, kurti socialinius tinklus. Pastebėtina, kad nemažai socialinių darbuotojų, kaip priežastį, kodėl jiems pradedant dirbti trūko atitinkamų žinių ir gebėjimų tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje, išsakė tokias mintis: *„žinių turėjau, bet jos nebuvo adaptuotos praktikai...“ (12A); „trūko gebėjimo teoriją pritaikyti praktikoje“ (15A) ir pan.* Tai dar kartą patvirtina I. Leliūgienės, E. Giedraitienės ir L. Rupšienės (2006) pastebėjimą, kad universitetinio aukštojo mokslo programose, rengiant socialinių profesijų specialistus, stokojama praktikos trukmės ir kokybės. Šią problemą galima traktuoti kaip esminę, kodėl socialiniai darbuotojai studijų metu yra nepakankamai parengiami bendradarbiauti su kitomis pagalba teikiančiomis institucijomis. D. Prakapienė, A. Malovikas (2006) pažymi, kad ugdymo institucijos galėtų daug sėkmingiau plėtotis, jei suderintų teoriją ir praktiką, išanalizuotų esamą vidaus ir išorinę situaciją, bendruomenės poreikius, išgilintų į dabartinės ir ateities visuomenės poreikius ir keistų savo veiklą, orientuodamosi į ateities visuomenę. Kita vertus, J. West-Burnham (1990) teigia, kad problema yra žmonių, susijusių su kaita, požiūris, žinių įgūdžių lygis ir jų pasirengimas priimti ar įgyvendinti pokyčius. (cit. iš Prakapienė D., Malovikas A., 2006)

Paklausus socialinių darbuotojų, kaip jie įgijo trūkstamas žinias ir gebėjimus, buvo identifikuotos tokios jų nuomones atspindinčios turinio kategorijos: asmeninė patirtis, kolegų pagalba, kvalifikacijos kėlimas (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. Socialiniams darbuotojams trūkstamų žinių ir gebėjimų įgijimo būdai**

Kategorija	Teiginiai
Asmeninė patirtis	„atsiradus probleminei situacijai turėdavau pati sugalvoti, kaip spręsti problemą...“ (2A); „daug ką teko bandyti pačiai...“ (3A); „žinios ir įgūdžiai atsirado dirbant – kartą nepasisekė, bandai vėl, darai kitaip ir pasiseka...“ (4A); „daugumą gebėjimų ir žinių, reikalingų bendradarbiavimui, įgijau per asmeninę patirtį...“ (12A); „...dirbdama...“ (15A); „daug ką bandžiau pati...“ (9A); „dauguma žinių ir gebėjimų įgijau dirbdama praktinį darbą...“ (10A); „tikriausiai daugiausia žinių ir gebėjimų pasiėmiau iš tam tikrų situacijų, kurias darbe privalai išspręsti“ (5A) ir kt.
Kolegų pagalba	„...kai ką patardavo kolegos, būdavo susėsdavome visi ir tardavomės ką galėtume daryti vienoje ar kitoje situacijoje (6A)“; „...taip pat padėdavo kolegos“ (7A); „labai daug padėjo bendradarbės, klausdavau, kas buvo neaišku, stebėdavau jų darbą“ (8A); „...kas nesisekdavo klausdavau bendradarbių, skaičiau kolegų ataskaitas“ (1A); „imdama pavyzdį iš kolegų...“ (11A); „sėmiausi patirties iš savo kolegų, bendradarbių...“ (13A); „...bendraudama su kolegėmis...“ (14A); „padėjo bendradarbės, vadovė“ (2A) ir kt.
Kvalifikacijos kėlimas	„...skaitydama įvairiausių mokslinę literatūrą, išleistą Lietuvoje bei užsienyje, keldama kvalifikaciją seminaruose bei konferencijose“ (3A); „...skaičiau dokumentus, literatūrą“ (12A); „seminaruose...“ (7A); „dalyvavau socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursuose, skaičiau literatūrą“ (15A); „sekant atnaujinimus socialinės paramos ir įstatymų bazėse...“ (9A); „...per tam tikrus mokymus...“ (5A) ir kt.

Asmeninės patirties kategorijoje (10 teiginių) informantai pabrėžia darbo praktikos bei paties socialinio darbuotojo iniciatyvumo svarbą: „atsiradus probleminei situacijai turėdavau pati sugalvoti, kaip spręsti problemą...“ (2A); „daug ką teko bandyti pačiai...“ (3A); „žinios ir įgūdžiai atsirado dirbant – kartą nepasisekė, bandai vėl, darai kitaip ir pasiseka...“ (4A); „daugumą gebėjimų ir žinių, reikalingų bendradarbiavimui, įgijau per asmeninę patirtį...“ (12A); „...dirbdama...“ (15A); „daug ką bandžiau pati...“ (9A); „dauguma žinių ir gebėjimų įgijau dirbdama praktinį darbą...“ (10A); „tikriausiai daugiausia žinių ir gebėjimų pasiėmiau iš tam tikrų situacijų, kurias darbe privalai išspręsti“ (5A) ir kt. Pasak R. Bubnio ir L. Krušaitės (2008), mokymasis iš savo patirties suprantamas kaip reflektyvus savo veiklos, patirties, aplinkos, savo žinojimo ir asmenybės tyrinėjimas, vedantis į sąmoningą savo asmeninių veiklos teorijų pažinimą, jų vystymą, naujų žinių kūrimą ir tikrinimą realioje praktikoje. Reflektuodamas specialistas įgyja „nematomų“ žinių ir įgūdžių, todėl jis gali pasirinkti tinkamas strategijas, priimti adekvačius sprendimus ne tik profesinėje veikloje, bet ir įvairiose gyvenimo situacijose.

Kolegų pagalbos kategorijoje akcentuojamas kolegų geranoriškumas bei kartu sprendžiamos problemos (11 teiginių): „...kai ką patardavo kolegos, būdavo susėsdavome visi ir tardavomės ką galėtume daryti vienoje ar kitoje situacijoje (6A)“; „...taip pat padėdavo

*kolegos“ (7A); „labai daug padėjo bendradarbės, klausdavau, kas buvo neaišku, stebėdavau jų darbą“ (8A); „...kas nesisekdavo klausdavau bendradarbių, skaičiau kolegų ataskaitas“ (1A); „imdama pavyzdį iš kolegų...“ (11A); „sėmiausi patirties iš savo kolegų, bendradarbių...“ (13A); „...bendraudama su kolegėmis...“ (14A); „padėjo bendradarbės, vadovė“ (2A) ir kt. Pastebėtina, kad čia ypač ryškus socialinių darbuotojų ir kolegų bendradarbiavimo modelis, įgyjant trūkstamų žinių ir gebėjimų. B. R. Compton ir B. Galaway (1999) pabrėžia, kad gilinti, tikrinti ir perduoti žinias apie socialinio darbo praktiką yra pagrindinė kiekvieno socialinio darbuotojo atsakomybė. Žinių valdymas, suteikiantis pagrindą naudoti galią tiems žmonėms, kurie tų žinių neturi, yra eksperto galia.*

Apie pusė visų socialinių darbuotojų (8 teiginiai) trūkstamas žinias ir gebėjimus padėjo įgyti kvalifikacijos kėlimas: „...skaitydama įvairiausių mokslinę literatūrą, išleistą Lietuvoje bei užsienyje, keldama kvalifikaciją seminaruose bei konferencijose“ (3A); „...skaičiau dokumentus, literatūrą“ (12A); „seminaruose...“ (7A); „dalyvavau socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursuose, skaičiau literatūrą“ (15A); „sekant atnaujinimus socialinės paramos ir įstatymų bazėse...“ (9A); „...per tam tikrus mokymus...“ (5A) ir kt. Mokymosi visą gyvenimą memorandumo (2001) idėjų šalininkai siekia, kad būtų garantuota universali ir nenutrūkstama mokymosi galimybė, kad būtų siekiama įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senieji, kurių reikės žinių visuomenėje. Kadangi tyrimo duomenys parodė, kad nemažai socialinių darbuotojų žinių ir gebėjimų stygių kompensuoja keldami kvalifikaciją, manytina, jog darbdaviai sudaro tinkamas sąlygas (motyvuoja, pasitiki, skatina kūrybiškumą, laisvę pačiam priimti sprendimus, organizuoja ar (ir) siunčia į įvairius mokymus), kad darbuotojai norėtų ir galėtų pritaikyti savo patirtį, žinias, profesinius įgūdžius darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinio darbo praktikai trūkstamas žinias ir gebėjimus tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje įgijo bendradarbiaudami su kolegomis ir savo asmeninės patirties dėka. Taip pat pastebėtas socialinių darbuotojų mokymosi visą gyvenimą poreikis.

Tyrimo metu buvo svarbu ne tik, kokių žinių ir gebėjimų socialiniai darbuotojai turi, kokių trūksta, kaip tenkina trūkstamų žinių bei gebėjimų poreikius, bet ir tai, kokios turimos žinios ir gebėjimai padeda užtikrinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Buvo išskirtos trys turinio kategorijos, apimančios žinias ir gebėjimus apie: individų funkcionavimą, bendravimą ir bendradarbiavimą, bendruomenės teikiamus resursus (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą užtikrinančios žinios ir gebėjimai**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Individų funkcionavimas	„žinios apie individo elgesį, adaptacijos būdus, integraciją į visuomenę“ (5A); „pažintinės žinios ir gebėjimai, kurie naudojami galvojant apie asmenis ir jų situacijas...“ (11A); „gebėjimas analizuoti žmogaus socialines problemas, jų priežastis...“ (1A) ir kt.
Bendravimas ir bendradarbiavimas	„...labiausiai priklauso nuo to, kaip tu apskritai sugebi bendrauti“ (1A); „...mokėjimo suburti komandą, dalintis užduotimis ir jas atlikti“ (2A); „gebėjimas organizuoti socialinės paramos teikimą, koordinuoti veiksmus, diskutuoti, derėtis, atsižvelgiant į įvairias nuomones, bendrauti, dalykiškai bendradarbiauti, teikti tarpusavio pagalbą“ (9A) ir kt.
Bendruomenės teikiami resursai	„...žinojimas į ką kreiptis, jei negaliu problemos išspręsti pati, turimi ryšiai su įstaigomis“ (8A); „...žinios apie bendruomenę, institucijas“ (12A); „...žinios apie kitas įstaigas padeda kreiptis į tinkamą įstaigą, kuri konkrečiu atveju galėtų padėti“ (13A); „gebėjimas susieti klientus su institucijomis, tarnybomis, teikiančiomis reikalingus išteklius ir paslaugas...“ (15A); „žinios ir gebėjimai telkiant bendruomenės išteklius socialinėms problemoms spręsti...“ (14A) ir kt.

Žinių ir gebėjimų apie individų funkcionavimą (4 teiginiai) kategorijoje informantai nurodė, kad efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą užtikrina: „žinios apie individo elgesį, adaptacijos būdus, integraciją į visuomenę“ (5A); „pažintinės žinios ir gebėjimai, kurie naudojami galvojant apie asmenis ir jų situacijas...“ (11A); „gebėjimas analizuoti žmogaus socialines problemas, jų priežastis...“ (1A) ir kt.

Žinios ir gebėjimai apie bendravimą ir bendradarbiavimą (14 teiginių) siejamos su tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumu: „...labiausiai priklauso nuo to, kaip tu apskritai sugebi bendrauti“ (1A); „...mokėjimo suburti komandą, dalintis užduotimis ir jas atlikti“ (2A). Taip pat bendradarbiavimo efektyvumą lemia: „komunikabilumas, domėjimasis naujovėmis, kvalifikacijos kėlimas bendradarbiavimo srityje, atsakomybė už sprendžiamą problemą, grįžtamojo ryšio užsitikrinimas“ (3A); „organizuotumas, kompiuterinis raštingumas, nes daugumą informacijos pateikiame vieni kitiems elektroniniu būdu“ (4A); „gebėjimas pateikti teisingą informaciją, pagrįstą faktais, o ne prielaidomis“ (5A); „gebėjimas organizuoti socialinės paramos teikimą, koordinuoti veiksmus, diskutuoti, derėtis, atsižvelgiant į įvairias nuomones, bendrauti, dalykiškai bendradarbiauti, teikti tarpusavio pagalbą“ (9A); „...mokėjimas vesti derybas“ (10A); „mokėjimas bendrauti, noras apginti atstovaujamojo interesus, mokėjimas glaustai reikšti savo nuomonę, gebėjimas išklaudyti...“ (11A); „...mokėjimas spręsti konfliktus, išsireikalauti ko reikia, dirbti komandoje...“ (6A); „bendravimo įgūdžiai – išklaudyti, perfravimas, paaiškinimas, sugebėjimas pradėti (inicijuoti) tam tikrą veiklą, apibendrinti idėjas, interpretuoti situacijas, bendradarbiauti...“ (7A); „...mokėjimas



*taktiškai priėti prie kitų, tolerancija...“ (8A); „...pastangos, kad bendradarbiavimas vyktų sklandžiai...“ (12A) ir kt.*

Žinių ir gebėjimų apie bendruomenės teikiamus resursus (7 teiginiai) kategorijoje išryškėjo, kad siekiant efektyvaus bendradarbiavimo būtina žinoti, į ką kreiptis, t. y. kokie yra bendruomenės socialinių paslaugų teikimo resursai: „...žinojimas į ką kreiptis, jei negaliu problemos išspręsti pati, turimi ryšiai su įstaigomis“ (8A); „...žinios apie bendruomenę, institucijas“ (12A); „...žinios apie kitas įstaigas padeda kreiptis į tinkamą įstaigą, kuri konkrečiu atveju galėtų padėti“ (13A); „gebėjimas susieti klientus su institucijomis, tarnybomis, teikiančiomis reikalingus išteklius ir paslaugas...“ (15A); „žinios ir gebėjimai telkiant bendruomenės išteklius socialinėms problemoms spręsti...“ (14A) ir kt.

Tyrimo duomenys parodė, kad efektyviam tarpinstituciniam bendradarbiavimui būtinos žinios ir gebėjimai apie tai, kaip individai funkcionuoja, kaip reikia bendrauti ir bendradarbiauti ir kokie yra bendruomenėje resursai, sprendžiant socialines problemas. Bendrai šias žinias ir gebėjimus atspindi socialinių sistemų teorija, daug dėmesio skirianti aplinkos pokyčiams ir jų įtakos asmeniui analizei, ryšių tarp skirtingų aplinkos bei asmens sistemų išsaugojimui bei plėtojimui, asmens įtraukimui į įvairias sistemas, padedant sistemų santykių pokyčių pagrindu spręsti socialines asmens problemas, atliekant praktinį intervencinį socialinį darbą. (Vaičekauskienė V., 2009) Iš visų informantų paminėtų žinių ir gebėjimų, užtikrinančių bendradarbiavimo efektyvumą, daugiausia teiginių buvo identifikuota kategorijoje „Bendravimas ir bendradarbiavimas“ (komunikabilumas, konfliktų valdymas, diskusijos, derėjimasis, atsakingumas ir kt.). Darytina prielaida, kad bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai yra svarbiausi siekiant kokybiško bendradarbiavimo. Turėdamas tokius įgūdžius socialinis darbuotojas suvokia žmogaus funkcionavimo sistemiškumą, žino apie bendruomenės teikiamas socialinės pagalbos galimybes ir geba jas telkti bei teikti.

Socialiniams darbuotojams efektyviau bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis padeda įvairūs asmeniniai gebėjimai (išklausymas, įtikinimas, pagalba, pagarba, vadovavimas, sisteminis mąstymas ir kt.), iš kurių dažniausiai buvo minimas komunikabilumas (8 teiginiai): „komunikabilumas, mokėjimas suburti komandą, dalintis užduotimis ir jas atlikti“ (1A); „komunikabilumas, žinojimas kur kreiptis vienoje ar kitoje situacijoje, mokėjimas išdėstyti problemą ir paaiškinti, kokios pagalbos reikia“ (3A); „komunikabilumas, drąsa, informacijos pateikimas taip, kad norėtų padėti kita institucija“ (7A); „komunikabilumas, mokėjimas įtikinti ir išklaustyti, gerbti kito nuomonę“ (8A); „...komunikabilumas, mokėjimas aiškiai išdėstyti problemą, neatsisakymas padėti, kai kas į mane kreipiasi, mokėjimas vadovauti bei priimti sprendimus, savo įsipareigojimų vykdymas“ (9A); „...asmeniniai gebėjimai tokie kaip mokėjimas išklaustyti bei susisteminti gautą informaciją“ (10A) ir kt. Komandinio darbo gebėjimai

atsispindėjo ir tokiose nuomonėse: „*mokėjimas dirbti komandoje, dalintis užduotimis, atlikti jas laiku ir tinkamai*“ (2A); „*gebėjimas bendradarbiauti su kitais specialistais ir socialiniais partneriais, praktiškai kurti ir valdyti įvairaus tipo komandas instituciniu ir tarpinstituciniu lygmenimis, gebėjimas dirbti komandoje su įvairiais partneriais, įgyvendinti pagalbos projektus bei skleisti jų rezultatus*“ (4A). Keli informantai išryškino norą ir gebėjimą bendradarbiauti bei tam dedamas pastangas (4 teiginiai): „*gebėjimas bendrauti, „blaiviai“ vertinti situaciją, pastangos gauti gerą rezultatą, dirbti kartu su kitais specialistais, kruopščiai vykdyti ir užbaigti man pavestas užduotis*“ (5A); „*svarbus noras bendradarbiauti kuo produktyviau ir tam dedamos pastangos*“ (6A); „*pastangos inicijuoti tarpžinybinius susitikimus, gerinant problemų sprendimą, psichologinį klimatą tarp kolegų*“ (12A); „*geranoriškas keitimasis informacija...*“ (13A). Psichologinio klimato svarbą pabrėžė ir kiti pašnekovai, dar išskirdami draugiškumo svarbą (2 teiginiai): „*gebėjimas palaikyti draugišką, pasitikėjimą keliančią atmosferą, gebėjimas bendrauti, išklausti, tolerancija*“ (11A); „*manau, kad didžiausias gebėjimas draugiškai susitarti*“ (15A). Du socialiniai darbuotojai kalbėjo, kad efektyviai bendradarbiauti padeda „*visų narių aukšta motyvacija sprendžiant problemas...*“ (14A) arba „*turima didelė patirtis, kompetencija*“ (13A).

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių darbuotojų komunikabilumas, komandinio darbo įgūdžiai ir įvairūs kiti asmeniniai gebėjimai (bendravimas, draugiškumas, iniciatyvumas, sisteminis mąstymas ir kt.) labiausiai nulemia bendradarbiavimo su kitomis pagalba teikiančiomis institucijomis efektyvumą. Tačiau reikia paminėti, kad vertinti socialinės pagalbos komandos efektyvumą yra labai sunku dėl tokių priežasčių: a) galimybė išmatuoti socialinės pagalbos poveikį klientui yra labai ribota; b) socialinės pagalbos veiksmingumas priklauso nuo kliento asmeninio įsitraukimo ir jo motyvacijos; c) socialinės pagalbos kokybės kriterijai kiekvienu atveju skirtingi; d) ugdomi asmens vidinio pokyčio procesai yra sunkiai standartizuojami ir technologizuojami. (Švedaitė B., 2007)

Interviu metu socialinių darbuotojų buvo prašoma įvardinti, kokių dar žinių, gebėjimų ir įgūdžių jiems trūksta, užtikrinant efektyvesnį tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Daugiausia informantų nurodė, kad jiems trūksta psichologijos žinių ir žinių apie kitų institucijų veiklą (3 teiginiai): „*norėtuši turėti daugiau žinių apie kitų įstaigų veiklą, daugiau psichologinių žinių, kad geriau suprasčiau kitus žmones*“ (2A); „*žinių apie įvairių valstybinių institucijų veiklą, jų resursus. Trūksta psichologijos žinių*“ (8A); „*daugiau psichologinių žinių ir žinių apie kitas, galinčias padėti institucijas*“ (15A). Tai patvirtina V. Ivanauskienės ir L. Varžinskienės atlikto tyrimo (2004) išvadą, kad socialiniai darbuotojai praktikai nesijaučia pakankamai kompetentingi, nes suvokia, kad labiausiai jiems trūksta psichologijos žinių, kurios yra labai svarbios jų darbe. Be to, LR švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 9 d. įsakyme Nr. ISAK-980 „Dėl

socialinio darbo studijų krypties reglamento patvirtinimo“ (Valstybės žinios, 2008, Nr. 45-1706) įtvirtinta nuostata, kad socialinis darbuotojas turi turėti žinių apie socialines sistemas, reikalingas sisteminiam mąstymui susiformuoti ir veikti sudėtingose situacijose. Darytina prielaida, kad minėtoje teisės normoje įtvirtintas socialinių darbuotojų žinių apie kitų institucijų veiklą privalomas įgijimas dar studijų metu praktiškai įgyvendinamas nepakankamai.

Po vieną pašnekovą teigė, kad: „kartais sunku organizuoti komandinę veiklą ir motyvuoti kitus prisidėti prie bendros veiklos“ (1A); „kartais trūksta pasitikėjimo savimi, nežinau, ar teisingai darau, kartais bijau, kad nepasiseks. Ne visada sugebu išsireikalauti, neturiu kategoriškumo“ (12A); „trūksta teisės žinių“ (3A); „kaip spręsti ir įveikti konfliktus“ (5A); „pasigendu kvalifikacijos kėlimo kursų bendradarbiavimo vystymo ir gerinimo tema“ (6A); „galėtų būti daugiau vadovavimo įgūdžių“ (10A); „trūksta žinių vertinant kitų specialistų darbą, ypač tų, kurie dirba kitose institucijose“ (11A).

Trys socialiniai darbuotojai savo žinių, gebėjimų ir įgūdžių lygį efektyvaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje vertino kaip pakankamą: „...netrūksta, nes šioje darbo srityje turiu nemažai darbo patirties“ (4A); „manau, kad netrūksta...“ (7A); „manau, kad per savo darbo patirtį sukaupiau nemažą gebėjimų bendradarbiauti patirtį, todėl šiuo metu savo įgūdžius vertinu kaip pakankamus“ (9A).

Tyrimo metu nustačius, kad socialiniams darbuotojams trūksta tam tikrų žinių, gebėjimų ir įgūdžių, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis, socialinio darbo praktikai kalbėjo apie tai, kas jiems galėtų padėti įgyti trūkstamas žinias ir įgūdžius. Šeši pašnekovai išryškino kvalifikacijos kėlimo svarbą per įvairius kursus, seminarus ar konferencijas: „padėtų psichologijos ar konfliktų sprendimo kursai“ (15A); „...tobulėjimui naudoti duoda kvalifikacijos kėlimo kursai“ (12A); „skaitau straipsnius, būtų įdomi nuvykti į kokį seminarą“ (10A); „labiau prieinama informacija apie įvairių institucijų veiklą, seminarai, konferencijos“ (5A); „padėtų kursai, mokymai – supervizija“ (11A); „kursai, kaip labiau paveikti kitus asmenis“ (1A). Vadinasi, socialiniai darbuotojai žinių bei įgūdžių stoką kompensuoja neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdais. Vienas informantas akcentavo tik savaiminį mokymąsi savo iniciatyva, teigdamas, kad „ko nežinau, man padeda informacija internete: įstatymai, nutarimai ir pan.“ (3A). Dar vienas pašnekovas atvirai prisipažino, kad „padeda vidinis nusiteikimas, bet kartais pritrūksta ryžto“ (12A).

Anot V. Kavaliauskienės (2005), vertybės, kurias išpažįsta socialiniai darbuotojai, tampa jų vidiniais kompasais, vadovauja jų elgesiui, yra jiems akivaizdžios, atsiskleidžia jų praktinėje veikloje. Visa tai ugdo socialinio darbuotojo asmenybę, atskleidžia jos esmę. Suprantama, kad socialinis darbuotojas turi žinoti visuomenės, kurioje gyvena ir dirba, vertybes, organizacijos, kuriai priklauso, taip pat ir savo asmenines vertybes. Tyrimo metu socialinių darbuotojų buvo

prašoma įvardinti savo vertybes, kurios, jų nuomone, užtikrina efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Atsakymų pavyzdžiai sugrupuoti į tris kategorijas: į kitą žmogų orientuotos vertybės, su darbo atlikimu susijusios vertybės ir bendražmogiškosios vertybės (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė. Efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą užtikrinančios vertybės**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Į kitą žmogų orientuotos vertybės	„pagarba kitam žmogui ir kito žmogaus nuomonei“ (2A); „pasitikėjimas kitais“ (9A); „geranoriškumas“ (3A); „nesmerkimas“ (11A); „kito pripažinimas“ (7A); „tolerancija“ (13A); „lojalumas“ (15A); „empatija“ (14A); „nuoširdumas“ (6A); „pagarba kitiems“ (1A); „pasitikėjimas“ (3A); „draugiškumas“ (12A) ir kt.
Su darbo atlikimu susijusios vertybės	„atsakingumas“ (4A); „patikimumas“ (9A); „konfidencialumas“ (10A); „profesionalumas“ (11A); „lankstumas“ (12A); „veržlumas bei inovacijos“ (15A); „mobilumas“ (1A); „darbštumas“ (2A); „kruopštumas“ (3A); „pareigingumas“ (13A); „komunikabilumas“ (14A); „siekimas tobulėti“ (5A); „atsakomybės ribų paisymas“ (8A) ir kt.
Bendražmogiškosios vertybės	„mandagumas“ (9A); „pagalba kitiems asmenims“ (10A); „meilė kitam“ (8A); „sąžiningumas“ (13A); „meilė žmogui“ (7A); „noras padėti“ (12A) ir kt.

Kategorijoje „Į kitą žmogų orientuotos vertybės“ (20 teiginių) socialiniai darbuotojai minėjo, kad efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą padeda užtikrinti pagarba, pasitikėjimas, empatija ir kitos į žmogų orientuotos vertybės: „pagarba kitam žmogui ir kito žmogaus nuomonei“ (2A); „pasitikėjimas kitais“ (9A); „geranoriškumas“ (3A); „nesmerkimas“ (11A); „kito pripažinimas“ (7A); „tolerancija“ (13A); „lojalumas“ (15A); „empatija“ (14A); „nuoširdumas“ (6A); „pagarba kitiems“ (1A); „pasitikėjimas“ (3A); „draugiškumas“ (12A) ir kt.

Beveik visi informantai tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą siejo su darbo atlikimu susijusiomis vertybėmis (31 teiginys): „atsakingumas“ (4A); „patikimumas“ (9A); „konfidencialumas“ (10A); „profesionalumas“ (11A); „lankstumas“ (12A); „veržlumas bei inovacijos“ (15A); „mobilumas“ (1A); „darbštumas“ (2A); „kruopštumas“ (3A); „pareigingumas“ (13A); „komunikabilumas“ (14A); „siekimas tobulėti“ (5A); „atsakomybės ribų paisymas“ (8A) ir kt.

Taip pat buvo paminėtos ir bendražmogiškosios vertybės (13 teiginių), kurias įprasta laikyti visos visuomenės vertybėmis – tai: „mandagumas“ (9A); „pagalba kitiems asmenims“ (10A); „meilė kitam“ (8A); „sąžiningumas“ (13A); „meilė žmogui“ (7A); „noras padėti“ (12A) ir kt.

Tyrimas parodė, kad labiausiai efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą užtikrina su darbo atlikimu susijusios vertybės: konfidencialumas, komunikabilumas, atsakingumas,

patikimumas ir kt. Pastebėtina, kad beveik visų anksčiau pateiktų kategorijų vertybės atitinka Socialinių darbuotojų etikos kodekso (1998) įtvirtintas socialinio darbo ir bendražmogiškąsias vertybes, kurios yra socialinio darbuotojo moralinis įsipareigojimas klientui.

### Geroji socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su kitomis institucijomis patirtis.

Interviu metu socialinių darbuotojų buvo prašoma pasidalinti gerąja tarpinstitucinių tinklų kūrimo patirtimi. Atsakymų variantuose išryškėjo trys turinio kategorijos: bendradarbiavimo sutartis, kūrimo principai ir tinklo pobūdis, nuoseklių etapų procesas (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė. Tarpinstitucinių tinklų kūrimas**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Bendradarbiavimo sutartis	<i>„su tam tikromis įstaigomis pasirašomos bendradarbiavimo sutartys“ (14A).</i>
Kūrimo principai ir tinklo pobūdis	<i>„...tinklus kuriu remdamasi šiais principais: a) bendros veiklos vykdymas, vystant socialinę bendradarbiavimą; b) komunikavimo ir informacijos mainai; c) inovacijų priėmimas ir perdavimas; d) bendradarbiavimo stebėseną, t. y. kai nuolatos stebimi, analizuojami ir vertinami bendradarbiavimo procesai. Taip pat organizuoju pagalbą dviem lygmenimis: vidiniu bei išoriniu. Vidiniame lygmenyje dalyvauja tik mano institucijos darbuotojai, siekiantys suteikti reikiamą pagalbą klientui, jo šeimai. Kartais problema išsprendžiama šiame lygmenyje. Jei to nepakanka, išoriniu lygmeniu įtraukiami ir socialiniai partneriai, t. y. įvairios pagalbą teikiančios institucijos, administracinės struktūros“ (15A).</i>
Nuoseklių etapų procesas	<i>„visapusiškai išanalizuoju situaciją, identifikuoju problemą...“ (2A); „...pradžioje dažniausiai yra įvardijamos problemos...“ (6A); „nustatoma, kad problemą negali išspręsti viena mūsų institucija“ (4A); „...įvardiju sprendimo galimybes“ (3A); „...nustatau socialinės paramos poreikį“ (4A); „apgalvoju, kas galėtų padėti ir bandau susisiekti su reikiamomis institucijomis...“ (7A); „...paaiškinu apie problemą ir kokios pagalbos reikia“ (8A); „...išskiriamos institucijos, kurių pagalba yra reikalinga norint pasiekti tikslą“ (9A); „apsvarstome, kas galėtų padėti, tada kreipiamės...“ (11A); „ieškau reikalingų įstaigų kontaktų, tada rašau joms elektroninius laiškus, skambinu ir bandau tartis“ (13A); „...tariamės, kaip galėsime kartu išspręsti problemą“ (7A); „susitikimo metu yra pasidalijama informacija, patirtimi, pareigomis ir apibrėžiamos užduotys bei veiklos apimtys“ (10A); „...pateikiame idėjas, pasiūlymus, kuriuos norime kartu įgyvendinti“ (12A) ir kt.</i>

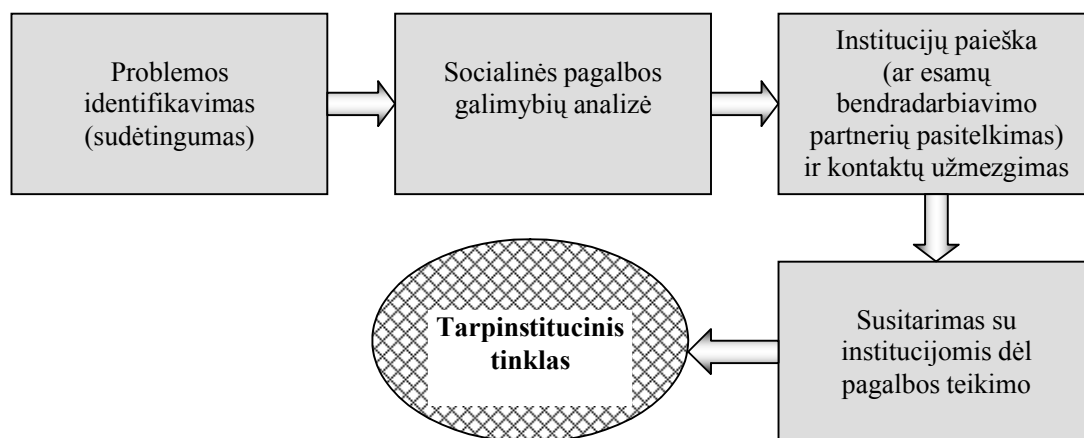
Vienas socialinis darbuotojas trumpai pasakė, kad tarpinstitucinius tinklus kuria bendradarbiavimo sutarčių pagrindu: *„su tam tikromis įstaigomis pasirašomos bendradarbiavimo sutartys“ (14A)*. Mokslininkai pažymi, kad bendradarbiavimo įteisinimas sutarčių pagrindu leidžia aiškiai suformuluoti požiūrį ir nuostatas, veiksmų programą. Tokiais

atvejais bendradarbiavimas vyksta strategiškai, o daugiadisciplininės komandos nėra pavienės ir atsitiktinės. (Vaicekauskienė V., 2003) R. Uscila, J. Kanapinskaitė ir kt. (2007) pažymi, kad socialiniams partneriams nereglamentuojant bendradarbiavimo sutartimis yra grėsmė, jog priimami susitarimai gali būti neįgyvendinti.

Kūrimo principų ir tinklo pobūdžio kategorijoje informantas išskyrė konkrečius principus, kuriais vadovaujantis kuria tarpinstitucinius tinklus: „a) bendros veiklos vykdymas, vystant socialinį bendradarbiavimą; b) komunikavimo ir informacijos mainai; c) inovacijų priėmimas ir perdavimas; d) bendradarbiavimo stebėseną, t. y. kai nuolatos stebimi, analizuojami ir vertinami bendradarbiavimo procesai“ (15A). Šie principai labai panašūs į O. Merfeldaitės (2009) pateiktus bendradarbiavimo ypatumus: a) priklausomybė, bendras darbas; b) inovacijos; c) lankstumas; d) atsakomybė; e) bendradarbiavimo rezultatų vertinimas. Po to socialinis darbuotojas pasakojo, kad pagalbą teikia „dviem lygmenimis: vidiniu bei išoriniu. Vidiniame lygmenyje dalyvauja tik mano institucijos darbuotojai, siekiantys suteikti reikiamą pagalbą klientui, jo šeimai. Kartais problema išsprendžiama šiame lygmenyje. Jei to nepakanka, išoriniu lygmeniu įtraukiami ir socialiniai partneriai, t. y. įvairios pagalbą teikiančios institucijos, administracinės struktūros“ (15A). Vidinio ar išorinio tinklo pobūdžio nustatymas ir pasitelkimas artimas tinklo intervencijos modelyje išskirtoms pagrindinėms socialinių tinklų kategorijoms: pirminiam ir antriniam tinklui. Tik šiame modelyje pabrėžiama, kad pirminis tinklas yra neformalus, į kurį įeina šeima, giminės, draugai, kaimynai, kai kada ir bendradarbiai. Tuo tarpu antrinis tinklas – formalus, kuriame organizuojami ryšiai tarp įvairių institucijų. (Gvaldaitė L., 2004)

Daugiausiai informantų (13 teiginių) pažymi nuoseklių etapų procesą. Šioje kategorijoje informantai pasakojo apie tarpinstitucinių tinklų kūrimo procesą kaip nuoseklių etapų rinkinį. Keli informantai teigė, kad visų pirma yra identifikuojama problema („visapusiškai išanalizuoju situaciją, identifikuoju problemą...“ (2A); „...pradžioje dažniausiai yra įvardijamos problemos...“ (6A)). Šiame etape taip pat sprendžiama apie problemos sudėtingumą („nustatoma, kad problemą negali išspręsti viena mūsų institucija“ (4A) ir kt.) Po to analizuojamos socialinės pagalbos galimybės („...įvardiju sprendimo galimybes“ (3A); „...nustatau socialinės paramos poreikį“ (4A)). Sekantis etapas – galinčių padėti institucijų paieška ir kontaktų užmezgimas („apgalvoju, kas galėtų padėti ir bandau susisiekti su reikiamomis institucijomis...“ (7A); „...paaiškinu apie problemą ir kokios pagalbos reikia“ (8A); „...išskiriamos institucijos, kurių pagalba yra reikalinga norint pasiekti tikslą“ (9A); „apsvarstome, kas galėtų padėti, tada krepiamės...“ (11A); „ieškau reikalingų įstaigų kontaktų, tada rašau joms elektroninius laiškus, skambinu ir bandau tartis“ (13A) ir kt.). Čia buvo ir tokių nuomonių, kad galinčių padėti institucijų ieškoti nereikia, tiesiog pasikliaujama jau užmezgtais

kontaktais („pasitelkiame tas institucijas, su kuriomis bendradarbiaujame“ (10A); „su įstaigomis, kuriomis dažnai tenka bendradarbiauti yra užsimezge glaudūs ryšiai, iškilus problemai tiesiog skambinu ar rašau elektroninį laišką“ (1A)). Paskutinis etapas yra susitarimas su institucijomis dėl pagalbos teikimo („...tariamės, kaip galėsime kartu išspręsti problemą“ (7A); „bendrai sprendžiame apie susidariusią situaciją“ (8A); „susitikimo metu yra pasidalijama informacija, patirtimi, pareigomis ir apibrėžiamos užduotys bei veiklos apimtis“ (10A); „...pateikiame idėjas, pasiūlymus, kuriuos norime kartu įgyvendinti“ (12A); „kartu apsitariame, kas ką gali daryti, kokią pagalbą suteikti, ką dar galima įtraukti į tinklą“ (13A) ir kt.). Išnagrinėjus tarpinstitucinių tinklų kūrimo procesą galima pateikti tokį modelį:



**5 pav. Tarpinstitucinio tinklo kūrimo proceso etapai (sudaryta autorės)**

Apibendrinant galima teigti, kad daugiausia socialinių darbuotojų praktikuojami tarpinstitucinius tinklus kuria tam tikrais etapais: problemos identifikavimas, socialinės pagalbos galimybių analizė, institucijų paieška (ar esamų bendradarbiavimo partnerių pasitelkimas) ir kontaktų užmezgimas, susitarimas su institucijomis dėl pagalbos teikimo.

Apklausti socialiniai darbuotojai tarpinstituciniame bendradarbiavime atlieka tokius pagrindinius vaidmenis – konsultanto (4 teiginiai): „konsultanto“ (2A) ir kt.; tarpininko (10 teiginių): „tarpininko“ (1A), „tarpininko tarp kliento, jo aplinkos ir institucijų“ (3A), „sudaryti grandį tarp žmogaus ir socialinių struktūrų“ (10A) ir kt.; advokavimo ir atstovavimo (10 teiginių): „advokato“ (5A), „žmogaus interesų gynėjo“ (7A), „atstovo“ (8A), „atstovavimo“ (9A) ir kt.; patarėjo (3 teiginiai): „patarėjo“ (12A) ir kt.; vadovavimo (2 teiginiai): „vadovo“ (11A) ir kt.; vykdytojo (5 teiginiai): „vykdytojo“ (14A), „užduočių atlikėjo“ (13A), „užduočių vykdytojo“ (15A) ir kt.; sprendimų priėmėjo (2 teiginiai): „sprendimų priėmėjo“ (7A) ir kt.; informacijos gavėjo ir teikėjo (7 teiginiai): „informacijos teikėjo“ (1A), „informatoriaus“ (2A); „informacijos gavėjo“ (10A), „informacijos surinkėjo ir pateikėjo“ (14A), „informacijos pateikėjo ir priėmėjo“ (8A) ir kt.; pagalbininko (2 teiginiai): „pagalbininko“ (4A) ir kt.;

koordinatoriaus (3 teiginiai): „*koordinatoriaus*“ (6A) ir kt.; organizatoriaus (2 teiginiai): „*organizatoriaus*“ (9A) ir kt.

Po vieną pašnekovą interviu metu dar paminėjo tokius socialinių darbuotojų tarpinstituciniame bendradarbiavime atliekamus vaidmenis: „*komandos nario*“ (11A), „*vertintojo*“ (12A), „*galimybių tyrėjo*“ (4A), „*atvejo vadybininko*“ (15A).

Taigi tyrimas parodė, kad daugiausia informantų išskyrė tokius pagrindinius socialinių darbuotojų vaidmenis tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelyje: tarpininko, advokatavimo ir atstovavimo, informacijos gavėjo ir teikėjo. L. Žalimienė (2003) pabrėžia socialinio darbuotojo metodinio tarpininkavimo tarp kliento ir socialinių institucijų vaidmenį. Šią metodinio tarpininkavimo veiklą socialinis darbuotojas atlieka dirbdamas skirtingo tipo institucijose ir su įvairiomis klientų grupėmis, todėl jos turinys yra skirtingas. L. C. Johnson (2001) teigimu, atlikdamas tarpininko vaidmenį, socialinis darbuotojas sprendžia problemas, vysto diskusiją tarp bendradarbiaujančių šalių; būdamas advokatu, jis gina žmogų atsižvelgdamas į jo poreikius. Atlikdamas informacijos gavėjo ir teikėjo vaidmenį socialinis darbuotojas prašo informacijos ir pats ją teikia, o bendradarbiavimo partneriai kaip grįžtamąjį ryšį duoda savo atsakymą dėl darbuotojo pasiūlymų tinkamumo ir naudingumo. Taip pat minėtas autorius nurodo, kad socialinis darbuotojas imasi advokato vaidmens tik kai tarpininko vaidmuo yra neveiksmingas. L. C. Johnson (2001, p. 276) nuomone, „jei įmanoma, būtų geriausia, kad klientas pats galėtų sau atstovauti, labiau savimi pasitikėti ir pajusti savo galią“.

Nustačius socialinių darbuotojų vaidmenis, informantų buvo klausama, kokia yra šio specialisto atsakomybė tarpinstituciniame bendradarbiavime. Išryškėjo tokios turinio kategorijos: bendra atsakomybė už bendradarbiavimą, bendra ir individuali atsakomybė už bendradarbiavimą, individuali atsakomybė už bendradarbiavimą, dorovinė atsakomybė už žmogų (žr. 10 lentelę).

Kategorijoje „Bendra atsakomybė už bendradarbiavimą“ informantai teigė, kad tarpinstituciniame bendradarbiavimo modelyje jų atsakomybė yra bendra (4 teiginiai), kada kiekvienas komandos narys deda pastangas, kad bendradarbiavimas būtų kuo efektyvesnis: „*užtikrinti produktyvų bendradarbiavimą, pasiekti tikslus*“ (4A); „*dėti pastangas, kad bendradarbiavimas vyktų sklandžiai iki pabaigos, kad neliktų neišspręstų problemų*“ (8A); „*...užtikrinti nenutrūkstamą bendradarbiavimą, kad iškilus problemoms ar sunkumams nei viena pusė nepasitrauktų, o visi kartu bandytų įveikti sunkumus ir išspręsti problemą, dėl kurios ir buvo pradėtas bendradarbiavimas*“ (10A); „*...svarbu, kad būtų išlaikytas darbo pasidalijimo principas, kad kiekvienas jos narys jaustų bendrą atsakomybę sprendžiant pacientų problemas*“ (12A). Pasak L. C. Johnson (2001), už komandos sąveiką atsako visi jos nariai solidariai.



**10 lentelė. Socialinių darbuotojų atsakomybė tarpinstituciniame bendradarbiavime**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Bendra atsakomybė už bendradarbiavimą	<i>„dėti pastangas, kad bendradarbiavimas vyktų sklandžiai iki pabaigos, kad neliktų neišspręstų problemų“ (8A); „...užtikrinti nenutrūkstamą bendradarbiavimą, kad iškilus problemoms ar sunkumams nei viena pusė nepasitrauktų, o visi kartu bandytų įveikti sunkumus ir išspręsti problemą, dėl kurios ir buvo pradėtas bendradarbiavimas“ (10A); „...svarbu, kad būtų išlaikytas darbo pasidalijimo principas, kad kiekvienas jos narys jaustų bendrą atsakomybę sprendžiant pacientų problemas“ (12A) ir kt.</i>
Bendra ir individuali atsakomybė už bendradarbiavimą	<i>„užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, problemų sprendimą, savo darbo atlikimą“ (3A) ir kt.</i>
Individuali atsakomybė už bendradarbiavimą	<i>„...sąžiningai dirbti savo darbą, užtikrinti problemų išsprendimą“ (2A); „efektyviau išspręsti kliento problemą“ (5A); „pasiekti, kad būtų išspręsta problema“ (6A); „gerai atlikti savo darbą“ (7A); „asmeninė darbuotojo atsakomybė“ (9A) ir kt.</i>
Dorovinė atsakomybė už žmogų	<i>„didelė atsakomybė už žmogų ir jo problemą. Dirbi, kad galėtum padėti“ (1A); „atsakomybė žmogui apibrėžta teisės aktais“ (14A); „...visų pirma laikytis Socialinių darbuotojų etikos kodekso“ (13A).</i>

Kategorijoje „Bendra ir individuali atsakomybė už bendradarbiavimą“ (2 teiginiai) išryškėjo komandinės ir individualios atsakomybės derinys: *„užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, problemų sprendimą, savo darbo atlikimą“ (3A)* ir kt. D. Čegyte, S. Ališauskienė (2009) mano, kad darbas komandiniame darbe dalintis turimomis kompetencijomis, individualiajia ir bendrąja atsakomybe, atliekant apibrėžtus vaidmenis, nuolat tobulėjant.

Kategorijoje „Individuali atsakomybė už bendradarbiavimą“ (6 teiginiai) informantai labiau akcentavo tik savo asmeninę atsakomybę: *„...sąžiningai dirbti savo darbą, užtikrinti problemų išsprendimą“ (2A); „efektyviau išspręsti kliento problemą“ (5A); „pasiekti, kad būtų išspręsta problema“ (6A); „gerai atlikti savo darbą“ (7A); „asmeninė darbuotojo atsakomybė“ (9A)* ir kt. Knygoje „Socialinis darbas. Profesinės veiklos įvadas (tarptautinis projektas)“ (2007, p. 171) akcentuojama, kad „socialinis darbuotojas turi būti tvirtai įsitikinęs, kad jis asmeniškai prisiima visą atsakomybę už savo profesinę veiklą“.

Kategorijoje „Dorovinė atsakomybė už žmogų“ (3 teiginiai) socialiniai darbuotojai labiau pabrėžė etinius atsakomybės aspektus: *„didelė atsakomybė už žmogų ir jo problemą. Dirbi, kad galėtum padėti“ (1A); „atsakomybė žmogui apibrėžta teisės aktais“ (14A); „...visų pirma laikytis Socialinių darbuotojų etikos kodekso“ (13A)*. Darbuotojo dorovinė atsakomybė klientui pabrėžiama Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse (1998), kuriame nurodytos bendravimo su klientais taisyklės ir elgesio reikalavimai, ką, vykdydamas savo profesines priedermes, socialinis darbuotojas turi daryti ir ko nedaryti, koku pagrindu turi palaikyti santykius su bendradarbiais, kitais specialistais ir darbdaviais. Pabrėžiami etiniai orientyrai:

pagarba klientui, jo orumui, teisė jam laisvai apsispręsti, santykių su klientu grindimas nuoširdumu bei dėmesingumu.

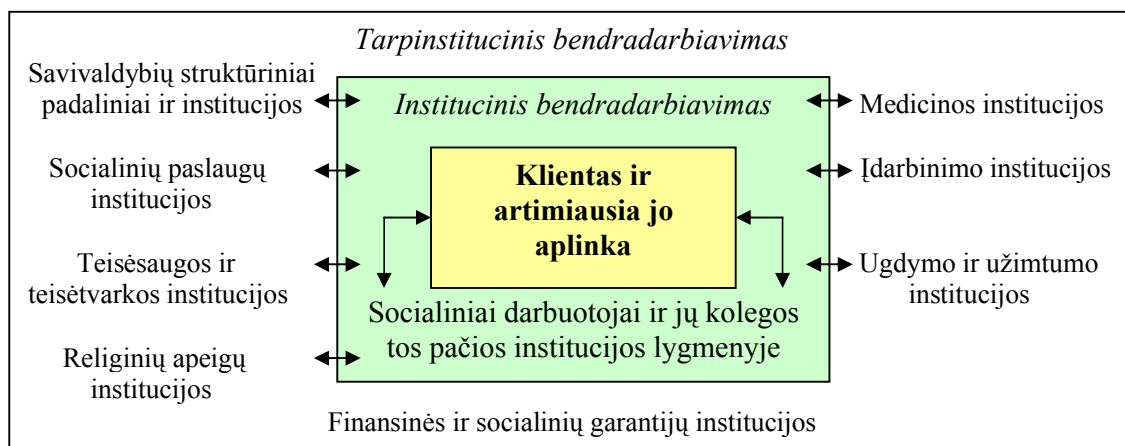
Tyrimas atskleidė, kad socialiniai darbuotojai savo atsakomybę tarpinstituciniame bendradarbiavime labiau linkę traktuoti kaip asmeninę, t. y. individualią už savo darbą bei žmogų. Tačiau atsakomybė už gyvybiškai svarbių kliento problemų sprendimą padidina emocinių apkrovų lygį. (Socialinis darbas, 2007) Be to, socialinio darbuotojo atsakomybės jausmas už viską, kas vyksta žmogaus gyvenime labai padidina jo atsakomybę bei kelia tam tikrus reikalavimus darbo metodų pa(s)irinkimui. Darbuotojas negali nuolat dirbti pagal tuos pačius metodus – jis privalo įvertinti kiekvieno kliento individualius poreikius ir jo individualią situaciją ir tik tada pasirinkti darbo metodus. Didėjanti socialinių darbuotojų atsakomybė skatina šiuos darbuotojus domėtis socialinėmis naujovėmis, jas diegti kasdieniame darbe ir dirbti kūrybiškai. (Gvaldaitė L., Švedaitė B., 2005) A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) pastebi, kad, kuomet komandoje atsakomybe dalijasi visi jos nariai, sumažėja nesėkmės baimė.

### **Tarpinstituciniame bendradarbiavime egzistuojančios problemos ir veiksmai, siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo.**

Interviu metu socialinių darbuotojų buvo klausiama, su kokiomis institucijomis jie bendradarbiauja. Analizuojant tyrimo duomenis identifikuotos aštuonios turinio kategorijos: savivaldybių struktūriniai padaliniai ir institucijos (26 teiginiai): „savivaldybės socialinių reikalų skyriais“ (1A); „socialinio aprūpinimo centru“ (2A); „socialinės paramos centru“ (5A); „vaikų teisių apsaugos tarnyba“ (3A); „seniūnijomis“ (4A); „savivaldybe“ (6A) ir kt.; socialinių paslaugų institucijos (22 teiginiai): „pensionatais“ (8A); „slaugos įstaigomis“ (9A); „nakvynės namais“ (12A); „sutrikusio intelekto žmonių globos asociacija „Vilniaus viltis“ (10A); „labdaros fondu „Vienybė“ (11A); „dienos centrais“ (10A); „globos namais“ (13A); „vaiko ir motinos pensionu“ (14A); „Caritu“ (15A); „labdaros fondais“ (15A); „vaikų globos namais“ (9A); „pedagogine psichologine tarnyba“ (2A); „moterų draugija“ (3A) ir kt.; teisėsaugos ir teisėtvarkos institucijos (18 teiginių): „policija“ (8A); „teisinės įstaigos“ (12A); „pataisos inspekcija“ (14A); „tardymo izoliatoriumi“ (15A); „policijos komisariatu“ (3A); „migracijos tarnyba“ (6A) ir kt.; medicinos institucijos (26 teiginiai): „medicinos įstaigomis“ (13A); „ligoninėmis“ (9A); „poliklinikomis“ (3A); „reabilitacijos įstaigomis“ (4A); „psichoterapijos įstaigomis“ (1A); „gydymo įstaigomis“ (10A); „psichikos centrais“ (2A); „neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba“ (12A) ir kt.; įdarbinimo institucijos (4 teiginiai): „darbo birža“ (13A); ugdymo ir užimtumo institucijos (21 teiginys): „...specialiųjų mokykla“ (9A); „specialiuoju ugdymo centru“ (7A); „lopšeliais-darželiais“ (3A); „Lietuvos specialiosios olimpiados komitetu“ (5A); „Europos savanorių tarnybos asociacija „Saltes“ (15A); „mokymo ir švietimo įstaigomis“ (12A); „mokyklomis“ (8A); „darželiais“ (10A); „gimnazijomis“ (13A);

„jaunimo mokykla“ (14A); „kolegija“ (2A) ir kt.; finansinės ir socialinių garantijų institucijos (8 teiginiai); „bankais“ (1A), „Sodra“ (13A), religinių apeigų institucijos (2 teiginiai); „bažnyčia“ (15A).

Tyrimo rezultatai parodė, kad socialiniai darbuotojai daugiausiai bendradarbiauja su savivaldybių struktūriniais padaliniais bei institucijomis, medicinos ir socialinių paslaugų institucijomis. Tikėtina, kad tokie duomenys buvo gauti todėl, kad apklausoje dalyvavo sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų institucijos, taigi, jos labiau linkę ir bendradarbiauti su panašios veiklos sričių įstaigomis. Tačiau bendras tarpinstitucinis tinklas yra gana platus, apimantis net aštuonių veiklos sričių institucijas. Remiantis socialinio konstravimo paradigmos požiūriu socialinis darbas apima tris reflektyvios sąveikos komponentus: socialinį darbuotoją, klientą ir jų kontekstą. (Kiaunytė A., Ruškus J., 2010) Susisteminius šio požiūrio esmę ir tyrimo rezultatus galima pateikti bendrą tarpinstitucinį tinklą (žr. 6 pav.).



**6 pav. Tarpinstitucinio tinklo modelis (sudaryta autorės)**

Šiame preliminariame tarpinstitucinio tinklo modelyje bendradarbiauja trys lygmenys: klientas ir jo aplinka, institucinis ir tarpinstitucinis lygmuo. Bendradarbiavimas vyksta tiek kiekviename lygmenyje, tiek tarp skirtingų lygmenų. Socialinį darbą organizuojantys darbuotojai siekia kaitos, panaudodami vidinius (kliento, institucijos) ir išorinius (tarpinstitucinius) resursus.

Interviu metu socialiniai darbuotojai pasakojo apie tai, su kuriomis institucijomis jiems bendradarbiauti lengviausia. Taip pat buvo klausiama pašnekovų, kodėl jie taip mano. Sugrupavus atsakymus išryškėjo tokios institucijos: socialinių paslaugų ir medicinos įstaigos, dienos centrai, socialinės paramos centras, Sodra.

Kalbėdamas apie socialinių paslaugų įstaigas vienas socialinis darbuotojas teigė, kad lengviausia bendradarbiauti „su socialinių paslaugų įstaigomis. Gal todėl, kad darbo pobūdis panašus“ (2A).

Kitas informantas teigė, kad lengviausia bendradarbiauti su dienos centrais: „...su dienos centrais, nes esame tos pačios srities organizacijos, suprantame vieni kitus“ (6A).

Kiti pašnekovai teigė, kad lengviausia bendradarbiauti su socialinės paramos centru. Čia identifikuoti 4 teiginiai. Pašnekovai išsakė tokias nuomones: „...su socialinės paramos centro darbuotojais, kadangi su jais bendradarbiaujama dažnai, darbuotojai pažįstami asmeniškai“ (5A); „socialinės paramos centru, nes jau seniai bendradarbiaujame“ (12A); „lengva su socialinės paramos centru, nes esu ten dirbusi, yra likę ryšiai su buvusiais kolegomis...“ (10A) ir kt.

Du socialiniai darbuotojai nurodė, kad taip pat lengva bendradarbiauti su „Sodra“: „Sodra, nes visada geranoriškai priima, žino kaip padėti“ (13A); „...Sodra visada geranoriškai bendradarbiauja, supranta“ (14A).

Dar vienas informantas teigė, kad lengva bendradarbiauti ir su medicinos įstaigomis: „su medicinos įstaigomis, nes esame to paties profilio organizacijos, tenka dažnai bendradarbiauti, pažįstame vieni kitus ir visada randame bendrą kalbą“ (15A).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad tarp institucijų, su kuriomis lengviausia socialiniams darbuotojams bendradarbiauti dominuoja socialinės paramos centras, po to Sodra. Tuo tarpu iš priežasčių, kodėl lengviausia bendradarbiauti, vyrauja ilga bendradarbiavimo patirtis, institucijų veiklos panašus pobūdis, geranoriškumas.

Šeši informantai teigė, kad su visomis institucijomis bendradarbiauti lengva, nes siekiama bendro tikslo ir vienija supratingumas: „su visomis lengva, nes dirbame vieną darbą – rūpinamės žmogumi, vieni be kitų negalime, turime dirbti bendrai“ (1A); „visos institucijos bendradarbiauja geranoriškai, nes siekiame bendro tikslo – kliento poreikių patenkinimo“ (3A); „su visais lengva, nes mus vienija supratingumas, tolerancija ir vienas tikslas – padėti vaikams socializuotis“ (4A); „su visomis institucijomis nėra sunku bendradarbiauti“ (7A); „su visomis nėra sunku, dažniausiai suprantame vieni kitus“ (8A); „...dabar bendradarbiavimas, lyginant su bendradarbiavimu prieš 4-5 m., vyksta sklandžiau ir nevienpusiškiau, nes visuomenė tik dabar pradeda įsisavinti, kas yra socialinis darbas, jo galimybės bei komandinio darbo reikšmė“ (11A).

Taigi iš gautų atsakymų išryškėjo, kad lengviausia bendradarbiauti beveik su visomis institucijomis, ypač – socialinės paramos centru. Sklandų bendradarbiavimą užtikrina tokie veiksniai: bendras tikslas, supratingumas, geranoriškumas, bendradarbiavimo patirtis, institucijų veiklos pobūdžio panašumas.

Tyrimu taip pat siekta nustatyti, su kuriomis institucijomis socialiniams darbuotojams bendradarbiauti sunkiausia ir kodėl. Išryškėjo tokios institucijos: socialinės paramos centras, medicinos, švietimo, finansinės įstaigos ir savivaldybė.

Pašnekovams sunkiausia bendradarbiauti su socialinės paramos centru, čia identifiukuoti 2 teiginiai: „sunkiau kur daugiau biurokratijos – socialinių paslaugų centru, savivaldybe“ (4A); „socialinės paramos centru, nes tai yra didelė įstaiga, nemažai biurokratijos“ (7A).

Taip pat sunku bendradarbiauti ir su medicinos įstaigomis (3 teiginiai): „medicinos įstaigomis, nes dažniausiai būna eilės, darbuotojai nesupranta, kad mes esame tik trys socialinės darbuotojos, o turime atstovauti visus mūsų gyventojus...“ (12A); „...su gydymo įstaigomis. Būna eilės, ne visada nori ir gali priimti, kartais netinka siuntimas ir pan.“ (11A); „sunku su gydymo įstaigomis“ (8A).

Vienas socialinis darbuotojas nurodė, kad sunku bendradarbiauti su švietimo įstaigomis: „sunku su viena iš gimnazijų. Sunkumai kyla dėl tautinės diskriminacijos iš gimnazijos pusės...“ (3A).

Kitas informantas pasakojo, kad „sunkiau ir su X savivaldybe, nes ji labai lėtai sprendžia mūsų klausimus“ (13A).

Informantai teigė (2 teiginiai), kad sunku bendradarbiauti ir su finansinėmis įstaigomis: „sunku su bankais. Pagrindiniai sunkumai kyla dėl asmenų informacijos konfidencialumo, nenori pripažinti socialinio darbuotojo kaip kliento atstovo, o savo darbe mes turime atstovauti klientus“ (14A); „sudėtinga su bankais dėl klientų konfidencialumo. Nemaža dalis mūsų klientų nevaikštantys ar labai sunkiai vaikštantys žmonės ir mums tenka juos atstovauti“ (6A).

Tyrimo metu pastebėta, kad informantams sunkiausia bendradarbiauti su medicinos įstaigomis, pagrindinė to priežastis – neracionaliai organizuotas darbas, dėl ko nuolat būna didelės eilės. Po du socialinius darbuotojus teigė, kad jiems sunku bendradarbiauti ir su socialinės paramos centru bei bankais, to priežastys – biurokratija ir konfidencialumo problema.

Penki socialiniai darbuotojai teigė, kad su visomis institucijomis bendradarbiaujama sklandžiai ir sunkumų nėra: „nėra sunkumų...“ (1A); „nepasakyčiau, kad labai sunku būtų su kažkuriomis bendradarbiauti“ (9A); „su visomis bendradarbiaujame normaliai, sunkumų nėra“ (10A); „nėra labai sunku su niekuo“ (15A) ir kt.

Tyrimu buvo siekta nustatyti, kas lemia bendradarbiavimo efektyvumą. Socialinių darbuotojų nuomonės suskirstytos į tokias kategorijas: asmeninės darbuotojų savybės, bendradarbiavimo įgūdžiai, žinios (žr. 11 lentelę).

Kategorijoje „Asmeninės darbuotojų savybės“ (14 teiginių) informantai minėjo asmenines savybes, tokias kaip: „pagarba, supratimas...“ (9A); „...įsiklausymas, įsijautimas“ (3A); „geranoriškumas...“ (10A); „pasitikėjimas“ (8A); „komunikabilumas“ (2A); „noras padėti kitam“ (11A); „iniciatyvumas“ (14A); „įsigilinimas“ (7A); „parama“ (6A) ir kt.

**11 lentelė. Bendradarbiavimo efektyvumą lemiantys veiksniai**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Asmeninės darbuotojų savybės	„pagarba, supratimas...“ (9A); „...įsiklausymas, įsijautimas“ (3A); „geranoriškumas...“ (10A); „pasitikėjimas“ (8A); „komunikabilumas“ (2A); „noras padėti kitam“ (11A); „iniciatyvumas“ (14A); „įsigilinimas“ (7A); „parama“ (6A) ir kt.
Bendradarbiavimo įgūdžiai	„svarbu, kad visos pusės norėtų bendradarbiauti, jaustų atsakomybę už žmogų...“ (1A); „norėjimas pasiekti bendro tikslo – padėti klientui“ (4A); „gebėjimas rasti bendrą kalbą, išeitį iš bet kokios situacijos...“ (5A); „visų partnerių dedamos pastangos“ (12A); „...emocinė, dalykinė ir profesinė parama, pasidalijimas atsakomybe ir funkcijomis, patirtimi“ (13A); „...motyvacija sprendžiant problemą, bendro tikslo siekimas“ (15A); „mokėjimas bendradarbiauti, vesti derybas, tinkamai organizuoti bendradarbiavimą...“ (2A); „teisingos informacijos pateikimas...“ (7A); „...grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Noras gerai atlikti savo darbą, kad pagalbą galėtų gauti kuo didesnis ir platesnis ratas žmonių“ (1A); „neformalios pažintys, kai neapsiribojama vien formaliu bendravimu, bet vyksta ir neformalus diskursas“ (15A) ir kt.
Žinios	„socialinio darbuotojo žinios“ (6A); „...žinios ir kvalifikacija“ (3A).

„Bendradarbiavimo įgūdžių“ kategorijoje (14 teiginių) socialiniai darbuotojai išvardijo tokius įgūdžius: „svarbu, kad visos pusės norėtų bendradarbiauti, jaustų atsakomybę už žmogų...“ (1A); „norėjimas pasiekti bendro tikslo – padėti klientui“ (4A); „gebėjimas rasti bendrą kalbą, išeitį iš bet kokios situacijos...“ (5A); „visų partnerių dedamos pastangos“ (12A); „...emocinė, dalykinė ir profesinė parama, pasidalijimas atsakomybe ir funkcijomis, patirtimi“ (13A); „...motyvacija sprendžiant problemą, bendro tikslo siekimas“ (15A); „mokėjimas bendradarbiauti, vesti derybas, tinkamai organizuoti bendradarbiavimą...“ (2A); „teisingos informacijos pateikimas...“ (7A); „...grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Noras gerai atlikti savo darbą, kad pagalbą galėtų gauti kuo didesnis ir platesnis ratas žmonių“ (1A); „neformalios pažintys, kai neapsiribojama vien formaliu bendravimu, bet vyksta ir neformalus diskursas“ (15A) ir kt.

Kategorijoje „Žinios“ (2 teiginiai) informantai išsakė tokias nuomones: „socialinio darbuotojo žinios“ (6A); „...žinios ir kvalifikacija“ (3A).

Iš gautų atsakymų išryškėjo, kad bendradarbiavimo efektyvumą labiausiai lemia asmeninės darbuotojų savybės ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Pasak D. Čegyčės ir S. Ališauskienės (2009), vienas iš efektyvaus komandinio darbo požymių yra nariams būdingos asmeninės savybės: atlaidumas, parama, atvirumas, sąžiningumas ir kt. C. H. Zastrow (1999) nuomone, socialinis darbuotojas turi turėti tokius pagrindinius makroaplinkos įgūdžius: grupinių sprendimų priėmimas, bendruomenės poreikių vertinimas, viešieji ryšiai ir bendravimas su

visuomene, išteklių paieška ir kt. (cit. iš Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt., 2010) V. Vaicekauskienė (2003) išskiria strategijas ir taisykles, kaip efektyviai bendradarbiauti: bendradarbiavimas su susitarimu; bendradarbiavimas bendra strategija; bendradarbiavimas pasidalijant užduotimis. Tačiau efektyvų bendradarbiavimą padeda pasiekti ir žinios. S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2008) teigimu, bendradarbiaujančios šalys turi žinoti grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus.

Interviu metu socialinių darbuotojų buvo prašoma papasakoti savo sėkmingiausią bendradarbiavimo pavyzdį ir išreikšti individualią nuomonę, kodėl jis toks svarbus.

Vienas socialinis darbuotojas pasakojo, kad daugelio bendradarbiaujančių institucijų dėka klientui buvo operatyviai padėta, randant jam gyvenamą būstą: *„priėmimo skyriuje buvo palikta 39 m. moteris, neįgali nuo vaikystės. Ji neturėjo dokumentų, pinigų. Pati labai sunkiai vaikšto, nesiorientuoja aplinkoje, nesuvokia pinigų vertės. Dėl moters apgyvendinimo ilgalaikės globos įstaigoje bendradarbiauta su: Jonavos pirminės sveikatos priežiūros centru, VšĮ Bukonių palaikomojo gydymo ir slaugos skyriumi, Kauno ir Jonavos policijos komisariatais, Globos įstaigų administravimo tarnyba. Moteriai skubos tvarka buvo padaryti asmens dokumentai ir ji apgyvendinta socialinės globos namuose. Labai svarbu buvo kuo greičiau atrasti moteriai gyvenamą vietą, nes dėl sesers aplaidumo neįgali moteris liko be gyvenamo ploto“ (2A).*

Kitas pašnekovas išryškino tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą prevencinėje veikloje, užkertant kelią socialinėms problemoms kilti: *„mūsų pensione gyvena problemiška šeima, moteris daug metų jaunesnė už vyrą, turinti protinę negalią, o vyras – fizinę. Moteris susirado kitą jaunesnį vyrą kitame mieste. Mes labai bijojome ją paleisti, nežinodami į kokią aplinką ji pateks, todėl susisiekėme su to rajono socialiniais darbuotojais, papasakojome susidariusią situaciją ir paprašėme pagalbos. Jie geranoriškai sutiko padėti, patys važiavo aiškintis, kur ir kaip gyvena bei kuo užsiima minėtas vyras. Paaiškėjo, kad jis gyvena landynėje, baisiomis sąlygomis, niekur nedirba ir tikrai negalės tinkamai pasirūpinti naujaja drauge. Tai sužinoję ir pasitelkę į pagalbą gydytoją psichiatrę, užkirtome kelią moters išvykimui iš pensiono. Po trumpo laiko ji susitaikė su vyru ir iki šiol gyvena kartu. Šis atvejis svarbus, nes neleista moteriai vaikatauti, išgelbėta šeima, o ir neįgaliam vyrui reikia žmonos pagalbos“ (5A).*

Du socialiniai darbuotojai pasakojo sėkmingo bendradarbiavimo patirtis įgyvendinant socioeducacinius projektus vaikams-seniems ir pagyvenusiems žmonėms. Čia ypač ryškus socialinių darbuotojų bendradarbiavimas bendruomenės kontekste: *„Vienas iš naujausių vykdytų projektų „Ištieskime gerumo ranką vienas kitam“, kuriame bendradarbiavom su 4 socialinėmis įstaigomis, siekdami vieno numatyto bendro tikslo. Tai projektas, kurio metu siekta neigalius vaikus, gyvenančius pensione, supažindinti, kaip gyvena seneliai senelių namuose. Vaikai aplankė keletą senelių namų, bendravo su jais, domėjosi kaip gyvena, tiesiog rengėme tokias*

*vakarones kartu senelių namuose. O finale suorganizavom savo įstaigoje vakaronę, kur visi pristatėme po savo programėlę. Šis atvejis svarbus, nes vaikai turėjo galimybę susipažinti su garbaus amžiaus žmonėmis, pamatyti kaip jie gyvena, pabendrauti, o senoliai taip pat praleido laiką su vaikais, galėjo smagiai praleisti laiką, nesijausti vieniši ar niekam nereikalingi“ (8A). Kitas pavyzdys: „šiuo metu įgyvendinamas projektas „Valanda su senoliu“. Mūsų įstaigą lanko mokiniai iš privačios Vilniaus krikščionių mokyklos, jie bendrauja su senoliais, rengia jiems pramoginius renginius, kartu kepa pyragus ir pan. Tai tęstinis projektas, vaikai lankosi pas mus du kartus per mėnesį. Tai svarbu, nes atsiskleidžia kartų skirtumai, vaikai bendrauja su senoliais, įgyja patirties, senoliai sulaukia dėmesio iš vaikų, turi užsiėmimą“ (11A).*

Dar vienas informantas pasakojo savo sėkmingo bendradarbiavimo patirtį, kada jautėsi nekompetingas padėti pats esant sudėtingai probleminei situacijai: „turiu grupėje labai judrų 8 m. berniuką. Jį paliko pirmoje klasėje antriems metams. Nenori nei skaityti, nei rašyti. Aš kreipiausi į direktorę su prašymu man padėti, nes jis išstruktūruodavo visą grupės dienos planą ir mačiau, kad aš nekompetinga su juo dirbti. Nusiuntė mūsų vaikelį į vaiko raidos centrą Vilniuje, ištyrė jį ir pasirodo tai hiperaktyvus vaikas ir dar dislektikas. Tuomet kreipėmės į Vilniaus rajono pedagoginę psichologinę tarnybą, prašėme jų pagalbos modifikuoti ar adaptuoti vaiko mokymosi programą, nes akivaizdu, kad jam sunku būti „normaliu“ vaiku. Poliklinikos gydytoja pasiūlė susitvarkyti vaiko dokumentus neįgalumui gauti, o tai reiškia papildomi litai vaikui, nes raidos centro rekomenduoti vaistai hiperaktyvumui slopinti kainuoja 300 lt. Vaiko mokykloje buvo sukviesta gerovės komisija spręsti apie pagalbą, nes kol nėra pedagoginės psichologinės tarnybos išvadų, mokytojai negali palengvinti vaiko mokymosi programos. Jo mokytoja savanoriškai pasisiūlė padirbėti su vaiku po pamokų ir neužduoti namų darbų. Mokyklos direktorės pavaduotoja ugdymui tam pritarė. Šis pavyzdys svarbus, nes vaikui tikrai reikėjo pagalbos ir visos bendradarbiaujančios šalys ją suteikė“ (13A) ir kt.

Nagrinęjant sėkmingo bendradarbiavimo patirtis pastebėtina, kad socialiniai darbuotojai geba operatyviai reaguoti ir telkti pagalbą teikiančių institucijų komandas, bendradarbiavimo dėka sugeba užkirsti kelią galimoms problemoms kilti, plėtoja bendruomeninį darbą, moka suburti reikiamos kompetencijos narių bendradarbiavimo komandas.

Aštuoni socialiniai darbuotojai nepapasakojo konkrečių sėkmingo bendradarbiavimo pavyzdžių, o tiesiog pažymėjo, kad sėkmingas bendradarbiavimas esti tuomet, kada problemos būna išsprendžiamos ir pasiekiami iškelti tikslai: „sunku išskirti vieną atvejį, aš esu užsispyrusi ir siekiu užsibrėžtų tikslų, todėl dauguma atvejų, kai tenka bendradarbiauti, baigiasi sėkmingai“ (14A); „...dažnai tenka bendradarbiauti, bet visada problemos yra išsprendžiamos, o tai ir yra efektyvus bendradarbiavimas“ (15A); „kai pavyksta pasiekti tikslą, padaryti tai, ką darei, manau, tokie atvejai yra sėkmingi, kažkokio vieno negalėčiau išskirti“ (1A); „aš esu labai



*laiminga, kai paliekami tėvų vaikai labai greitai randa šeimą ar globėjus ir nereikia paragauti globos namų maisto“ (3A) ir kt.*

Tyrimo metu buvo siekta nustatyti problemas, su kuriomis susiduria socialiniai darbuotojai bendradarbiaudami su kitomis institucijomis. Remiantis išsakytų problemų spektru išskirta vienuolika kategorijų (žr. 12 lentelę): socialinio darbuotojo statuso ir galios silpnumas (3 teiginiai) („...mes atstovaujame visus savo gyventojus, o kitose įstaigose susiduriame su tokiu elgesiu tarytum gintume savo asmeninius interesus“ (3A); „nepripažinimas socialinio darbuotojo kaip atstovo...“ (11A); „...socialinio darbo kaip profesijos autoriteto trūkumas“ (13A)); neigiamos nuostatos į klientų grupes (2 teiginiai) („dar vis dažna problema yra visuomenėje vyraujančios neigiamos nuostatos rizikos grupės asmenų atžvilgiu“ (1A); „mūsų klientai seni žmonės, dažnai pastebiu atstūmimą, seni žmonės nelabai reikalingi visuomenei, žiūrima kaip į „antrarūšius“...“ (2A)); atsakomybės vengimas/neatsakingumas (6 teiginiai) („ne visada ir ne visos organizacijos nori padėti, kartais bando „permesti“ nuo savęs kitiems. Ne visada stengiasi padaryti, ką sutarėme, delsia laiką, neskuba“ (4A); „...dažnai pastebiu vengimą – problemos nesprenimą, t. y. tokią poziciją, kuomet laikoma, jog problema tarsi neegzistuoja. Labai dažnai laukiama, kada problema išnyks arba bus išspręsta kitos institucijos. Tai ypač būdinga institucijų funkcijų dubliavimosi atveju, kada tuo pačiu klausimu institucijų kompetencija sutampa...“ (6A); „... neatsakingumas“ (9A) ir kt.); biurokratija (3 teiginiai) („...dažna biurokratijos problema, kai reikia greičiau spręsti problemą, o tenka gaišti laiką dokumentų pildymui“ (7A); „...per daug biurokratijos“ (9A); „...klesti biurokratizmas“ (12A)); skirtingi požiūriai į problemą (3 teiginiai) („pastebiu, kad vyrauja skirtingos institucijų nuostatos į problemos sprendimą...“ (8A); „skirtingų institucijų darbuotojai skirtingai supranta ir vertina problemą...“ (14A); „...problemas sukelia ir skirtingi žinybų prioritetai...“ (5A)); nesuskalbėjimas (1 teiginys) („būna, kad nerandam bendros kalbos, kartais per kelis kartus reikia važiuoti, kreiptis...“ (15A)); abejingumas ir nenoras padėti (8 teiginiai) („ne visos įstaigos nori dalintis informacija...“ (10A); „...žinių trūkumas apie konkretų klientą“ (4A); „būna, kad reikia skubiai spręsti problemą, o institucijos, į kurias kreipiamės, negali, turi kitų, savų darbų...“ (14A); „ne visada būna pasitikėjimas tarp partnerių, pasigendu ir noro bendradarbiauti“ (15A); „...kartais matau nenorą padėti spęsti vieną ar kitą problemą“ (9A); „...neempatija, labai trūksta geranoriškumo“ (6A); „...neretai susiduriama, kad kolegos nesigilina į kliento problemą visapusiškai, suteikia tik dalį paslaugos, nepasiūlo visų galimų“ (1A) ir kt.); konfidencialumo problema (1 teiginys) („konfidencialumo išsaugojimo problema“ (1A)); infrastruktūros nepasiekiamumas (1 teiginys) („susisiekimo problemos, nes kai kur neįmanoma patekti su invalido vežimėliu...“ (1A)); teisės aktų spragos (2 teiginiai) („leidžiant įstatymus neatsižvelgiama į praktikų nuomonę, o patys ir praktikai vangiai dalyvauja įstatymų

koregavimo procese, mažai socialinių darbuotojų dalyvauja Socialinių darbuotojų asociacijoje. Nėra įdiegtas atsakomybės ir kontrolės mechanizmas už socialinių darbuotojų veiklą. Persipina kai kurios funkcijos, nėra kliento atvejo tarpinstitucinio koordinavimo“ (12A); „netobuli teisės aktai, reglamentuojantys institucijų statusą ir veiklą, dėl ko dubliuojasi veikla...“ (13A)); didelis darbo krūvis (1 teiginys) („...didelis darbo krūvis...“ (14A)).

**12 lentelė. Tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančios problemos**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Socialinio darbuotojo statuso ir galios silpnumas	„...mes atstovaujame visus savo gyventojus, o kitose įstaigose susiduriame su tokiu elgesiu tarytum gintume savo asmeninius interesus“ (3A); „...socialinio darbo kaip profesijos autoriteto trūkumas“ (13A) ir kt.
Neigiamos nuostatos į klientų grupes	„dar vis dažna problema yra visuomenėje vyraujančios neigiamos nuostatos rizikos grupės asmenų atžvilgiu“ (1A); „mūsų klientai seni žmonės, dažnai pastebiu atstūmimą, seni žmonės nelabai reikalingi visuomenei, žiūrima kaip į „antrarūšius“...“ (2A).
Atsakomybės vengimas/neatsakingumas	„ne visada ir ne visos organizacijos nori padėti, kartais bando „permesi“ nuo savęs kitiems. Ne visada stengiasi padaryti, ką sutarėme, delsia laiką, neskuba“ (4A); „...dažnai pastebiu vengimą – problemos nesprenimą, t. y. tokią poziciją, kuomet laikoma, jog problema tarsi neegzistuoja. Labai dažnai laukiama, kada problema išnyks arba bus išspręsta kitos institucijos...“ (6A) ir kt.
Biurokratija	„...dažna biurokratijos problema, kai reikia greičiau spręsti problemą, o tenka gaišti laiką dokumentų pildymui“ (7A); „...per daug biurokratijos“ (9A); „...klesti biurokratizmas“ (12A).
Skirtingi požiūriai į problemą	„pastebiu, kad vyrauja skirtingos institucijų nuostatos į problemos sprendimą...“ (8A); „skirtingų institucijų darbuotojai skirtingai supranta ir vertina problemą...“ (14A) ir kt.
Nesusikalbėjimas	„būna, kad nerandam bendros kalbos, kartais per kelis kartus reikia važiuoti, kreiptis...“ (15A).
Abejingumas ir nenoras padėti	„ne visos įstaigos nori dalintis informacija...“ (10A); „būna, kad reikia skubiai spręsti problemą, o institucijos, į kurias kreipiamės, negali, turi kitų, savų darbų...“ (14A); „...neempatija, labai trūksta geranoriškumo“ (6A) ir kt.
Konfidencialumo problema	„konfidencialumo išsaugojimo problema“ (1A).
Infrastruktūros nepasiekiamumas	„susisiekimo problemos, nes kai kur neįmanoma patekti su invalido vežimėliu...“ (1A).
Teisės aktų spragos	„leidžiant įstatymus neatsižvelgiama į praktišką nuomonę, o patys ir praktikai vangiai dalyvauja įstatymų koregavimo procese...“ (12A); „netobuli teisės aktai, reglamentuojantys institucijų statusą ir veiklą, dėl ko dubliuojasi veikla...“ (13A).
Didelis darbo krūvis	„...didelis darbo krūvis...“ (14A).

Daugiausia teiginių identifikuota kategorijose „Abejingumas ir nenoras padėti“ bei „Atsakomybės vengimas/neatsakingumas“. Tikėtina, kad tai ir yra opiausios socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis problemos. R. Uscila, J. Kanapinskaitė ir kt. (2007) nurodo, kad tarpinstitucinį bendradarbiavimą komplikuoja

prielaidų manipuliavimui ir nesąžiningumui atsiradimas neįteisingus sutartimis bendradarbiavimo sąlygų. Galima prielaida, kad tyrime dalyvavę socialiniai darbuotojai ne visada yra teisiškai reglamentavę bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, todėl vengiama atsakomybės, abejingai žiūrima į problemą, nesistengiama padėti. Taip pat galima prielaida, kad sudarytose bendradarbiavimo sutartyse trūksta aiškaus, tikslaus atsakomybės ir funkcijų pasiskirstymo įtvirtinimo. Taip pat tyrimo duomenys atskleidė, kad socialiniai darbuotojai susiduria ir su kitomis problemomis: silpnu socialinio darbuotojo profesiniu statusu ir galia, neigiamomis nuostatomis į klientų grupes (rizikos grupės asmenis, seni žmonės), perdėtu dokumentavimu (biurokratija), skirtingais požiūriais į problemą, teisės aktų spragomis ir kt.

Socialinių darbuotojų pasirengimui bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis įtakos turi ne tik turima kvalifikacija, bet ir jos kėlimo formos. Išanalizavus socialinių darbuotojų atsakymus apie tai, kaip jie kelia kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje, buvo išskirtos šios kategorijos: formalusis mokymas (15 teiginių) („dalyvaujame įvairiuose mokymuose, konferencijose, seminaruose“ (2A); „daugiausia kvalifikaciją keliu kursų, paskaitų metu. Būna kursai trijų dienų, būna vienos, privalomi ir neprivalomi. Pasirenku pagal dominančią temą“ (8A); „dalyvauju rengiamuose seminaruose, kursuose, renginiuose“ (10A); „seminaruose, konferencijose sužinome naujoves ir jas diegiame“ (12A); „...pati ruošiu pranešimus konferencijoms, tuo pačiu keldama savo kvalifikaciją“ (13A); „...eidama į tikslinius seminarus, susijusius su tarpinstituciniu bendradarbiavimu, taip pat dalyvauju įvairiuose bendradarbiavimo projektuose“ (6A) ir kt.); neformalusis mokymas (7 teiginiai) („skaitau literatūrą, bendrauju su kitais specialistais“ (15A); „dažnai tenka apie tai pasiskaityti internete...“ (7A); „...mokausi iš darbinės patirties“ (5A); „diskusijų metu su kolegomis...“ (4A); „...skaitau mokslinę literatūrą“ (3A) ir kt.) (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos bendradarbiavimo srityje kėlimo formos**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Formalusis mokymas	„...lankau kvalifikacijos kėlimo kursus...“ (1A); „dalyvaujame įvairiuose mokymuose, konferencijose, seminaruose“ (2A); „...pati ruošiu pranešimus konferencijoms, tuo pačiu keldama savo kvalifikaciją“ (13A) ir kt.
Neformalusis mokymas	„skaitau literatūrą, bendrauju su kitais specialistais“ (15A); „dažnai tenka apie tai pasiskaityti internete...“ (7A); „...mokausi iš darbinės patirties“ (5A); „diskusijų metu su kolegomis...“ (4A); „...skaitau mokslinę literatūrą“ (3A) ir kt.

Tyrimo duomenys parodė, kad visi informantai vieningai savo kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje kelia formaliojo mokymo formomis: dalyvauja kursuose, konferencijose, seminaruose, projektuose ir pan. Manoma, kad formaliojo mokymo formos yra tinkamos, kai norima įgyti naujų žinių arba kai reikalingos konkrečios specifinės ir apibrėžtos

žinios (Personalo valdymas (žinynas), 2007) Apie pusė visų interviu dalyvių dar papildomai tobulinasi neformaliai: skaito literatūrą, diskutuoja su kitais specialistais. Geriausia, kai derinamos abi formaliojo ir neformaliojo mokymo formos. (Personalo valdymas (žinynas), 2007)

Interviu metu socialiniai darbuotojų buvo prašoma pateikti pasiūlymus, ką reikėtų daryti ar keisti siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyje. Atsakymų variantai sugrupuoti į tokias kategorijas: bendradarbiavimui būtinų savybių diegimas ir įgūdžių skatinimas (9 teiginiai) („reikėtų skatinti supratingumą iš kitų institucijų“ (3A); „reikia rasti bendrą kalbą skirtingose institucijose dirbantiems specialistams“ (7A); „...žmonių atsakingumas ir geranoriškumas būtų sėkmingo bendradarbiavimo pradžia“ (1A); „institucijos turėtų atsakingiau žiūrėti į savo darbą“ (11A); „...daugiau dirbti komandose, įprasti dalintis darbus ir atsakomybe...“ (12A); „...skatinti pasitikėjimą vieni kitais“ (8A); „...labiau pažinti vieniems kitus...“ (9A); „daugiau dalintis informacija. Skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp atskirų įstaigos padalinių ir įvairių institucijų“ (15A); „skatinti bendravimą, dalintis informacija...“ (13A)); teisės aktų tobulinimas (4 teiginiai) („...plėsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoką, tobulinti įstatyminę bazę...“ (2A); „...bendradarbiavimą galėtų tiksliau reglamentuoti įstatyminė bazė, reikėtų įdiegti atsakomybės už bendradarbiavimą kontrolę“ (12A); „...tobulinti įstatymus, reglamentuojančius bendradarbiavimą, pabrėžti esminę profesionalų ir organizacijų bendradarbiavimo reikšmę“ (14A); „teisiškai įpareigoti institucijas padėti viena kitai užmegzti glaudesnius ryšius...“ (15A)); prevencinių tarpinstitucinių tinklų kūrimas (2 teiginiai) („...padėtų institucijų kažkoks subūrimas, ne tik kai atsiranda problemos, bet ir kol jų nėra, aptarimas, kaip ir ką galima būtų daryti atsiradus vienokioms ar kitokioms problemoms“ (8A); „kurti institucinius tinklus ne tik problemoms spręsti, bet ir prevenciniais tikslais...“ (6A)); mokymų, susirinkimų, projektų organizavimas (6 teiginiai) („tarpinstituciniai susirinkimai ir komandinio darbo aptarimai, kuriuos reziumuotų pasiūlymai, kaip efektyvinti darbą, tai galėtų ir turėtų būti vykdoma reguliariai“ (4A); „instituciniu lygmeniu siūlyčiau dalyvauti įvairiuose projektuose, įgyvendinant savanoriškas socialines programas, sukurti pagalbos sistemą, orientuotą į kliento problemos sprendimą bei teikiamos pagalbos kokybę“ (5A); „organizuoti mokymus, seminarus, konferencijas, puikiai padėtų neoficialūs renginiai, kurių metu užmezgamos naujos pažintys, padedančios glaudžiau ir efektyviau bendradarbiauti“ (10A); „...tikslinga rengti seminarus, kursus bendradarbiavimo tema, šviesti darbuotojus apie bendradarbiavimo ypatumus bei svarbą“ (1A); „...padėtų ir platesnės žinios apie kitų institucijų veiklą, tam padėtų mokymai“ (2A); „...šviesti, kad būtų daugiau žinoma, kas kokia veikla užsiima“ (11A)); racionalesnių informacinių technologijų diegimas (1 teiginys) („...labai reikalinga vieninga supaprastinta duomenų sistema, kad įvairios įstaigos galėtų naudotis ta pačia sistema, taip būtų išvengta biurokratizmo“ (6A)); bendradarbiavimo stebėsenos vykdymas

(1 teiginys) („pati institucija turėtų stebėti bei koordinuoti savo įnašą į bendradarbiavimą“ (8A)); bendradarbiavimo sutarčių sudarymas (1 teiginys) („gal padėtų kokios bendradarbiavimo sutartys su kitomis institucijomis...“ (12A)) (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą lemiantys veiksmai**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Bendradarbiavimui būtinų savybių diegimas ir įgūdžių skatinimas	„reikėtų skatinti supratingumą iš kitų institucijų“ (3A); „...žmonių atsakingumas ir geranoriškumas būtų sėkmingo bendradarbiavimo pradžia“ (1A); „...daugiau dirbti komandose, įprasti dalintis darbais ir atsakomybe...“ (12A); „...skatinti pasitikėjimą vieni kitais“ (8A); „...labiau pažinti vieniems kitus...“ (9A); „daugiau dalintis informacija. Skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp atskirų įstaigos padalinių ir įvairių institucijų“ (15A) ir kt.
Teisės aktų tobulinimas	„...plėsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoką, tobulinti įstatyminę bazę...“ (2A); „...bendradarbiavimą galėtų tiksliau reglamentuoti įstatyminė bazė, reikėtų įdiegti atsakomybės už bendradarbiavimą kontrolę“ (12A); „teisiškai įpareigoti institucijas padėti viena kitai užmegzti glaudesnius ryšius...“ (15A) ir kt.
Prevencinių tarpinstitucinių tinklų kūrimas	„...padėtų institucijų kažkoks subūrimas, ne tik kai atsiranda problemos, bet ir kol jų nėra, aptarimas, kaip ir ką galima būtų daryti atsiradus vienokioms ar kitokioms problemoms“ (8A); „kurti institucinius tinklus ne tik problemoms spręsti, bet ir prevenciniais tikslais...“ (6A).
Mokymų, susirinkimų, projektų organizavimas	„tarpinstituciniai susirinkimai ir komandinio darbo aptarimai, kuriuos reziumuotų pasiūlymai, kaip efektyvinti darbą, tai galėtų ir turėtų būti vykdoma reguliariai“ (4A); „instituciniu lygmeniu siūlyčiau dalyvauti įvairiuose projektuose, įgyvendinant savanoriškas socialines programas, sukurti pagalbos sistemą, orientuotą į kliento problemos sprendimą bei teikiamos pagalbos kokybę“ (5A); „organizuoti mokymus, seminarus, konferencijas, puikiai padėtų neoficialūs renginiai, kurių metu užmezgamos naujos pažintys, padedančios glaudžiau ir efektyviau bendradarbiauti“ (10A) ir kt.
Racionalesnių informacinių technologijų diegimas	„...labai reikalinga vieninga supaprastinta duomenų sistema, kad įvairios įstaigos galėtų naudotis ta pačia sistema, taip būtų išvengta biurokratizmo“ (6A).
Bendradarbiavimo stebėsenos vykdymas	„pati institucija turėtų stebėti bei koordinuoti savo įnašą į bendradarbiavimą“ (8A).
Bendradarbiavimo sutarčių sudarymas	„gal padėtų kokios bendradarbiavimo sutartys su kitomis institucijomis...“ (12A).

Tyrimo duomenys parodė, kad daugiausia socialinių darbuotojų siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo pateikė tokius siūlymus: bendradarbiavimui būtinų savybių diegimas ir įgūdžių skatinimas (supratimas, atsakingumas, geranoriškumas, pasitikėjimas); mokymų, susirinkimų, projektų organizavimas; teisės aktų tobulinimas. Vadinasi, bendradarbiavimas bus efektyvus tada, kai bendradarbiaujančių institucijų specialistai bus tinkamai paruošti, t. y. įgis

bendradarbiavimui būtinas savybes ir įgūdžius, tam gali padėti mokymasis, dalyvavimas susirinkimuose, projektuose ir pan. A. Kepalaitės (2005) teigimu, veiklos efektyvumui užtikrinti svarbios refleksijos bei tarpasmeninių santykių su kolegomis įgūdžiai, t. y. bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai. P. V. Bossche, W. H. Gijsselaers ir kt. (2006) pažymi, kad skirtingas žinias, vertybes ir patirtį turintiems komandos nariams sudėtinga siekti bendro pasidalyto problemos supratimo ir sprendimo. Efektyvi interakcija, diskusijos, derybos, mokymasis vieniems iš kitų bendradarbiaujančioje mokymosi aplinkoje yra siekio bendrai suprasti problemą sąlyga. (cit. iš Čegyte D., Ališauskienė S., 2009)

Tyrimo metu socialiniai darbuotojai taip pat pateikė rekomendacijas aukštosioms mokykloms, rengiančioms socialinius darbuotojus. Išskirtos tokios informantų nuomos atspindinčios turinio kategorijos: praktinių dalykų poreikis (8 teiginiai) („...*daugiau praktinių užsiėmimų bei sudaryti sąlygas studentui per praktinius užsiėmimus, pavyzdžiui, sukurti tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdį*“ (2A); „*plačiau dėstyti bendradarbiavimo privalumus. Mokintis praktiškai įgyvendinti bendradarbiavimo atvejus*“ (5A); „...*daugiau praktinių dalykų reikėtų*“ (9A); „...*reikia praktinių dalykų, kad studentai, baigę studijas, būtų labiau paruošti socialinio darbo praktikai*“ (1A); „*būna dėstoma daug nereikalingų dalykų, o mažai tų, kurių tikrai reikės pradėjus dirbti. Daugiau reikėtų praktinių seminarų*“ (11A); „...*daugiau praktinių dalykų, nes baigus mokslus labai sunku kibti į praktinį darbą*“ (12A); „*organizuoti paskaitas, kuriose galėtų skaityti pranešimus socialinio darbo praktikai...*“ (15A) ir kt.); konkrečių specifinių ir apibrėžtų žinių poreikis (4 teiginiai) („*kai pas mus ateina studentai praktikantai, pasigendu gerontologijos, psichologijos žinių*“ (3A); „...*mokant būsimus specialistus didesnę dėmesį skirti partnerystės, tarpinstitucinių tinklų kūrimui, sprendimų dėl partnerystės tinklų užmezgimo priėmimui ir palaikymui*“ (13A); „*daugiau ir išsamiau pristatyti bendradarbiavimą*“ (4A); „*dėstyti apie bendradarbiavimo reikšmę socialiniame darbe*“ (6A); „...*organizuoti daugiau seminarų bendradarbiavimo tema*“ (7A)); teorijos ir praktikos atotrūkio mažinimas (1 teiginys) („...*labai tampriai sieti socialinio darbo teoriją ir praktiką, nesvarbu, ar tai bakalauro, ar magistro studijos...*“ (8A)); profesinis motyvavimas (1 teiginys) („*skatinti profesinę motyvaciją. Man labai keista ir pikta, kai ateina studentai į praktiką ir pasako, kad reikia tik atbūti, gauti diplomą, o jokio socialinio darbo jie nežada dirbti*“ (14A)); tarptautinės socialinio darbo patirties ir naujovių sklaida (2 teiginiai) („...*pasitelkti mokslinių darbų, užsienio autorių metodikas, išleisti mokomosios medžiagos*“ (15A); „...*sisteminti socialinio darbo patirtį (įvairių šalių), naujoves ir juos skleisti bei taikyti*“ (4A)) (žr. 15 lentelę).

**15 lentelė. Rekomendacijas rengiančioms socialinius darbuotojus aukštosioms mokykloms**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Praktinių dalykų poreikis	<i>„...daugiau praktinių užsiėmimų bei sudaryti sąlygas studentui per praktinius užsiėmimus, pavyzdžiui, sukurti tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdį“ (2A); „...reikia praktinių dalykų, kad studentai, baigę studijas, būtų labiau paruošti socialinio darbo praktikai“ (1A); „būna dėstoma daug nereikalingų dalykų, o mažai tu, kurių tikrai reikės pradėjus dirbti. Daugiau reikėtų praktinių seminarų“ (11A); „organizuoti paskaitas, kuriose galėtų skaityti pranešimus socialinio darbo praktikai...“ (15A) ir kt.</i>
Konkrečių specifinių ir apibrėžtų žinių poreikis	<i>„kai pas mus ateina studentai praktikantai, pasigendu gerontologijos, psichologijos žinių“ (3A); „...mokant būsimus specialistus didesnę dėmesį skirti partnerystės, tarpinstitucinių tinklų kūrimui, sprendimų dėl partnerystės tinklų užmezgimo priėmimui ir palaikymui“ (13A); „daugiau ir išsamiau pristatyti bendradarbiavimą“ (4A); „...organizuoti daugiau seminarų bendradarbiavimo tema“ (7A) ir kt.</i>
Teorijos ir praktikos atotrūkio mažinimas	<i>„...labai tampriai sieti socialinio darbo teoriją ir praktiką, nesvarbu, ar tai bakalauro, ar magistro studijos...“ (8A).</i>
Profesinis motyvavimas	<i>„skatinti profesinę motyvaciją. Man labai keista ir pikta, kai ateina studentai į praktiką ir pasako, kad reikia tik atbūti, gauti diplomą, o jokio socialinio darbo jie nežada dirbti“ (14A).</i>
Tarptautinės socialinio darbo patirties ir naujovių sklaida	<i>„...pasitelkti mokslinių darbų, užsienio autorių metodikas, išleisti mokomosios medžiagos“ (15A); „...sisteminti socialinio darbo patirtį (įvairių šalių), naujoves ir juos skleisti bei taikyti“ (4A).</i>

Tyrimo duomenys atskleidė, kad daugiausia teiginių buvo kategorijoje „Praktinių dalykų poreikis“. Daugiausia informantų rekomendavo aukštosioms mokykloms mokyti būsimus socialinio darbo specialistus praktinių dalykų. V. Vaicekauskienė (2007) akcentuoja, kad pagrindinis ir bendriausias socialinius darbuotojus rengiančių mokyklų tikslas – paruošti socialinio darbo specialistą, gebantį suformuoti socialinio darbo elementus ir remiantis įgyta profesine kompetencija bei etinėmis vertybėmis kūrybiškai taikyti studijų metu įgytas teorines žinias bei įgūdžius besikeičiančios visuomenės socialinio darbo praktikoje. Vadinasi, šis tikslas nėra pakankamai įgyvendinamas. Be to, praktika yra svarbiausias profesinių gebėjimų bei įgūdžių formavimo veiksnys, ypatingai akcentuojantis profesinius ryšius, kurie charakterizuojami abipusiu supratimu, bendradarbiavimu ir pagarba klientui. (Vaicekauskienė V., 2007) Tyrimo metu socialiniai darbuotojai aukštosioms mokykloms taip pat siūlė suteikti studentams daugiau žinių apie tarpinstitucinių tinklų kūrimą, bendradarbiavimo reikšmę, išleisti mokomosios medžiagos, remiantis naujausia tarptautine socialinio darbo praktika ir kt. Galima daryti prielaidą, kad socialiniai darbuotojai, mokantys savo darbo vietose studentus praktikantus, geriausiai pastebi, ko trūksta būsimiems socialinio darbo specialistams.

### 3.3. Tyrimo apibendrinimas

Studijų metu socialinio darbo praktikai tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje įgijo žinių ir gebėjimų apie komandinio darbo organizavimo principus bei problemų sprendimą socialinių tinklų modeliu. Tačiau apie pusę visų informantų vis tik teigė, kad šių žinių ir gebėjimų studijų metu trūksta. Išryškėjo atotrūkis tarp šių žinių ir praktinių gebėjimų. Daugiausia socialinių darbuotojų žinių apie bendradarbiavimą su kitomis institucijomis įgijo socialinio darbo teorijos ir praktikos bei socialinio darbo grupėse dalykuose.

Pradedant dirbti praktinį socialinį darbą darbuotojai nežinojo, į ką kreiptis, kaip kreiptis, kaip apdoroti gautą informaciją, spręsti konfliktus, kurti socialinius tinklus. Socialinio darbo praktikai trūkstamas žinias ir gebėjimus tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje įgijo bendradarbiaudami su kolegomis ir savo asmeninės patirties dėka.

Plėtoti bendradarbiavimą labiausiai padeda socialinių darbuotojų turimos žinios ir gebėjimai apie tai, kaip reikia bendrauti ir bendradarbiauti, kokie yra bendruomenėje resursai. Socialinių darbuotojų komunikabilumas, komandinio darbo įgūdžiai ir įvairūs kiti asmeniniai gebėjimai (bendravimas, draugiškumas, iniciatyvumas, sisteminis mąstymas ir kt.) labiausiai nulemia bendradarbiavimo su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis efektyvumą. Tačiau, užtikrinant efektyvesnę tarpinstitucinį bendradarbiavimą, socialiniams darbuotojams dar trūksta psichologijos žinių ir žinių apie kitų institucijų veiklą, kurias jiems galėtų padėti įgyti kvalifikacijos kėlimas. Tai rodo, nepakankamą socialinių darbuotojų pasirengimą efektyviam bendradarbiavimui.

Socialinių darbuotojai tarpinstitucinius tinklus kuria tam tikrais etapais: problemos identifikavimas, socialinės pagalbos galimybių analizė, institucijų paieška (ar esamų bendradarbiavimo partnerių pasitelkimas) ir kontaktų užmezgimas, susitarimas su institucijomis dėl pagalbos teikimo. Daugiausiai bendradarbiaujama su savivaldybių struktūriniais padaliniais bei institucijomis, medicinos ir socialinių paslaugų institucijomis.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelyje socialiniai darbuotojai atlieka tokius pagrindinius vaidmenis: tarpininko, advokatavimo ir atstovavimo, informacijos gavėjo ir teikėjo. Pastebėta, kad socialinio darbo praktikai savo atsakomybę tarpinstituciniame bendradarbiavime labiau linkę traktuoti kaip asmeninę, t. y. individualią už savo darbą bei žmogų.

Socialiniams darbuotojams lengviausia bendradarbiauti beveik su visomis institucijomis, ypač – socialinės paramos centru. Sklandų bendradarbiavimą užtikrina tokie veiksniai: bendras tikslas, supratingumas, geranoriškumas, bendradarbiavimo patirtis ir institucijų veiklos pobūdžio panašumas. Tuo tarpu sunkiausia bendradarbiauti su medicinos įstaigomis, pagrindinė to priežastis – neracionaliai organizuotas darbas.



Socialinių darbuotojų nuomone, bendradarbiavimo efektyvumą labiausiai lemia asmeninės darbuotojų savybės ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Išanalizavus socialinių darbuotojų sėkmingo bendradarbiavimo patirtis pastebėta, kad socialiniai darbuotojai geba operatyviai reaguoti ir telkti pagalbą teikiančių institucijų komandas, bendradarbiavimo dėka sugeba užkirsti kelią galimoms problemoms kilti, plėtoja bendruomeninį darbą, moka suburti reikiamos kompetencijos narių bendradarbiavimo komandas.

Opiausios socialinių darbuotojų bendradarbiavimo su kitomis institucijomis problemos: abejingumas ir nenoras padėti, atsakomybės vengimas/neatsakingumas.

Visi socialinio darbo praktikai kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje kelia formaliojo mokymo formomis (dalyvauja kursuose, konferencijose, seminaruose, projektuose ir pan.), apie pusė iš jų dar papildomai tobulinasi neformaliai (skaito literatūrą, diskutuoja su kitais specialistais).

Siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo socialiniai darbuotojai siūlo: diegti bendradarbiavimui būtinas savybes ir skatinti įgūdžius (supratimas, atsakingumas, geranoriškumas, pasitikėjimas); organizuoti mokymus, susirinkimus, projektus; tobulinti teisės aktus. Taip pat socialiniai darbuotojai pateikė tokias rekomendacijas aukštosioms mokykloms: mokyti būsimus socialinio darbo specialistus praktinių dalykų; suteikti studentams daugiau žinių apie tarpinstitucinių tinklų kūrimą, bendradarbiavimo reikšmę, išleisti mokomosios medžiagos, remiantis naujausia tarptautine socialinio darbo praktika ir kt.

## IŠVADOS

1. Bendradarbiavimas socialiniame darbe integruoja keletą paslaugų, nustato paslaugos teikėjų vaidmenis ir atsakomybes. Ypač svarbios šios bendradarbiavimo sritys: atitinkamų veikų sistemos kūrimas ir partnerių santykių sukūrimas. Bendradarbiavimas yra esminis motyvas, jungiantis į komandas, susijusias su socialiniu darbu: komanda, kurios nariai yra iš skirtingų organizacijų; komanda, kurią sudaro skirtingų profesijų atstovai; komanda, sudaryta iš pačios organizacijos darbuotojų; komanda, kurią sudaro profesionalūs socialiniai darbuotojai ir klientai bei bendruomenės nariai.

2. Bendradarbiaujantis socialinis darbuotojas, atsiradus poreikiui padėti žmonėms spręsti iškylančias problemas, kuria tarpinstitucinius tinklus. Kuriant tinklus atsižvelgiama į: makrofaktorius, kylančius iš išorės; mezofaktorius, formuojamus bendradarbiaujančių organizacijų; mikrofaktorius, priklausančius nuo tarpžinybinės komandos narių tarpusavio santykių. Iškiriamos terapinės, organizacinės, bendruomeninės, santykių įvertinimo pagrindinės socialinio tinklo metodologijos kryptys. Bendradarbiavimo modelyje socialinis darbuotojas atlieka dualinius vaidmenis: profesinius (metodinio tarpininkavimo) ir komandinius (konsultanto, skatintojo ir kt.). Pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo aspektas – visumos rezultatai didesni už atskirų narių rezultatų sumą. Tačiau efektyviai bendradarbiauti trukdo socialinės partnerystės principų nesuvokimas, koordinavimo nebuvimas ir kt.

3. Tyrimo „Socialinių darbuotojų pasirengimas bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis“ duomenų analizė atskleidė, kad socialiniai darbuotojai studijų metu tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje nepakankamai įgijo žinių ir gebėjimų, pastebėtas atotrūkis tarp teorijos ir praktikos. Todėl pradėdant dirbti praktinį socialinį darbą darbuotojams labiausiai trūko žinių ir gebėjimų apie visą bendradarbiavimo organizavimo procesą; socialiniams darbuotojams trūksta psichologijos žinių ir žinių apie kitų institucijų veiklą. Identifikuotos šios pagrindinės tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančios problemos: partnerių abejingumas, nenoras padėti, atsakomybės vengimas/neatsakingumas. Tačiau socialiniai darbuotojai kelia kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje formaliojo mokymo formomis (kursai, seminarai ir kt.), o apie pusė iš jų dar papildomai tobulinasi neformaliai (skaito literatūrą, diskutuoja su kitais specialistais). Socialinių darbuotojų sėkmingo bendradarbiavimo patirtys atskleidė, kad darbuotojai geba operatyviai reaguoti ir telkti pagalbą teikiančių institucijų komandas, bendradarbiavimo dėka geba plėtoti bendruomeninį darbą, moka suburti reikiamos kompetencijos narių bendradarbiavimo komandas.

## PASIŪLYMAI

### *Vyriausybiniam sektoriui:*

1. Bendradarbiavimą socialiniame darbe būtų naudinga aiškiai įtvirtinti teisės aktuose, ypač pabrėžiant bendradarbiaujančių šalių atsakomybę ir veiklos sritis.

### *Instituciniam sektoriui:*

2. Institucijose galėtų būti sudaromos bendradarbiavimo stebėsenos programos, kuriose atspindėtų, kaip vyksta bendradarbiavimas, kokie tarpinstituciniai tinklai, kokie jų darbo modeliai ir pan.

3. Institucijų vadovai turėtų labiau rūpintis darbuotojų kvalifikacijos bendradarbiavimo srityje kėlimu: siųsti į stažuotes, mokymus, patys organizuoti įvairius seminarus, pasikviesti iš užsienio šalių patyrusių specialistų ir pan.

### *Socialinio darbo praktikams:*

4. Rengiant socialinių darbuotojų mokymo programas tikslinga įtraukti kuo daugiau socialinio darbo praktikų, kurie turi didelę patirtį ir išmano, kokias kompetencijas būtina ugdyti būsimiesiems socialinio darbo specialistams. Taip pat socialinio darbo praktikai turėtų aktyviau dalyvauti inicijuojant ir rengiant teisinės bazės pokyčius.

### *Aukštosioms mokykloms:*

5. Rengiant socialinius darbuotojus reikia suteikti kuo daugiau praktinių dalykų, žinių apie tarpinstitucinių tinklų kūrimą, bendradarbiavimo reikšmę, išleisti mokomosios medžiagos, remiantis naujausia tarptautine socialinio darbo praktika ir kt., taip mažinant atotrūkį tarp teorijos ir praktikos.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### **Norminė literatūra:**

1. LR socialinių paslaugų įstatymas // Valstybės žinios, 2006, Nr. 17-589.
2. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2002 m. spalio 16 d. įsakymas Nr. 127 „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų ir atestavimo tvarkos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002, Nr. 101-4521.
3. LR švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 9 d. įsakymas Nr. ISAK-980 „Dėl socialinio darbo studijų krypties reglamento patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 45-1706.
4. LR švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. birželio 26 d. įsakymas Nr. ISAK-1872/A1-209 „Dėl socialinio darbuotojo rengimo standarto patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 76-3033.
5. Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas // Esu. Vilnius, 1998. Nr. 6 (155).

### **Specialioji literatūra:**

6. Ališauskas K., Jankauskienė A. Kaimo plėtros tendencijos Plungės rajone // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008, Nr. 2 (11).
7. Antinienė D., Baršauskienė V., Merkys G. Lietuvos studentų socialiniai ryšiai: diagnostinis tyrimas naudojant socialinio tinklo matricą // *Psichologija*, 2004, Nr. 30.
8. Augutienė R., Čaplinskas S. ir kt. Socialinis darbas. Profesinė veikla, metodai ir klientai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
9. Beebe A. S., Beebe A. J., Ivi D. K. *Communication: Principles for a Lifetime*. Boston, New York: Pearson and AB, 2007.
10. Belbin M. *Team Roles at Work*. UK: Cambridge, 1993.
11. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2008.
12. Blinstrubas A., Balčiūnas S., Grigencaitė K., Valukonytė I. Socialinės partnerystės tinklo, vykdamt savižudybių prevenciją, galimybių tyrimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2010, Nr. 2 (18).
13. Brueggemann W. G. *The practice of macro social work* (Nelson-Hall series in social work). Chicago: Nelson-Hall, 1996.
14. Bubnys R., Krušaitė L. Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų reflektavimo ypatumai profesinėje veikloje // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2008, Nr. 2 (18).
15. Bučaitė-Vilkė J., Motiejūnaitė D. Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas // *Socialinis darbas*, 2011, Nr. 10 (1).

16. Butkienė G., Kepalaitė A. Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius: Margi raštai, 1996.
17. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera, 1996.
18. Compton B. R., Galaway B. Social Work Processes. Brooks / Cole Publishing Company, 1999.
19. Cashmore J. System Abuse. A Charge Against Society The Child's Right to Protection, ed. M. John. London: Jessica Kingsley Publishers, 1997.
20. Civinskas R. Vengiančių lankyti mokyklą vaikų problemos ir poreikiai. Kaunas: Spindulys, 2006.
21. Čegyūtė D., Ališauskienė S. Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2009, Nr. 1 (22).
22. Čepukas R. Socialinių pedagogų veiklos, profesinių kompetencijų ir studijų tikslų santykis // Pedagogika, 2001, Nr. 51.
23. Dirgėlienė I., Kiaunytė A. Supervizija Lietuvos socialinio darbo kontekste // Acta Paedagogica Vilnensia, 2005, Nr. 15.
24. Dirgėlienė I. Konfidencialumo išsaugojimo trukdžiai socialinio darbo procese // Acta Paedagogica Vilnensia, 2010, Nr. 24.
25. Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
26. Dromantas M. Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas // Mokslo darbai, 2008, Nr. 15(4).
27. Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius: Tyto Alba, 1998.
28. Furnissas T. Vadovėlis įvairių sričių specialistams apie vaikų seksualinį išnaudojimą: darbo organizavimas, psichoterapija, teisinė apsauga ir priežiūra. Vilnius: Vaiko teisių informacijos centras, 2002.
29. Gajdosikienė I. Socialinis darbas ir socialinių problemų sprendimas // Socialinio darbuotojo vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje. Vilnius, 2007.
30. Goubin E., Richmond M. Participation Methods: How to Think About Getting Started. London: Nicolas Breatley, 2004.
31. Gudžinskienė V., Norvaišaitė J. Vietos savivaldos institucijose dirbančių socialinių darbuotojų požiūris į įgytas kompetencijas // Socialinis ugdymas, 2009, Nr. 10 (21).
32. Gudžinskienė V., Norvaišaitė J. Socialinio darbuotojo kompetencijų sampratų analizė // Socialinis ugdymas, 2010, Nr. 11(22).

33. Gvaldaitė L. Socialinio tinklo intervencija kaip socialinės paramos metodas // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2004, Nr. 12.
34. Gvaldaitė L., Švedaitė B. Socialinio darbo metodai. Vilnius: Spauda, 2005.
35. Gvaldaitė L. Socialinio darbo indėlis kuriant šiandieninę Lietuvos visuomenę // Socialinio darbuotojo vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007.
36. Gvaldaitė L. Šeimų savipagalbos grupių veikla socialinio kapitalo perspektyvoje // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2010, Nr. 22.
37. Indrašienė V. Socialinio ugdymo technologijos: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2004.
38. Ivanauskienė V., Varžinskienė L. Socialinio darbo žinios – socialinių darbuotojų kompetencijos sudėtinė dalis // *Profesinio rengimo tyrimai*, 2004, Nr. 08.
39. Ivanauskienė V. Socialinio pedagogo ir klasės auklėtojo bendradarbiavimas sprendžiant mokinių socialines problemas // *Socialiniai tyrimai*, 2009, Nr. 2 (16).
40. Janiūnienė E. Vadybininko informacinė elgsena organizacijoje: socialinių tinklų naudojimas // *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 40.
41. Jennings G. An Exploration of Meaningful Participation and Caring Relationships as Contexts for School Engagement // *The California School Psychologist*, 2003, Vol. 8.
42. Johnson L. C. Socialinio darbo praktika. Bendrasis požiūris. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2001.
43. Jucevičienė P. Besimokantis miestas. Kaunas: Technologija, 2007.
44. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus, 2007.
45. Kavaliauskienė V. Socialinio darbo vertybių ir principų sistemos problemos // *Tiltai*, 2005, Nr. 1.
46. Kavaliauskienė V. Socialinio darbo, kaip pagalbos žmogui profesijos, raidos aspektai // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2005, Nr. 15.
47. Kepalaitė A. Pedagogų profesinių santykių ypatumai // *Pedagogika*, 2005, Nr. 76.
48. Kiaunytė A., Ruškus J. Socialinių darbuotojų elgsenos modelių identifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus // *Filosofija. Sociologija*, 2010, T. 21, Nr. 2.
49. Kontautienė R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006.
50. Kouzes J. M., Posner B. Z. *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
51. Kviešienė G. Ugdymo paradoksai: tarp reformos ir krizės // *Socialinis ugdymas*, 2009, Nr. 9 (20).

52. Leliūgienė I., Giedraitienė E., Rupšienė L. Socialinių darbuotojų / socialinių pedagogų rengimas Lietuvoje // *Pedagogika*, 2006, T. 83.
53. Lonsdale S., Webb A., Briggs T. L. *Teamwork in the Personal Social Services and Health Services: British and American Perspectives* Syracuse. New York: Syracuse University Scholl of Social Work, 1990.
54. Lukoševičienė I. *Profesinio socialinio darbo pagrindai*. Kaunas: Caritas, 1996.
55. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose // *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 21.
56. Mažylis L., Vazgelevičius D. Nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis teikiant socialines paslaugas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, Nr. 29.
57. Merfeldaitė O. Socialinės pedagoginės pagalbos komanda ugdymo institucijoje: veiklos prielaidos ir organizavimo ypatumai // *Pedagogika*, 2005, T. 76.
58. Merfeldaitė O. Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje: daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007.
59. Merfeldaitė O. Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo stiprinimas sprendžiant vaikų socializacijos problemas // *Socialinis ugdymas*, 2009, Nr. 8 (19).
60. Miltenienė L. Bendradarbiavimo realybė, tenkinant vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje // *Specialusis ugdymas*, 2005, Nr. 2 (13).
61. Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I. *Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
62. Personalo valdymo profesionalų asociacija. *Personalo valdymas (žinynas)*. Vilnius: „Verslo žinios“, 2007.
63. Petružytė D., Girdzijauskienė S. ir kt. Subsidiarumo principas socialiniam darbuotojui sąveikaujant su klientu // *Socialinis darbas*, 2004, Nr. 3 (2).
64. Prakapienė D., Malovikas A. *Pokyčių valdymas švietimo institucijose // Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*. Vilnius, 2006.
65. Rabbie J. M., Horwitz M. Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations // *European Journal of Social Psychology*, 1988, No. 18.
66. Raišienė A. G. *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje: daktaro disertacija*. Vilnius: M. Romerio universitetas, 2007.
67. Raižienė S., Endriulaitienė A. *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008.
68. Sadauskas J., Leliūgienė I. Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra // *Socialinis darbas*, 2010, Nr. 9(2).

69. Salisbury R. Exchange Theory of Interest Groups // *Midwest Journal of Political Science*. Chicago: Midwest Political Science Association, 1969, Nr. 13.
70. Salienė V. Universitetinė ir mokyklinė didaktika: mokytojų rengimas ir lietuvių kalbos mokymas // *Pedagogika*, 2005, T. 79.
71. Savanevičienė A., Šilingienė V. Darbas grupėse. Kaunas: Technologija, 2005.
72. Savivaldybių ir nevyriausybių organizacijų partnerystė. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2001.
73. Seilius A., Šimanskienė L. Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Monografija. Vilnius, 2009.
74. Shea G., Guzzo R. Group effectiveness: what really matters? // *Sloan Management Review*, 1987, No. 28/3.
75. Snieškienė D. Lojalumo klausimai socialinio darbo mokomojoje praktikoje // *Socialinis ugdymas*, 2010, Nr. 13(24).
76. Socialinis darbas. Profesinės veiklos įvadas (tarptautinis projektas). Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007.
77. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 1999.
78. Švedaitė B. Sėkmingos socialinės pedagoginės veiklos veiksniai: empirinės išvados // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2005, Nr. 14.
79. Švedaitė B. Socialinio darbo kokybės dilema // *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 2007, Nr. 4.
80. Tamutienė I. Sistemos prievarta prieš vaikus: sąvoka, apraiškos veiksniai, priežastys ir prevencija // *Filosofija. Sociologija*, 2004, Nr. 2.
81. Targamadzė V., Kaušylienė A. Mokyklų tinklo, siekiančio jaunimo edukacinio stimuliavimo, kūrimas: metodologinis aspektas. Utena: Judex, 2002.
82. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera, 2005.
83. Thomas G., O'Hanlon C. Coordinating services for included children. Philadelphia: Caroline Roaf, 2002.
84. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
85. Uscila R., Kanapinskaitė J., Railienė A. ir kt. Vaikų, iškrentančių iš bendrojo lavinimo sistemos, skaičiaus mažinimas: prevencinių grupių veikla ugdymo institucijose. Mokomoji knyga (metodinis leidinys). Vilnius, 2007.
86. Vaicekauskienė V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // *Socialinis darbas*, 2003, Nr. 1(3).



87. Vaicekauskienė V. Socialinių darbuotojų rengimo turinio prielaidos // Socialinis ugdymas, 2007, Nr. 4 (15).

88. Vaicekauskienė V. Sistemų teorijos integravimas į socialinio darbo veiklą // Logos, 2009, Nr. 58.

89. Večkienė N. P. Socialinio darbo profesija 2008-aisiais. Sampratų įvairovė kintančiame kontekste // Profesinės kvalifikacijos tobulinimas socialinio darbo raidoje. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007.

90. Večkienė N. P., Dirgėlienė I. Paramą teikiantis bendradarbiavimas socialinio darbo procese: nuo idėjos link praktikos // Socialinis ugdymas, 2010, Nr. 11(22).

91. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, 2000.

92. Visuotinė lietuvių enciklopedija. III tomas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2003.

93. Visuotinė lietuvių enciklopedija. V tomas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2004.

94. Žalimienė L. Socialinės paslaugos. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2003.

95. Žalimienė L., Šerpatauskas A. Socialinio darbo studijų krypties aprašas. Projektas. Vilnius, 2012.

96. Žydžiūnaitė V. Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas, 2006.

#### **Interneto šaltiniai:**

97. Kedavičienė D. Tarpžinybinis bendradarbiavimas, 2005. [http://www.children.lt/?\\_nm\\_shot=links.1.85](http://www.children.lt/?_nm_shot=links.1.85). Žiūrėta 2011-08-03.

98. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Vilnius, LŠMM, 2001. [http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine\\_baze/mokym\\_visa\\_gyv\\_strateg\\_memorandum.doc](http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/mokym_visa_gyv_strateg_memorandum.doc). Žiūrėta 2012-02-23.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema „Socialinio darbuotojo pasirengimo bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis vertinimas“. Tyrimo objektas – socialinio darbuotojo pasirengimas bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis. Tyrimo tikslas: įvertinti socialinio darbuotojo pasirengimą bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis. Uždaviniai: 1) atskleisti bendradarbiavimo socialiniame darbe svarbą; 2) išnagrinėti socialinio darbuotojo veiklą bendradarbiaujant su kitomis institucijomis; 3) ištirti ir įvertinti socialinių darbuotojų pasirengimą bendradarbiauti su kitomis institucijomis. Darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė; dokumentų analizė; pusiau struktūrinis interviu, turinio analizė.

Nuo 2011 m. gruodžio 12 d. iki 2012 m. sausio 12 d. buvo atliktas kokybinis tyrimas „Socialinių darbuotojų pasirengimas bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis“. Tyrime dalyvavo 15 socialinių darbuotojų. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad socialiniai darbuotojai studijų metu tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje nepakankamai įgijo žinių ir gebėjimų, pastebėtas atotrūkis tarp teorijos ir praktikos. Todėl pradedant dirbti praktinį socialinį darbą darbuotojams labiausiai trūko žinių ir gebėjimų apie visą bendradarbiavimo organizavimo procesą. Vertinant dabartinį socialinių darbuotojų pasirengimą efektyviai bendradarbiauti su kitomis institucijomis pastebėta, kad darbuotojai dar stokoja psichologijos žinių ir žinių apie kitų institucijų veiklą. Identifikuotos šios pagrindinės tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančios problemos: abejingumas, nenoras padėti, atsakomybės vengimas/neatsakingumas. Vadinasi, socialiniai darbuotojai dar nepakankamai pasirengę bendradarbiauti su kitomis institucijomis. Tačiau visi jie kelia kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje formaliojo mokymo formomis (kursai, seminarai ir kt.), o apie pusė iš jų dar papildomai tobulinasi neformaliai (skaito literatūrą, diskutuoja su kitais specialistais). Be to, analizuotos socialinių darbuotojų sėkmingo bendradarbiavimo patirtys atskleidė, kad darbuotojai geba operatyviai reaguoti ir telkti pagalbą teikiančių institucijų komandas, bendradarbiavimo dėka sugeba užkirsti kelią galimoms problemoms kilti, plėtoja bendruomeninį darbą, moka suburti reikiamos kompetencijos narių bendradarbiavimo komandas.

## SUMMARY

The theme of master's final work: "Evaluation of social worker's forwardness for collaboration with other institutions – assistance producers". Research object: social worker's forwardness to collaborate with other institutions, which produce assistance. Research purpose: to evaluate social worker's forwardness for collaboration with other institutions – assistance producers. Tasks: 1) to discover the significance of collaboration in social work; 2) to analyze social worker's actions in collaboration with other institutions; 3) to study and evaluate social worker's forwardness for collaboration with other institutions. Methods used in work: analysis of scientific literature; documents analysis; semi-structural interview; content analysis.

From 12<sup>th</sup> of December 2011 till 12<sup>th</sup> of January 2012 the qualitative research "Social worker's forwardness for collaboration with other institutions – assistance producers" was performed. 15 social workers took participation in the research. The data analysis showed that social workers during studies period have assumed not sufficient knowledge and skills in range of inter-institutional collaboration, the breakaway between theory and practice was detected. Thus in the beginning of practical social work there was a lack of worker's knowledge and skills about the whole process of collaboration's organization. Evaluating the recent social worker's forwardness for effective collaboration with other institutions, there was noticed, that workers still lack psychological news and news about activities of other institutions. The main arising problems in the inter-institutional collaboration were identified: apathy, unwilling to assist, avoiding of responsibility / irresponsibility. Thus social workers are not ready to collaborate with other institutions sufficiently. But all of them arise the qualification in collaboration sphere in forms of formal learning (courses, seminars, etc.), and about half of them continue learning in informal way (read literature, make discussions with other specialists). Besides, analyzed experiences of successful collaboration of social workers have showed, that workers are able to react operatively and mass assistance, because of collaboration are able to avoid the possible problems, develop social work, can concentrate collaboration commands with necessary competence.

# **PRIEDAI**

## KLAUSIMYNAS

1. Kokias žinias ir gebėjimus, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, Jūs įgijote studijų metu? Išvardinkite konkrečius dalykus, kurių metu įgijote daugiausia žinių apie bendradarbiavimą su kitomis institucijomis?

2. Kaip manote, kokių žinių ir gebėjimų tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje Jums trūko pradėdant dirbti praktinį socialinį darbą?

3. Kaip įgijote trūkstamas žinias ir gebėjimus? Pateikite pavyzdžių.

4. Kokios Jūsų turimos žinios ir gebėjimai padeda užtikrinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą?

5. Kokie Jūsų gebėjimai padeda efektyviau bendradarbiauti su kitomis pagalbą teikiančiomis institucijomis? Kokių dar žinių, gebėjimų ir įgūdžių Jums trūksta? Kas Jums galėtų padėti?

6. Įvardinkite savo vertybes, užtikrinančias efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą?

7. Trumpai papasakokite, kaip Jūs kuriate tarpinstitucinius tinklus?

8. Su kokiomis institucijomis Jūs bendradarbiaujate? Su kuriomis iš jų Jums lengviausia bendradarbiauti, kodėl? Su kuriomis iš jų sunkiausiai bendradarbiauti, kodėl?

9. Kokius vaidmenis atlieka socialinis darbuotojas tarpinstituciniame bendradarbiavime? Kokia yra šio specialisto atsakomybė?

10. Kas, Jūsų manymu, lemia bendradarbiavimo efektyvumą? Prašau, papasakokite savo sėkmingiausią bendradarbiavimo pavyzdį? Kodėl jis toks svarbus?

11. Su kokiomis problemomis susiduriate bendradarbiaudami su kitomis institucijomis?

12. Kaip Jūs keliate savo kvalifikaciją bendradarbiavimo srityje?

13. Ką, Jūsų nuomone, reiktų daryti siekiant efektyvesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo? Ką siūlytumėte keisti instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyje, siekiant užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą?

14. Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti aukštosioms mokykloms, rengiančioms socialinius darbuotojus?

## **Darbo autentiškumo patvirtinimas**

Atliko SD mis 0 - 01 grupės studentė

Agnė Laurinavičienė

alaurinaviciene@gmail.com

Parašas ( )

Darbas baigtas 2012 04 25

Darbas pristatytas 2012 04 26