

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Ieva

ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ

# Socialinio darbo kokybės konstravimas kliento įgalinimo perspektyvoje

**DAKTARO DISERTACIJA**

Socialiniai mokslai

Sociologija S 005

---

VILNIUS 2019

Disertacija rengta 2014 – 2018 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė:**

**prof. dr. Laimutė Žalimienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,  
sociologija – S 005).

## TURINYS

PRATARMĖ .....	5
SĄVOKOS .....	7
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	9
ĮVADAS.....	10
1. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS SAMPRATA: TARP MENEDŽERIZMO IR PLIURALIZMO .....	19
1.1. Socialinio darbo profesijos tikslai .....	19
1.2. Kokybės sąvokos raida.....	21
1.3. Socialiai konstruojama socialinio darbo kokybė .....	23
1.4. Du požiūriai į socialinio darbo kokybę .....	28
2. SOCIALINIO DARBO REZULTATAS IR KOKYBĖS MATAVIMAS	36
2.1. Pamatuoti nepamatuojamą?.....	36
2.2. Rezultato subjektyvumo problema kliento įgalinimo perspektyvoje	42
3. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS KULTŪRA .....	53
3.1. Smalsumo dvasia.....	54
3.2. Nuolatinis tobulėjimas.....	57
3.3. Profesiniai vaidmenys kuriantys kokybės kultūrą.....	60
4. TYRIMO METODOLOGIJA .....	65
4.1. Tyrimo metodo pasirinkimas .....	65
4.2. Tyrimo dalyvių atranka .....	68
4.3. Tyrimo eiga .....	73
4.4. Duomenų kodavimas ir teorijos kūrimas.....	79
5. REZULTATŲ PRISTATYMAS.....	84
5.1. Individualus (mikro) kokybės lygmuo .....	87
5.1.1. Vidinės vertybės „aš toks žmogus“ .....	88
5.1.2. Santykiai su klientu: „aš tik įrankis“ arba „elektrinis piemuo“	91
5.1.3. Profesiniai spąstai „mes užauginame monstrą“ .....	96
5.1.4. Emocinė savijauta: beviltiškumas arba optimizmas.....	98

5.1.5. Įsigalėjimas .....	100
5.2. Organizacinis (mezo) kokybės lygmuo .....	101
5.2.1. Vadovas.....	102
5.2.2. Komanda .....	105
5.2.3. Neapibrėžtumas ir rezultato reliatyvumas .....	107
5.2.4. Mokymai ir supervizija .....	111
5.2.5. Organizacijos veikimo principai ir procesai.....	113
5.3. Nacionalinis (makro) lygmuo.....	116
5.3.1. Profesijos prestižas .....	117
5.3.2. Standartizacija .....	118
5.3.3. Kokybės vertinimo sistemos .....	120
5.3.4. Biurokratijos spąstai.....	123
<b>6. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS KONSTRAVIMO KONCEPTUALIZAVIMAS.....</b>	<b>125</b>
6.1. Mikro, mezo ir makro socialinio darbo kokybės lygmenys .....	125
6.2. Įrėminta (heteronominė) ir išlaisvinta (autonominė) socialinio darbo kokybės kultūra .....	127
6.3. Profesinių vaidmenų raiška skirtingose socialinio darbo kokybės kultūrose .....	131
6.4. Makro lygmens įtaka socialinio darbo kokybės kultūrų sąveikai...	132
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>136</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>139</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>150</b>
<b>PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>163</b>

## PRATARMĖ

Šiame darbe grindžiamosios teorijos tyrimo strategija suponuoja iš empirikos gimstančią naują teoriją. Tradiciškai, naudodamas grindžiamąją teoriją (GT), tyrėjas remiasi *tabula rasa* (lot. *švaraus lapo*) koncepcija, kai į tyrimų lauką einama be jokių išankstinių nuostatų. Klasikinės GT atstovai vadovaujasi požiūriu, kad tikrovę atranda nešališkas tyrėjas, nes tik taip GT gali iškilti iš duomenų (Žydžiūnaitė et al, 2016). Indukcinė tyrimo logika reikalauja atitinkamai pateikti duomenis, atsisakius teorinės dalies literatūros analizės. Pavyzdžiui, taip rašyta Pranskūnienės disertacija (2013, KU). Konstruktyvistinės GT versijos, kurią plėtojo Charmaz, šalininkai mano, kad tyrėjo „matomas, suvokiamas ir patiriamas pasaulis veikia supratimą apie tikrovę, o kartu ir apie tiriamąjį reiškinį“ (Žydžiūnaitė et al., 2016). Šios krypties kūrėjos Charmaz (2006) teigimu, konstruktyvistinė GT vertina tyrėjo patirtį, socialinį, kultūrinį kontekstą bei veikėjų interakciją. Būtent dėl šios priežasties darbo struktūra panaši į tradicinę, kai pirmoje dalyje (1–3 skyriai) pateikiama literatūros analizė. *Pirmas skyrius* skirtas aptarti socialinio darbo apibrėžties problemą, iššūkius bei dilemas, juos siejant su socialinio darbo profesijos tikslu, kokybės sampratos sudėtingumu ir raida. *Antrame skyriuje* susitelkta ties socialinio darbo kokybės matavimo problemomis, socialinio darbo rezultato - kliento įgalinimo iššūkiais. Tekste ieškoma atsakymų į klausimus: ar visada socialinio darbo paslauga veda prie įgalinimo ir savarankiškumo augimo? Ar klientas gali pasirinkti nekeisti savo gyvenimo? Ar socialiniame darbe galima išvengti galios santykių? *Trečiame skyriuje* kalbama apie socialinio darbo kokybės kultūros svarbą bei apie tai, kokią įtaką ši kultūra daro renkantis kokybės užtikrinimo filosofiją organizacijos ir individo lygmenyje. Šiame skyriuje pateikiami samprotavimai apie kokybės kultūros dichotomiją. *Ketvirtame skyriuje* aprašoma tyrimo metodologija bei eiga, detalai aptariami empirinių duomenų rinkimo, kodavimo bei analizavimo iššūkiai. Taip pat argumentuojama, kodėl pasirinktas grindžiamosios konstruktyvistinės teorijos tyrimo metodas. *Penktame skyriuje* aprašomi gauti empiriniai duomenys. *Šeštame skyriuje* autorė pateikia sukonstruotą naują GT, sieja ją su 1–3 skyriuose aprašytais teoriniais koncepcijomis.

Verta paminėti, kad pirmi trys skyriai sąmoningai pateikiami disertacijos pradžioje, nes siekiama atskleisti autorės požiūrį į tiriamą reiškinį bei pateikti įžvalgas apie kokybės raidą ir skirtingus požiūrius į kokybės užtikrinimą, kurie buvo pastebėti ir empirinėje medžiagoje. Visos pagrindinės šio darbo dalys buvo rengiamos kartu, chronologiškai ir vieną kitą papilddo. Nors ir pateikiama darbo pradžioje, teorinė dalis buvo iš esmės parengta tik

apdorojus kokybinius tyrimo duomenis. Nuosekliai skaitant šį darbą, reikia atsižvelgti į faktą, kad darbe pateikiamos visos išvalgos kyla iš autorės interpretacijų ir yra siejamos su empiriniais duomenimis.

## SĄVOKOS

**Advokacija** – bet kokie veiksmai, kurių pagalba siekiama atstovauti tam tikros socialinės grupės teisėms ir interesams bei daryti įtaką viešajai politikai.

**Apsisprendimas** (angl. *self determination*) – kliento teisė savarankiškai priimti sprendimus socialinio darbo procese. Ši teisė remiasi kliento autonomijos vertybėmis ir pagarba visų žmonių orumui ir vertei.

**Bendruomeninės socialinės paslaugos** – tai nerezidentinės paslaugos: pagalba namuose, dienos globa, prevencinės paslaugos šeimoms su vaikais ir kitos socialinio darbo paslaugos, kai asmuo gyvena savo bendruomenėje, o bendruomenė aktyviai dalyvauja teikiant pagalbą.

**Įgalinimas** – kokybiško socialinio darbo procesas, kuriuo siekiama suteikti klientui savarankiškumą ir ugdyti gebėjimą laisvai priimti sprendimus ir priimti atsakomybę.

**Klientas** – aktyvus veikėjas, kuris ne tik gauna socialines paslaugas, bet ir aktyviai dalyvauja kuriant pagalbos procesą ir užtikrinant kokybę.<sup>1</sup>

**Kokybės kultūra** – bendras socialinio darbo organizacijos veikimo stilius, vienijančios vertybės, etikos normos, procesai ir vidiniai susitarimai, lemiantys santykius su klientais ir požiūrį į teikiamas socialines paslaugas.

**Kokybės užtikrinimas** – procesas, kurio metu organizacija sukuria prielaidas teikti socialinio darbo paslaugas, užtikrinančias visų suinteresuotų pusių poreikius, taip pat stebi ir tobulina savo veiklą.

**Laukas** – iš prancūzų sociologo Pierre Bourdieu socialinio lauko teorijos perimta sąvoka laukas apibūdinama kaip interakcijos ir kovos vieta, kur socialiniai agentai ir institucijos, disponuodami tam tikru kapitalu, kuria

---

<sup>1</sup> Akademiniam socialinio darbo diskurse aktyviai diskutuojama dėl termino klientas (angl. *client*) vartojimo, kuris dažnai supriešinamas su kitu – paslaugų gavėjo (angl. *service user*) terminu. Terminas klientas yra kritikuojamas dėl klientizacijos ar stigmatizacijos pavojaus. Tradiciškai jis kildinamas iš verslo sektoriaus, todėl turi neigiamą konotaciją, kuria formalius santykius ir tarsi tampa priešprieša artimiems įgalinantiems santykiams su socialiniu darbuotoju. Tačiau verslo praktikoje dažniau vartojama sąvoka *customer*, taigi kliento negalima priskirti vien neigiamam kontekstui, siejamam su vartojimu. Kita vertus, lietuvių kalboje, beje, kaip ir anglų, terminas paslaugų gavėjas suponuoja pasyvumą, t. y. pagal tam tikrą paternalistinę tradiciją ir susiklosčiusius galios santykius paslaugų gavėjas tarsi pasyviai gauna paslaugas. Todėl šiame darbe apsiribojama terminu klientas, siejant jį su įtraukimu ir įgalinimu.

socialines struktūras ir santykius. Skiriamos keturios pagrindinės kapitalo rūšys: ekonominis, kultūrinis, socialinis ir simbolinis.

**Nuolatinis tobulėjimas** – tokia organizacijos kokybės kultūros išraiška, kai, siekdamas geresnės organizacijos veiklos, socialinių paslaugų įstaigos nuolat ją reflektuoja ir tobulina, atlieka veiklos įsivertinimą, įtraukia klientus į paslaugų teikimo vertinimą.

**Paternalizmas** – asmens autonomijos ribojimas pačiam pasirinkti socialinių problemų sprendimo kelius ir metodus (remiantis Žalimienė et al, 2015).

**Socialinis antrepreniškumas** – gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, spręsti problemas, inicijuoti aplinkos pokyčius, pastebėti gyvybingas socialines idėjas, ieškoti naujų galimybių ir jomis pasinaudoti taikant inovatyvius (tarp jų – verslo) modelius.

**Socialinės inovacijos** – naujos idėjos (arba esamų idėjų naujas derinys), kylančios iš „apačios į viršų“, atitinkančios socialinius poreikius, kuriančios naujus socialinius santykius ir formuojančios naujus bendradarbiavimo tinklus, įtraukiančius pilietinę visuomenę, NVO, siekiančius pagrindinio tikslo – socialinės įtraukties. Šios naujovės gali būti produktai, paslaugos ar modeliai, kuriais veiksmingiau sprendžiami kylantys socialiniai poreikiai (Europos komisija).

**Socialinis konstravimas** – žinojimas apie tikrovę yra suprantamas kaip socialiai sukonstruotas ir prasmingas tik savo unikaloje istorinėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje (Berger ir Luckman, 1999).

**Socialinio darbo kokybė** – paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo susitarimas dėl pagalbos asmeniui (grupei, bendruomenei), eigoje naudojamų socialinio darbo metodų, procesų, veikėjų ir jų sąveikos bei siektino rezultato.

**Sudėtinga socialinė situacija (arba socialinės rizikos situacija)** – tokia situacija, kai žmogui gresia fizinis arba psichologinis pavojus, jis patiria socialinę atskirtį dėl finansinių, socialinių ar psichologinių priežasčių (nesvarbu, ar patekęs į šią situaciją savo noru, ar ne) ir yra reikalinga profesionali socialinio darbuotojo pagalba.

**Standartizacija** – kokybės užtikrinimo procesas, kuris apima konkrečių reikalavimų ir nuorodų rinkinį. Manoma, kad juos įgyvendinus paslauga yra laikoma kokybiška. Standartizacija yra kilusi iš gamybos sektoriaus ir buvo sukurta apsaugoti vartotojus nuo nesaugių produktų bei eliminuoti produktų broką.



## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### Paveikslai:

- 1 paveikslas. Socialinio darbo kokybės remiantis Donabedian modeliu
- 2 paveikslas. Du požūriai į socialinio darbo kokybę
- 3 paveikslas. Socialinio darbo įgalinimo procesas
- 4 paveikslas. Galios santykių skalė
- 5 paveikslas. Profesiniai vaidmenys
- 6 paveikslas. GT tyrimo palyginimas su tradiciniais tyrimo metodais
- 8 paveikslas. Trimatis kokybės suvokimas
- 9 paveikslas. Socialinio darbo kokybės kultūros
- 10 paveikslas. Kokybės kultūrų kaita

### Lentelės:

- 1 lentelė. Kokybės koncepcijų įvairovė, pagal Garvin, Dahlgaard, Reeves
- 2 lentelė. Kokybės matavimo lygmenys, kokybės rūšys ir kriterijai
- 3 lentelė. Arnsteino visuomenės dalyvavimo pakopų modelis
- 4 lentelė. Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys
- 5 lentelė. Apklaustų socialinių darbuotojų charakteristikos
- 6 lentelė. Apklaustų klientų charakteristikos
- 7 lentelė. Tyrimo duomenų rinkimo metodai
- 8 lentelė. Socialinio darbo kokybės elementai mikro, mezo ir makro lygmenyse

## ĮVADAS

Žodis „kokybė“ kildinamas iš lotyniško *qualis* (lot. – *koks, iš ko*), kuris epistemologiškai neturi turinio. Kiti šią sąvoką kildina iš lotyniško žodžio *qualitas*, reiškiančio „savybės“. Remiantis lietuvių kalbos žodynu, *kokybė* gali būti daikto ypatybė, savybė arba tinkamumo laipsnis. Kitaip tariant, ji yra tam tikrų elementų, dėl kurių vartotojai susitaria, visuma. Savaime kokybė neegzistuoja, todėl vargu ar ji galėtų būti pažinimo ar tyrimo objektu. Šį terminą reikia „apgyvendinti“ ir suteikti prasmę socialinio ir istorinio konteksto rėmuose. Turinys gali būti bet kokie kriterijai, kurie suinteresuotų pusių sutarimu priimami kaip konkrečiu atveju tinkami. Kokybiškas vynas yra gaminamas iš tam tikros rūšies vynuogių ir pasižymi specifiniu aromatu, o vyno ekspertai sutaria, koks aromatas ir poskonis turi dominuoti. Socialinio darbo kokybė yra tam tikrų pastangų, iniciatyvų, veiklų, metodų rinkinys, kai dėl jų visi, kas tomis paslaugomis naudojasi ar jas teikia, susitaria. Kitaip tariant, kokybės raiška praktikoje yra socialiai sukonstruojama ir priklauso nuo konteksto. Rengdama šią disertaciją, autorė rėmėsi prielaida, kad socialinio darbo kokybė visada yra subjektyvi, todėl ją reikia nuolat pažinti iš naujo ir ieškoti būdų, kaip tą pažinimą stiprinti ir struktūruoti. Darbo tikslas – pažvelgti į kokybę kaip į sociologinį fenomeną, atribojant nuo vadyboje įprasto kokybės supratimo, kuris gali būti objektyvizuotas.

Darbe pasirinkta vartoti sąvoką **socialinio darbo kokybė**, nes autorė mano, kad ji labiausiai atspindi šio darbo idėją – analizuoti socialinio darbo profesinio lauko ypatumus ir iš jo kylančius iššūkius. Nors literatūroje lietuvių kalba dažniau sutinkame socialinių paslaugų kokybės sąvoką, visgi ji nėra tapati, nes socialinės paslaugos apima platesnį veiklos lauką. Užsienio literatūroje vartojamos sąvokos *quality of care* (globos kokybė), *quality of welfare* (gerovės kokybė) arba net *quality of support* (pagalbos kokybės), mat istoriškai kokybės fenomenas labiausiai nagrinėtas globos įstaigose, kai augo gerovės valstybės įtaka.

Kokybė kaip savarankiška sąvoka socialinio darbo diskurse atsirado sąlyginai neseniai, tik prieš 50–60 metų. Lietuvoje išsamiau nagrinėti šią temą imta prieš vos dešimtį metų. Tačiau tam tikri elementai, kuriuos neišvengiamai sietume su kokybe, pavyzdžiui, santykį su klientu, empatija, socialinio darbuotojo vertybes, įgalinimą ir lyderystę, yra plačiai aptarti įvairių autorių darbuose, nors jie ir nėra susisteminti kaip kokybės koncepcija (Žalimienė, 2006, 2007, 2015; Švedaitė 2007; Kašalynienė, Švedaitė-Sakalauskė, Gvaldaitė 2014, Gvaldaitė, 2015; Ruškus et al, 213, Ruškus et al, 2014; Prakapas, 2015). Esminė prielaida, kodėl socialinio darbo lauke kokybės užtikrinimo praktikos užtruko, susijusi su profesijos prigimtimi.

Socialinis darbas kaip profesinis laukas ir mokslo sritis susiformavo 19 a. iš labdarinių, dažnai iš bažnyčios remiamų ar savanoriškais pagrindais veikusių organizacijų, o vėliau – iš Richmond ir Salomon „pagalbos žmonėms“ įstaigų (Fook, 2005). Šių organizacijų veiklos pagrindas buvo paremtas savanorišku darbu. Jos išdalindavo tiek labdaros ir priglausdavo tiek benamių, kiek tuo metu turėdavo išteklių. Ši veikla atsirado istoriniame kontekste, kai buvo labai svarbu daryti *kažką* ir nebuvo kada galvoti *kaip*. Po Antrojo pasaulinio karo sustiprėjusios gerovės valstybės perėmė labdarinių organizacijų funkcijas ir pradėjo administruoti socialines paslaugas. Ilgainiui radosi poreikis profesionalių socialinio darbo specialistų, kurių veikla, kaip ir bet kokių viešuosius finansus naudojančių profesionalų, tapo reglamentuojama, planuojama bei vertinama (Parton, 2000).

Augant paslaugų gavėjų skaičiui, mažėjant valstybės galimybėms (tai lemia ne tik ekonominiai aspektai, bet taip pat kintantys santykiai visuomenėje) prisidėti prie socialinių paslaugų organizavimo, ėmė ryškėti visuomenės savireguliacijos funkcija (Naujanienė, Motiečienė, 2011). Valdžios institucijos nebėra joms vadovaujantis darinys, palaipsniui pereinama prie bendradarbiavimo su kitais sektoriais paradigmos, skatinama partnerystė ir darbas įvairiose platformose (Hafford-Letchfield, 2012). Naujosios viešosios vadybos koncepcija, pradėjusi formuotis 1980–1990 metais, iškėlė teiginį, kad efektyviai valdyti socialines paslaugas galima perskirstant galias iš centralizuotos sistemos į decentralizuotą, t. y. jas atiduodant bendruomenei ir trečiajam sektoriui (Evers, 2007). Daugelyje šalių nuo 1980-ųjų prasidėjęs ekonomikos liberalizavimas į socialinių paslaugų teikimą integruoja įvairias organizacijas: viešojo sektoriaus, privačias, nevyriausybinės (Kotova, 2013). Vis dėlto sutariama, kad dabartinė socialinė situacija kelia finansinę įtampą, todėl labai svarbu užtikrinti socialinių paslaugų teikimo veiksmingumą, kitaip tariant, teikti geras paslaugas tinkamu laiku ir už gerą kainą (CEDEFOP, 2010)<sup>2</sup>. Taigi rengti šią disertaciją paskatino socialinio darbo lauke nerimstančios diskusijos dėl socialinių paslaugų rinkos, socialinio darbo standartizavimo bei menedžerizmo (angl. *managerialism*) ir jų įtakos profesijos raidai.

Vienas iš socialinio darbo situacijos pokyčių Lietuvoje – pereita nuo centralizuotos prie bendruomeninės pagalbos sistemos kūrimo. Tai kuria „homo sovieticus“ mentalitetui mažai pažinią, naują socialinio darbo kultūrą, todėl šis pokytis vyksta lėtai ir vangiai. Naujosios socialinio darbo kultūros

---

<sup>2</sup> CEDEFOP – Europos profesinio mokymo plėtros centras. [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)

tikslas tampa kurti naują „*pirmųjų gretų darbuotojų*“<sup>3</sup> požiūrį į klientus per jų įgalinimą (CEDEFOP, 2010). Lietuvoje pradėtas įgyvendinti globos įstaigų pertvarkos planas<sup>4</sup> kuria prielaidas kalbėti apie naują socialinio darbo raidos etapą bei kokybiškų paslaugų sampratą, paremtą tokiomis vertybėmis kaip klientų įtraukimas, nevyriausybinų organizacijų kaip partnerio svarba (Šumskienė, Genienė, 2016; Gvaldaitė, Šimkonytė, 2016; Sadauskaitė, 2015). Taip pat sparčiai plečiamos bendruomeninės paslaugos, kurių teikimo logika yra artimesnė kliento įgalinimui ir autonomijai. Visi šie pokyčiai suponuoja naujai atsirandančius inovatyvių paslaugų teikimo ir valdymo modelius.

Šiame darbe analizuojama, kiek ir kaip galima apibrėžti bei standartizuoti intersubjektyvumu grindžiamą veiklą, kuri neturi aiškaus baigtinio pavidalo, yra nuolat konstruojama realiu laiku. Konstruojant kokybės sąvoką pagrindinį vaidmenį atlieka laukas, kuriame veikia socialinis darbuotojas ir klientas bei jų interakcija. Todėl darbe siekiama atsakyti į klausimą, ar tam tikri objektyvūs kokybės kriterijai gali būti determinuoti iš anksto? Jeigu determinuoti, kas ir kokiame procese turėtų tai daryti? Darbe taip pat bandoma rasti dermę tarp skirtingų požiūrių į socialinio darbo kokybę, ieškoti abiejų požiūrių privalumų ir galimų trūkumų.

**Darbo naujumas.** Lietuvoje vis dar stokojama išsamių mokslinių darbų apie socialinio darbo kokybę. Kol kas daugiausia įdirbio tyrinėjant socialinių paslaugų kokybę yra Žalimienės tyrimuose (2003, 2005, 2007, 2009, 2015), taip pat apie kokybę rašė Švedaitė-Sakalauskė (2007), Jackevič (2012), Maniušytė (2014). Kitais atvejais dažniausiai rengiamos mokslinės publikacijos bei magistro darbai. Daktaro disertacija apie socialinio darbo kokybę ir kokybės užtikrinimą parengta pirmą kartą. Lietuvos socialinio darbo praktikoje kokybės samprata pradėta detaliau tirti, visų pirma, dėl iššūkių stacionarios globos institucijoms, nuolat kylančių žmogaus teisių pažeidimo atvejų (Šumskienė 2014, Šumskienė, Pūras, 2012; Ruškus, 2015) ir neefektyvaus (dažnai per brangaus) šių institucijų valdymo. Diskutuojuama apie poreikį pereiti nuo hiperglobos kultūra ir rūpesčiu pasyviais klientais prie bendruomeninėmis paslaugomis ir socialinėmis inovacijomis grįstos įgalinančio socialinio darbo kultūros. Iš pastaraisiais dešimtmečiais parengtų publikacijų matyti, kad daugiausia mokslinių įžvalgų galime rasti apie socialinės globos (angl. *care*) kokybę (Žalimienė 2007; Pūras, Šumskienė, 2012, Maniušytė, 2014) pagyvenusių asmenų ir neįgaliųjų bei vaikų globos

---

<sup>3</sup> Tiesiogiai dirbančių su klientais.

<sup>4</sup> Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams veiksmų planas 2014–2020 m.

institucijose. Bendruomeninių paslaugų kokybė, kai paslaugos teikiamos socialinės rizikos situacijose esantiems suaugusiems, Lietuvos mokslinėje diskusijoje beveik neaptarta. Užsienio literatūroje galime rasti įvairių įžvalgų. Dalis autorių, socialinio darbo kokybę nagrinėjo iš vadybos perspektyvos (Coulshed, 1990; Hafford-Letchfield, 2012). Kiti labiau akcentavo kokybės užtikrinimo svarbą socialinio darbo profesijai raidai (Blom; Moren, 2015; Juliette Malley, 2010).

Dėl šių priežasčių ir dėl autorės domėjimosi bendruomeninių paslaugų plėtra šiame darbe analizuojamos bendruomeninės socialinio darbo paslaugos. Viena vertus, globos kokybei (*quality of care*) kitų autorių (Žalimienė, 2007, 2009, 2012; Tatoryte, 2014, Orlova, 2014, Miškinytė, 2014) darbuose yra skiriama gana daug dėmesio. Kita vertus, bendruomeninių paslaugų tyrimai sukuria prielaidą kurtis inovacijoms, kurių taip reikia nugalintai ir „nepaisomai“ (Švedaitė et al, 2014) socialinio darbo profesijai. Bendruomeninių paslaugų teikimo formos keičia kliento vaidmenį socialinių paslaugų sistemoje. Klientas tampa aktyvus paslaugų teikimo partneris. Lietuvoje trūksta bandymų bendrai susitarti dėl sunkiai apibrėžiamos kokybės sąvokos, iki šiol nebuvo atlikta tyrimų, pavyzdžiui, kaip kokybę suvokia socialiniai darbuotojai ir jų klientai, ar jų požiūriai skiriasi. Ši disertacija yra bandymas pateikti etnometodologinį socialinio darbo kokybės paaiškinimą, kurti žinojimą iš interakcijos tarp socialinio darbuotojo ir kliento.

Diskusiją apie socialinio darbo kokybę ir jos užtikrinimo būdus provokuoja ir skaudūs pastarųjų metų įvykiai, susiję su smurtu artimoje aplinkoje, vaikų globos pertvarka ir kaltinimais nepakankamu socialinių darbuotojų veiklumu. Jeigu kokybę laikysime gerai atliekamu darbu, tai socialiniai darbuotojai nežino, kaip įvertinti savo darbą, stokoja organizacinės paramos (Adomaitytė, Augutienė 2016). Vieningos studijos, kaip yra suvokiama socialinio darbo kokybė ir kokiais kriterijais galima ją išmatuoti, Lietuvoje nėra.

Darbo naujumą taip pat atskleidžia pirmą kartą Lietuvoje iš socialinio darbo perspektyvos nagrinėjama socialinių inovacijų svarba ir sąsaja su kokybės kultūra bei verslumo kompetencijomis. Šiame darbe apie verslumą kalbama kaip apie sąlygą kurti kokybę. Pasak Europos Komisijos, pastarųjų metų socioekonominiai pokyčiai lėmė daugelyje šalių augančią nelygybę, dalis visuomenės patiria jų gyvenimo kokybės pokyčius ir prarado socialinę sanglaudą.<sup>5</sup> Šiai sanglaudai atkurti gali padėti naujos prieigos ir holistinis

---

<sup>5</sup> Social economy and social entrepreneurship Social Europe guide | Volume 4. Europos Komisija. 2013.

požiūris. 2010 m. patvirtinta strategija „Europa 2020“ numato sukurti sąlygas sumaniai, darniai plėtrai ir skatinti socialinę įtrauktį. Tam reikia naujų priemonių ir metodų bei darbuotojų, gebančių inicijuoti pokyčius. Europos socialinių inovacijų politika skatina šalis narsiai ieškoti naujų būdų, kaip spręsti socialines problemas ir iššūkius, kylančius modernioje ir išmanioje visuomenėje. Šiandien reikalingi metodai reikalauja ne tik kitos darbo kultūros, bet kokybiškai kitokio mąstymo (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe*). Naujojoje Europos socialinių inovacijų dienotvarkėje pabrėžiama: „Investuokite į žmones, kad jie galėtų formuoti ir valdyti inovacijas, atitinkančias šalies siekius ir vertybes“ (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe*). Inovacijos duoda nelauktų rezultatų ir naują sprendimų kokybę. Kūrybiškumas, pozityvi asmens socialinė ir ekologinė aplinka, optimizuotas žmogiškųjų išteklių panaudojimas didina tarpusavio pasitikėjimą ir socialinį kapitalą (Kvieskienė et al, 2012). Socialinių inovacijų variklis yra socialinis darbuotojas, todėl svarbu suprasti galimybes, leidžiančias išnaudoti ir plėtoti socialinių darbuotojų potencialą paslaugų kokybei auginti.

Kitas darbo naujumo aspektas – kitokia socialinio darbo kokybės samprata sociologiniame diskurse. Kokybė dažniau analizuojama menedžeristinėje perspektyvoje (Ruževičius, 2007, 2008, 2011; Serafinas, 2011, 2013, 2014; Adomaitienė, 2009, 2015), kaip standartų visuma, padedanti siekti tam tikrų nustatytų parametru. Ši koncepcija įsigalėjo 1950-aisiais, pradėjus aktyviai veikti ISO (angl. *International Organization for Standardization*) organizacijai. Pirminis ISO standartų tikslas buvo užtikrinti saugių produktų patekimą į rinką ir buvo aktualus gamybos sektoriui. O bandymas pažvelgti į socialinio darbo kokybę iš sociologinės perspektyvos, kaip į kliento ir darbuotojo sąveikos rezultatą, yra atliktas pirmą kartą. Nors jų sąveika yra daugelio tyrimo objektas, tačiau šiame darbe bandoma atskleisti, kaip ir kodėl ji lemia *gerai* socialinių darbuotojų atliekamą darbą. Tirdama socialinių darbuotojų kokybės suvokimą, disertacijos autorė siekė atskleisti kokybės apraiškas mikro, mezo ir makro lygmenyse bei ieškojo dominuojančių kokybės kultūrų socialinio darbo praktikoje.

**Darbo aktualumas.** Darbo aktualumą atskleidžia stiprėjančios diskusijos apie socialinio darbo kokybę, kokybės vertinimo sistemas ir kokybės užtikrinimo praktikoje iššūkius. Kokybės svarba auga dėl kelių priežasčių. Visų pirma, šių paslaugų vartotojai dažniausiai yra pažeidžiamos grupės, galimybė pasirūpinti savimi ir priimti sprendimus jiems dažnai yra ribota. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos pamatines vertybes bei Lietuvoje ratifikuotas įvairias tarptautines konvencijas, būtina stebėti paslaugų teikimo procesą, kuriuo siekiama ne tik užtikrinti pažeidžiamų grupių žmogaus teises,

bet ir įtraukti juos į sprendimų priėmimą. Antra, socialinio darbo paslaugos beveik visada yra finansuojamos valstybės arba savivaldybės biudžeto lėšomis, todėl, augant poreikiui ir mažėjant valstybės galimybėms finansuoti tokias paslaugas, socialinės inovacijos tampa ypač svarbios – tai gebėjimas kitaip, veiksmingiau reaguoti į pokyčius, tiek individo, tiek organizacijos lygmenyje. Trečia, norint pritraukti į socialinio darbo lauką kūrybingus, verslius<sup>6</sup> darbuotojus, gebančius kurti inovacijas ir ieškoti socialinių sprendimų, būtina didinti socialinių paslaugų sektoriaus patrauklumą. Tam reikia suprasti sektoriuje veikiančių veikėjų mąstymo ir pažinimo giluminius įpročius bei žinių konstravimo praktikas.

Darbo aktualumą taip pat galima pagrįsti bendruomeninių socialinių paslaugų kokybės plėtros poreikiu. Lietuvoje socialinės globos paslaugų kokybei išskirtinis dėmesys skiriamas nuo 2007 m., kai buvo patvirtinti Socialinės globos normų aprašai. 2015 m., Valstybės kontrolei pateikus audito ataskaitą apie senyvo amžiaus asmenims teikiamų socialinių paslaugų situaciją, paaiškėjo, kad socialinės globos normos nepadėjo pasiekti kokybės. Ataskaitoje teigiama, kad nėra tinkamų kriterijų, leidžiančių asmeniui parinkti geriausiai jo poreikius atitinkančią paslaugą, pagalbos namuose darbo normatyvai neatitinka senyvo amžiaus asmenų realių poreikių.<sup>7</sup> Pagal Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą, viešųjų paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą sulauks išskirtinio dėmesio. Programoje numatyta užtikrinti vienodas konkurencijos sąlygas visiems paslaugų teikėjams, keisti ribojančias teisės aktų nuostatas, kad viešąsias paslaugas galėtų teikti tiek privatūs, tiek pelno nesiekiantys subjektai. Savivaldybės bus įpareigosotos pirkti paslaugas, todėl paslaugų kokybės užtikrinimo sistemų poreikis augs.

Bendruomeninėms paslaugoms normos nėra taikomos. Čia susitarti dėl kokybės kriterijų yra dar sudėtingiau. Pavyzdžiui, 2015 m. Valstybės kontrolės išvadoje apie prekybą žmonėmis buvo konstatuota, kad, atlikus auditą, per dešimtmetį nebaigtos spręsti esminės kovos su prekyba žmonėmis organizavimo problemos: nesukurta veiksminga prekybos žmonėmis prevencijos ir kontrolės subjektų sistema; esama pagalbos teikimo sistema neužtikrina, kad visoms prekybos žmonėmis aukoms būtų suteikta reikiama

---

<sup>6</sup> Čia sąvoka *verslumas* suprantama kaip tam tikras kompetencijų rinkinys ir mąstymo būdas (kūrybiškumas, kritinis mąstymas, problemų sprendimas, inovacijų diegimas ir t. t.).

<sup>7</sup> Valstybės kontrolės audito ataskaita. Ar teikiamos socialinės paslaugos tenkina didėjančius senyvo amžiaus asmenų poreikius. 2015 m. birželio 30 d.

pagalba.<sup>8</sup> Europolo duomenimis, nuo prekeivių žmonėmis kasmet nukenčia apie 120 tūkstančių asmenų. Iš Baltijos valstybių kasmet savo noru arba prievarta išvežama apie 3000 moterų, daugiausia iš Lietuvos (apie 1000–1200). Problemos mastus galima vertinti tik remiantis netiesiogine šalies nevyriausybinų ir tarptautinių organizacijų pateikiama statistine informacija. Be to, nukentėjusiosios nepraneša apie nusikalstamą veiklą ir vengdamos neigiamo visuomenės požiūrio, iš baimės ar todėl, kad stokoja informacijos apie pagalbos galimybes, nesikreipia pagalbos, o tai didina oficialių duomenų trūkumą. Viena skaudžiausių prekybos moterimis pasekmių – prasta aukų fizinė, seksualinė ir psichinė sveikata. Pagal 2003 m. Rytų Europoje atliktą tyrimą, iš 207 apklausoje dalyvavusių nukentėjusiųjų nuo prekeivių moterimis net 95 % teigė patyrusios fizinį ir seksualinį smurtą (Blažytė, cit. Zimmerman, Hossain, Yunk, Roche, Morrison, Was, 2006).

Prekyba žmonėmis nėra vienintelė situacija, kai asmuo gali atsidurti socialinėje atskirtyje. Socialinės rizikos situacija susidaro tada, kai žmogui gresia fizinis arba psichologinis pavojus, jis patiria socialinę atskirtį dėl finansinių, socialinių ar psichologinių priežasčių (nesvarbu, ar patekęs į šią situaciją savo noru, ar ne) ir jam reikia profesionalios pagalbos. Visame pasaulyje daug didesnę riziką atsidurti socialinės rizikos situacijose patiria jauni asmenys, turintys žemą išsilavinimą, ir moterys bei jaunimas. 2014 m. 35 % Europos Sąjungos gyventojų, turinčių žemiausią išsilavinimą, buvo socialinės atskirties ir skurdo rizikoje (Europos Komisija, 2015). Europos Komisijos skelbiama socialinės atskirties ataskaita parodė, kad moterys ES daug dažniau nei vyrai patiria riziką atsidurti atskirtyje. Diane Perrons vertino ekonominės krizės padarinius moterų skurdui. Tarp šalių egzistuoja kai kurie skirtumai, tačiau apskritai moterų patiriama skurdo rizika yra didesnė nei vyrų, nors nuo 2012 m. vyrų skurdo rizikos rodikliai augo sparčiau (Europos Komisija, 2015). Abiejų lyčių jaunimo skurdo ir socialinės atskirties rizika yra panaši. 2014 m. beveik trečdalis (30,8 % vyrų ir 33,0 % moterų) jaunimo ES buvo atsidūrę skurdo rizikoje. Situacija negerėja nuo 2010 metų. Stabilus išlieka ir NEET<sup>9</sup> jaunimo skaičius. Nedarbas ir socialinė atskirtis neretai yra ir savižudybių priežastis.

Be jau paminėtų socialinės rizikos situacijų, randasi naujos socialinės atskirties formos, pavyzdžiui, ekonominės emigracijos aukos, išnaudojimo

---

<sup>8</sup> Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaita „Prekyba žmonėmis – prevencija ir pagalba nusikaltimų aukoms“, 2015 m. rugsėjo 14 d. Nr. VA-P-40-2-11.

<sup>9</sup> NEET (angl. *neither in employment, education, nor in training*), jaunimas, kuris nesimoko ir nedirba.



darbe aukos, priklausomybė nuo skaitmeninių technologijų ir pan. Tokios situacijos taip pat kelia iššūkius socialinio darbo kokybės raidai. Todėl ši daktaro disertacija yra aktuali, nes į tyrimą įtraukiama socialinės rizikos situacijose esančių klientų patirtis socialinio darbo procese, taip pat pateikiama išsami socialinio darbo kokybės sąvokos raida bendrame kokybės vadybos mokslo kontekste, analizuojami iššūkiai vertinant kokybę ir bandant kurti Lietuvos duomenimis grįstą socialinio darbo praktiką. Šioje disertacijoje autorė siekė detaliau apžvelgti du skirtingus požiūrius į socialinio darbo kokybę, kurie grumiasi socialinio darbo lauke ir Lietuvoje. Autorė tiki, kad disertacija prisidės prie šios diskusijos plėtros ir padės rasti abiejų požiūrių dermę. Šis mokslo darbas aktualus praktikams, ieškantiems atsakymų, kaip vertinti teikiamų paslaugų kokybę bei tobulinti savo organizacijos veiklą. Disertacijoje keliami klausimai reikšmingi ir nevyriausybiniam sektoriui, teikiančiam socialines paslaugas. Iš siekiančių gauti finansavimą paslaugoms vykdyti valstybė bei savivaldybės neretai reikalauja įrodymų, kokia yra jų teikiamų paslaugų kokybė. Iki šiol praktikoje nėra Lietuvos kontekstui pritaikytų socialinio darbo kokybės matavimų įrankių ir rekomendacijų. Autorė tikisi, kad pateikiamos praktinės rekomendacijos galės būti naudingos socialinio darbo praktikams. Darbe keliami klausimai aktualūs įvairių mokslo sričių tyrėjams, siekiantiems plėtoti socialinius tyrimus organizacijų tobulinimo srityse, bei sociologijos, vadybos, socialinio darbo, psichologijos krypties studentams. Šiuo tyrimu siekiama prisidėti prie naujų socialinio darbo žinių kūrimo ir pritaikymo socialinio darbo mokslo ir praktikose srityse.

**Tyrimo problema** – žinių apie socialinio darbo kokybės suvokimą stoka. Neturėdami empiriškai pagrįstų duomenų apie kokybės suvokimą mūsų socialinio ir istorinio konteksto rėmuose, negalime objektyviai nustatyti veiksmingų metodų klientų įgalinimo praktikai. Svarbu atskleisti, kokioje kokybės kultūroje veikia socialinio darbo organizacijos Lietuvoje, kad būtų įmanoma padėti joms sukurti kokybės augimą skatinančias sistemas.

**Darbo prielaidos:**

1. Didėjanti socialinė atskirtis visuomenėje augina socialinio darbo paslaugų poreikį ir keičia jų pobūdį, auga spaudimas teikti paslaugas efektyviai taupant resursus.
2. Socialinio darbo kokybė yra skirtingai suprantama menedžeristinėje ir socialinio darbo (įgalinimo) perspektyvose, todėl organizacijose vyrauja skirtinga kokybės kultūra.
3. Nauji socialiniai iššūkiai visuomenėje reikalauja inovatyvaus socialinių darbuotojų požiūrio į savo darbą ir naujų darbo metodų taikymo. Kokybės užtikrinimo sistemos yra būdas sukurti naują socialinio darbo kultūrą.

4. Kokybės suvokimas individualiame lygmenyje yra svarbus norint tobulinti teikiamas paslaugas organizaciniame lygmenyje.
5. Socialinių paslaugų sektoriuje vis dar vyrauja galios santykiai ir klientų įtraukimas į kokybės gerinimą dažnai yra deklaruotas tokenizmas, o ne realaus socialinio poveikio siekimas.

**Disertacijos tikslas** – atskleisti socialinio darbo kokybės konstravimą, teikiant paslaugas rizikos situacijose esantiems asmenims, bei aprašyti vyraujančias socialinio darbo kokybės kultūras, kuriančias kokybės užtikrinimą organizacijose.

**Disertacijos tyrimo objektas:**

- socialinio darbo kokybės suvokimas bei konstravimas intersubjektyvume.

**Tyrimo uždaviniai:**

- 1) atskleisti socialinio darbo kokybės suvokimą menedžeristinėje bei įgalinimo perspektyvose ir įvertinti skirtingų perspektyvų paplitimą praktikoje;
- 2) atskleisti socialinio darbo klientų subjektyvias patirtis įgalinimo proceso metu bei santykius su skirtingų profesinių vaidmenų darbuotojais;
- 3) išanalizuoti skirtingas socialinio darbo kokybės kultūras ir išskirti joms būdingus požymius;
- 4) atskleisti socialinio darbo kokybės raišką skirtinguose lygmenyse (*makro, mezo, mikro*) bei rasti jų tarpusavio ryšius;
- 5) sukurti grindžiamąją teoriją, kuri atskleistų socialinio darbo kokybės konstravimą teikiant paslaugas rizikos situacijose esantiems asmenims.

# 1. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS SAMPRATA: TARP MENEDŽERIZMO IR PLIURALIZMO

*„Kokybė – tai filosofija, iš kitų išsiskirianti savo principais, veikla ir metodais. Pagrindiniai trys šio požiūrio aspektai – tai dėmesio sutelkimas į klientą, nuolatinis tobulėjimas ir komandinis darbas.“ F. Crosby*

## 1.1. Socialinio darbo profesijos tikslai

Kad galėtume apibrėžti socialinio darbo kokybę, turime susitarti, kokie yra profesijos tikslai ir kokių rezultatų siekia socialiniai darbuotojai. Kokybė labai priklauso nuo to, kokie reikalavimai keliami paslaugai. Moren ir Blom (2012) teigia, kad gali būti net keletas skirtingų požiūrių į profesijos tikslą. Vienas iš atsakymų – socialinis darbas egzistuoja, nes žmonės turi materialinių poreikių, kuriuos turi patenkinti. Kitas – socialinis darbuotojas yra lyg „visuomeninis technikas“, kuris nustato problemas ir prižiūri, kad visuomenės raida būtų sklandi. Trečias atsakymas – socialinis darbas kuria ir keičia visuomenę. Dar vienas iš galimų atsakymų – socialinio darbo tikslas yra išlaisvinti žmones iš visuomenės jėgos struktūrų (Moren, Blom, 2012). Apie socialinio darbo kokybės apibrėžties sudėtingumą pastaraisiais dvidešimt metų plačiai diskutuoja daugelis tyrėjų (Coulshed, 1990, 2006; Hafford-Letchfield, 2006, 2007, 2012; Juliette Malley, 2010). Šį sudėtingumą lemia kai kurios profesijos ypatybės. Socialinis darbas kaip profesija yra labai jauna, tačiau per pastaruosius penkiasdešimt metų ji išgyveno dideles permainas (Dunajevus, 2009): buvo profesionalizuota, standartizuota, jai sukurta naujų metodų, sritis patyrė didelę plėtrą, kai keitėsi socialinių problemų pobūdis, augo profesinių žinių sistemos ir praktiniai tyrimai. Socialinis darbas kaip profesinis laukas turi savo metodų, teorijų ir žinių sistemą, kuri daro įtaką profesijos tikslams, procesams ir rezultatams. Šį profesinį lauką iki šiol sudėtinga vienareikšmiškai apibrėžti, nes praktinė socialinio darbo veikla labai priklauso nuo istorinės bei kultūrinės perspektyvos (Žalimienė, 2003), socialinio darbo tikslų suvokimo, vertybių. „Socialinio darbo turinys kinta priklausomai nuo jo reikšmių daugiamatėje socialinio darbo erdvėje“ (Dunajevus, 2009) nuo Richmond pasiūlyto darbo su atveju metodo iki šiuo metu augančių socialinių inovacijų ir bendruomenių įgalinimo. Socialinio darbo praktiką labai paveikė kiekvienos šalies ir organizacijų, kuriose jis veikia, lūkesčiai ir nuostatos (Baginsky 2014). Socialiniams darbuotojams kasdien tenka susidurti su įvairiomis dilemomis ar situacijomis, kurios neturi aiškaus sprendimo. Neapibrėžtumas tapo nuolatinis jų profesinės veiklos palydovu (Rimkus, 2015). Pagrindinės dilemos

susijusios su esminėmis diskusijomis apie kliento autonomiją ir paternalizmą (Žalimienė et al, 2015) bei apie socialinę teisingumą ir individualią pagalbą asmeniui (apie tai plačiau diskutuojama 2 šio darbo skyriuje).

Per neilgą raidos etapą socialinis darbuotojas socialinės politikos lauke iš pagalbos teikėjo individui tapo pokyčių akseleratoriumi. Šią raidą įrodo ir tarptautinių socialinio darbo apibrėžimų kaita. 1957 m. patvirtintas tarptautinis socialinio darbo apibrėžimas pirmiausia teigė, kad tai yra sisteminis būdas padėti žmonėms ar grupėms geriau adaptuotis visuomenėje. Ilgainiui socialinio darbo profesijos tikslas pakito: tapo labiau ne padėti adaptuotis, tačiau išmokti keisti ir keisti socialinę aplinką (Truell, 2014). 2000 m. patvirtintas tarptautinis socialinio darbo apibrėžimas kalba apie pokyčius ir įvardija, kad socialinis darbas skatina socialinius pokyčius, problemų sprendimą, įgalinimą siekiant žmogaus gerovės. Naujausias, 2014 m., Melburne priimtas apibrėžimas išplečia socialinio darbo ribas, nes jame įvardijama, kad socialinis darbas yra profesija, kuri skatina socialinius pokyčius ir socialinę sanglaudą bei žmonių išlaisvinimą, taikydama socialinio teisingumo, žmogaus teisių, pagarbos skirtumams principus (Irene, 2014). Šiuo apibrėžimu akcentuojamas platesnis profesijos tikslas: ne tik individuali pagalba žmogui, bet ir siekis užtikrinti socialinę teisingumą, o taip pat akcentuojama individo laisvo pasirinkimo valia (Malawi, 2006).

Tiek tarptautinis apibrėžimas, tiek socialinio darbo praktika žymi profesijos dualumą ir slypinti jame paradoksą – savo veikloje socialiniai darbuotojai siekia skirtingų tikslų. Pirmutinis tikslas yra įvesti socialinę kontrolę, kuria siekiama palaikyti visuomenės reguliavimo funkciją. Antras tikslas – individuali pagalba asmeniui ar šeimai, siekiant įgalinimo (Figuera-McDonough, 2007). Kitaip tariant, socialinio darbo funkcija yra identifikuoti asmenis, turinčius sunkumų ir „juos (pakartotinai) „pritaikyti“ visuomenei“ (Blom, Moren, 2014) Kita funkcija yra išlaisvinti žmones nuo visuomenės primestų stigmų ir šabloninių struktūrų. Čia socialinis darbas įgauna profesijos, veikiančios ne tik mikro, bet mikro lygmenyje, savybių. Profesijos funkcija yra ir saugoti visuomenę nuo įvairių formų diskriminacijos ir kitų socialinių neteisybių (angl. *injustice*) (Morgaine, 2014).

Aptarti sudėtingumai daro įtaką kokybės suvokimui ir raiškai socialiniame darbe. Kokybės apibrėžtis kyla iš to, kaip suvokiame pačią profesijos misiją. Kuris tikslas dominuos praktikoje, priklausys nuo profesijos raidos, socialinio, istorinio konteksto. Kad šios įvairios ir kontraindikuojančios funkcijos būtų sėkmingai įgyvendintos, reikia sutarti, kas yra kokybiškas socialinis darbas konkrečioje realybėje, kokius tikslus jis turi pasiekti ir kaip matuosime gautus rezultatus.

## 1.2. Kokybės sąvokos raida

Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net nukelia atgal, prieš milijoną metų, kai žmonijai pradėjo gaminti pirmuosius įrankius (Shewhart, 1989). Kokybės sąvokos universalumas ir daugiaprasmiškumas lėmė, kad jos samprata tyrinėjama daugybės akademikų ir verslo atstovų. Pripažindamas, jog neegzistuoja kokybė *per se*, Serafinas (2011) teigia, kad kokybės yra tam tikrų savybių rinkinys. Per visą raidos ir tyrimų istoriją nebuvo sukurtas toks universalus kokybės apibrėžimas, kurį galima būtų pritaikyti skirtingiems socialiniams kontekstams. Tačiau yra nemažai pastangų kokybės apibrėžimus klasifikuoti. Vienas kokybės vadybos tyrinėtojų, Ruževičius (2006), kokybės apibrėžimus siūlo skirstyti taip:

- Kokybė kaip ekonominė nauda, kai produkto ar paslaugos kokybė negali būti atsieta nuo jo kainos (investicijų).
- Kokybė kaip proceso valdymas (atitikimas nustatytiems darbų etapams ir funkcijoms).
- Kokybė kaip atitiktis standartams, reikalavimams. Kokybei įvertinti naudojami objektyvūs ir išmatuojami rodikliai. Jei pasiekiami nustatyti rodikliai / standartai, paslauga laikomas aukštos kokybės.
- Kokybė kaip vartotojų poreikių patenkinimas. Kokybė suvokiama labai individualiai, šis suvokimas priklauso nuo vartotojų lūkesčių bei turimos patirties.
- Kokybė kaip nuolatinis tobulėjimas, nuolat reflektuojant ir analizuojant teikiamas paslaugas ir siekiant jas patobulinti.

Kiti autoriai (Garvin, Dahlgaard, Reeves, Juran, Crosby ir t. t.) taip pat klasifikavo kokybės apibrėžtis. Peržvelgiant jų darbus galima pastebėti panašias tendencijas: išskirtinės savybės, proceso tobulinimas, atitiktis standartams ar numatytiems reikalavimams, tenkinami vartotojų lūkesčiai. Crosby (1998) teigia, kad organizacijos veikia kokybiškai, kai išvengia trūkumų. Crosby iš esmės laikėsi atitikimo reikalavimo kokybės koncepcijos, tačiau ją praplėtė, įtraukdamas kliento pasitenkinimo perspektyvą. Harvey (1993) kokybę siejo su pokyčiu, transformacija, kai siekiama tobulinti, įgyti naujų žinių ir praplėsti koncepcijas. Kokybės koncepcijų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Kokybės koncepcijų įvairovė (pagal Garvin, Dahlgaard, Reeves, sudaryta autorės)

Garvin, 1984	Dahlgaard et al, 1998	Rieves et al, 1994
Viršijanti kokybė	Išskirtinė kokybė – daiktus suteikiamos ypatingos savybės.	Kokybė kaip tobulas veikimas (procesų tobulinimas)
Kokybė kaip produkto tinkamumas (atitiktis reikalavimams)	Kokybė kaip tobulumas ir pastovumas	Kokybė kaip vertė (savybės už tam tikrą kainą)
Kokybė kaip atitiktis vartotojų poreikiams	Kokybė kaip tinkamumas naudoti (atitiktis reikalavimams)	Kokybė kaip atitiktis reikalavimams
Kokybė kaip geras gamybos procesas	Kokybė kaip vertė už pinigus	Kokybė kaip vartotojų reikalavimų pasiekimas
Kokybė kaip vertė (savybės už tam tikrą kainą)	Transformacinė kokybė, pavyzdžiui, nuolatinis keitimasis	

Kokybės vadybos tyrimų sritis ėmė rasti modernizuojant gamybą. Gamyboje svarbiausia yra išvengti atliekų, kai tenka išmesti nekokybiškus produktus arba, tarkime, maisto pramonėje, ir užtikrinti produktų saugumą. Ilgainiui, plėtojant verslo valdymo praktiką, versle atsirado kitoks požiūris į kokybę kaip *nuolatinio tobulumo* siekį optimizuojant procesus, juos nuolat vertinant, stebint vartotojų pasitenkinimą ir tobulinant produktą. Šis naujas požiūris suponuoja nuostatą, kad kokybė yra ne statiška, bet dinamiška sąvoka, kurios traktuotė bėgant laikui kinta ir priklauso nuo kokybės objekto tipo (Anand, 1997; Ruževičius, 2011, 2014, Ruževičius et al, 2005). Visgi iki šiol gamybos sektoriuje dažniau sutiksime klaidų mažinimo kokybės koncepciją, o paslaugų sektoriuje – nuolatinio tobulėjimo, nors tai nėra taisyklės. Pavyzdžiui, bankai taiko labai daug klaidų eliminavimo priemonių.

Kokia kokybės koncepcija labiausiai tinka viešųjų paslaugų, tarp jų ir socialinių paslaugų, sektoriui? Pirmieji bandymai pritaikyti kokybės modelį viešosioms paslaugoms buvo paremti gamybos sektoriaus patirtimi, visgi egzistuojantys objektyvūs skirtumai tarp šių sričių, apsunkina tiesioginės patirties perkėlimą. Pagrindinis skirtumas tarp paslaugų ir produktų, anot Blom ir Moren (2012), yra tas, kad paslaugos visada reikalauja tiesioginio kontakto ir klientai yra tiesiogiai įtraukiami į procesą, o, kalbant apie

produktą, klientas supažindinamas tik su galutiniu produktu. Svarbu atsižvelgti, kad bendroji kokybės vadybos sistema ir standartizacija kilo iš poreikio užtikrinti produktų kokybę ir saugumą (Ruževičius, 2007) ir iš čia randasi labai didelis skirtumas tarp paslaugų kokybės. Paslauga daug sudėtingesnė kokybės vertinimo prasme nei prekė, nes jos savybės yra neapčiuopiamos, ji priklauso ne tik nuo tiekėjo, bet ir nuo kliento ar net išorės aplinkybių. Paslaugų, neįmanoma sukaupti, apčiuopti, „jos kaskart yra vis kitokios, t. y. jos yra heterogeniškos, nevienodos“ (Pranulis et al, 2000).

Antra priežastis plačiau pažiūrėti viešųjų paslaugų kokybės suvokimą buvo naujosios viešosios vadybos koncepcija. Naujoji viešoji vadyba gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. Ji suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet svarbiausia – kaip jo modernizavimas. Devintajame praeito amžiaus dešimtmetyje Vakarų valstybėse pradėjo formuotis naujas vadybinis požiūris, integruojantis inovacinius valdymo metodus, į rezultatus orientuotą elgseną, žinių valdymo ir socialinės atsakomybės formas (Raipa, 2014). Viešųjų paslaugų modernizavimo tyrėjai (Hartley, Allison; Benington; Clarke, Gewirtz, McLaughli) teigė, kad naujosios viešosios vadybos kontekste viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos turi persiorientuoti ir pradėti mąstyti pagal verslo logiką.

Kitaip tariant, kokybę visų pirma imta sieti su efektyvumu ir kliento lūkesčių tenkinimu. Taip pradėjo formuotis atskira socialinio darbo tyrimų ir praktikos sritis – socialinio darbo kokybės vadyba. Palaipsniui kokybė nebebuvo laikoma savaimė suprantamu faktu, bet tapo kažkuo, kas turėjo būti įrodyta (Braakenburg, 2015). Vadybos principus pradėta taikyti socialinio darbo praktikai.

### 1.3. Socialiai konstruojama socialinio darbo kokybė

Apie kokybę socialiniame darbe pradėta kalbėti ne taip seniai (maždaug 1950–1960-aisiais), kai socialinio darbo lauke ėmė dominuoti valstybė kaip paslaugų teikėjas. Tačiau labiausiai ši sritis suaktualėjo 8-ajame dešimtmetyje, kai radosi socialinių paslaugų rinka ir galimybė rinktis. Tačiau negalime sakyti, kad socialinio darbo kokybės sąvoka atsirado tik modernioje visuomenėje. Ji viena ar kita forma egzistavo žmonių santykiuose. „Pirmasis valstybės lygio standartas – Globos reglamentavimo įstatymas buvo priimtas Europoje –1601 m. Anglijoje ir įpareigojo kiekvieną bendruomenę rūpintis savo vargšais, suteikiant jiems minimalią pagalbą“ (Žalimienė, 2015). Vėliau skirtingos valstybės įvedė skirtingus nacionalinius įstatymus, o nuo 1990-ųjų kokybės užtikrinimo koncepcija tapo savarankiška socialinio darbo teorijos

dalį (Adams, 1998). Imta diskutuoti, ar socialinį darbą galima aprašyti ir įvertinti ekonominiais kriterijais, kaip gamybos procesą, ar ją vykdant galima remtis ekonominio racionalumo kriterijais (Žalimienė, 2003; Parton, 2007; Hafford-Letchfield, 2012). Šios diskusijos nesibaigia iki šiol.

Vienas iš požiūrių į socialinio darbo kokybę gali būti apibūdinamas pagal Adamso (1998) pasiūlytą modelį – kokybė yra susijusi su savybių palyginimo bei atitikties reikalavimams aspektais. Anot autoriaus, kitaip nei versle, socialinio darbo kokybė turėtų remtis nuolatinio tobulėjimo, o ne klaidų mažinimo principu. Tradicinis kokybės suvokimas gali būti nepritaikomas socialinio darbo laukui, kur kaštų naudos analizė ir efektyvumas niekada nebuvo dominuojantis veiklos principas. Vadyboje bendroji kokybės koncepcija veda prie standartizacijos ir norminimo, kai siekiama sukurti aiškių reikalavimų visumą, kurių laikantis manoma, kad paslaugos arba prekės yra kokybiškos. Tačiau kokybė socialiniame darbe yra labiau subjektyviai konstruojama negu objektyviai determinuojama kaip konkretus normų rinkinys. Todėl socialinio darbo kokybės atveju neišvengiamai reikia ieškoti kitų prieigų. Grynoji kokybės vadybos paradigma negali atsižvelgti į sudėtingus žmonių skirtumus ir neužtikrintumą tiesiogiai dirbant su klientu (Coulshed, Andrey Mullender; 2006). Vadybinis požiūris čia sunkiai pritaikomas. Socialinio darbo paslaugą sunku objektyviai apibrėžti dėl didelės socialinio lauko veikėjų tarpusavio įtakos. Pagal Bourdieu, socialinio darbo lauko specifika atskleidžiama per veikėjų užimamas pozicijas ir praktikas <...> kur yra abipusis ryšys tarp socialinių struktūrų ir veikėjų, t. y. veikėjas yra ir jų veikiamas“ (Duoblytė, 2011). Laukas – tai santykių susitikimo erdvė, ir „mąstyti lauko požiūriu reiškia mąstyti santykių požiūriu“ (Jakonytė cit. Bourdieu, 2005). Socialinės paslaugas veikia turbulentiame ir sunkiai nuspėjamame lauke. Socialinio lauko ir veikėjo įtaka yra esminė socialinio darbo kokybės ypatybė. Tačiau socialiniai darbuotojai veikia daug autonomiškiau už kitus specialistus, nes darbe jie panaudoja savo vidinius išteklius: žinias, profesinius gebėjimus, vertybes (Harding et al, 1996) ir turi atsispirti nuo kliento socialinę sistemą, kuri kaskart yra individuali. Adamsas taip pat pažymi, kad socialinio darbo sąvoka gali kisti priklausomai nuo socialinio konteksto. Objektyviai įvertinti kokybę lengviau kalbant apie materialinius objektus ir daiktus, pavyzdžiui, stalą, kėdę, ledus, suknelę ir pan. Čia galima remtis daikto funkcionalumu. Jeigu daiktas sėkmingai kurį laiką (dėl laiko taip pat reikia susitarti) atlieka savo funkciją, jis kokybiškas. Kalbant apie paslaugas, socialinio darbo atveju iššūkiai kyla jau dėl pačios paslaugos rezultatų, kuriuos suponuoja skirtingai interpretuojami socialinio darbo profesijos tikslai (1.1 poskyris).



Taigi, apibendrinami prieš tai buvusius teiginius, galime teigti, kad socialinio darbo lauke, kokybė reiškiasi subjektyviai ir yra socialiai konstruojama. Palyginę du panašius priklausomybe sergančių asmenų reabilitacijos centrus, galime rasti panašius paslaugų teikimo modelius, tačiau skirtingą rezultatą, kurį nulems socialinis laukas. Konstruktivistinis požiūris teigia, kad nėra objektyvios realybės, egzistuojančios nepriklausomai nuo individualaus žinojimo (Carpenter, 1996). Individai ne atranda realybę, o ją kuria. Lyddon (1995) diskutavo, kad žmonės pažįsta pasaulį per sąveikas su aplinka. Vienas pagrindinių konstruktivizmo postulatų yra žinių kūrimas, kai dalyvių sąveika yra glaudi ir lygiavertė dalyvavimui. Socialinis konstruktivizmas socialiniame darbe prasideda, kai klientas suvokia savo galias ir dalyvauja kuriant veiklos planą (Cooper, 2001). Socialinį konstravimą palaiko žinojimas ir žinių difuzija. Berger ir Luckmann remiasi idėja, kad tai, ką žmonės „žino“ kaip „tikrovę“, yra socialiai sukonstruota ir šis *žinojimas* yra tas, be „kurio negalėtų egzistuoti visuomenė“ (Berger, Luckmann, 1999). Analizuodami socialinio darbo kokybę, turime suvokti *žinojimo* pobūdį ir formavimosi prielaidas profesiniame lauke, todėl itin svarbūs tampa tyrimai atskleidžiantys žinių gimimą.

Klausimas, į kurį siekiama atsakyti šiame darbe, kas ją konstruoja arba kieno konstruktai turi didesnę svarbą (mikro, mezo ar makro lygmens veikėjų). Daugelis bandymų apibrėžti socialinio darbo kokybę, kuriuos netrukus apžvelgsime, buvo susiję su diskurso kūrimu ir objektyvumo paieškomis, o ne su kažkuo, kuo šiuo metu galime tvirtai remtis praktikoje. Nors galime iš dalies remtis bendrąja patirtimi, Lietuvoje kurdami socialinio darbo kokybės sąvoką, visgi turime atsižvelgti į savo istorinį-socialinį kontekstą, atsakyti į klausimą, kuris socialinio darbo profesijos tikslas dominuoja.

### ***Kokybės rūšys: struktūros, proceso ir rezultato***

Ilgą laiką kokybė buvo suprantama kaip galutinis organizacijos veiklos *rezultatas*. Galutinis socialinio darbo rezultatas – atkurti asmenų gebėjimą funkcionuoti visuomenėje, kad jie toliau patys galėtų savimi savarankiškai rūpintis (Žalimienė, 2003), t. y. įgalinti asmenį veikti savarankiškai. Tačiau neretai praktikoje pasitaiko atvejų, kai šio rezultato nepavyksta pasiekti. Vėliau (su naująja viešąja vadyba) imta labiau akcentuoti *proceso* kokybę, t. y. kaip mes teikiame paslaugas, kaip užtikriname žmogaus teises, kaip įtraukiame klientus į paslaugų teikimo ir tobulinimo procesą. Formuojasi naujas požiūris, įvardijamas viešųjų paslaugų savybių dominavimo teorija ar į procesus orientuota veiklos logika (Urvikis, 2014). Šis požiūris neigia gamybos sektoriuje paplitusią nuomonę, kad rezultatas –

kliento pasitenkinimas – atspindi paslaugos / produkto kokybę. Į viešųjų socialinių paslaugų planavimą ir tiekimą vis labiau įsitraukiant visuomenei (Urvikis, 2014), paslaugų tiekėjai skatinami varžytis dėl geresnės kokybės, paslaugų vartotojai įgalinami ir vis dažniau dalyvauja priimant sprendimus, viešųjų paslaugų tiekėjai savo veikloje labiau vadovaujasi organizacijos vertybėmis, o ne formaliomis taisyklėmis ir procedūrų aprašymais; siūloma vis daugiau paslaugų skirtų segregacijai mažinti (Smalskys, Skietrys, 2008). Per pastarąjį dešimtmetį ar net kelis dešimtmečius didėjančios socialinių paslaugų apimtys bei naujas jų teikimo kontekstas, papildytas inovacijomis ir holistiniu požiūriu, galutinai įtvirtino kokybės kaip proceso sąvoką socialinių paslaugų teikimo sferoje (Netten et al, 2010). Tačiau socialinio darbo paslaugos pagal savo prigimtį kuriamos sąveikai su klientu, todėl jos rezultatas (kokybė) tiek pat priklauso nuo paslaugos teikėjo, kiek ir nuo jos gavėjo. Reikia sukurti kitokį socialinio darbo kokybės teorinį ir empirinį pagrindą, kuris perimtų geriausias kokybės vadybos patirtis ir jas modifikuotų konkrečiam laukui ir laikui. Čia verta atkreipti dėmesį, kad *socialinio darbo vadyba* (pagalbos teikimo procesas klientui ir kliento rezultatas) dažnai painiojama su *socialinio darbo įstaigų vadyba* (organizacijos veiklos valdymu). Tai įneša nemažai painiavos bandant apibrėžti socialinio darbo kokybę. Veronica Coulshed, viena iš socialinio darbo vadybos tyrinėtojų, teigė, kad bendrąja prasme vadyba yra resursų mobilizavimas darbui atlikti. Socialinio darbo atveju vadyba apima „aiškų ciklą – nuo savo valdymo (*managing*) iki klientų sistemų valdymo“ ir kliento įgalinimo (Coulshed et al, 2006). Organizacijos vadyba yra plačiai tyrinėta daugelio vadybos mokslų tyrinėtojų ir gali pateikti gana aiškias rekomendacijas įvairiam organizacijos valdymui (vadovų lyderystės, darbuotojų motyvavimo, vidaus tvarkų, procesų ir kitų susitarimų). Šiai vadybų širčiai darbe yra pritaikyta Donabedian teorija (1980), kuri skiria struktūros, proceso ir rezultato kokybę (1 paveikslas):

- Struktūra – tai tokie sistemos komponentai kaip žmogiškųjų išteklių (personalo mokymo ir jų įgūdžių) ir materialinių išteklių visuma, fizinė ir organizacinė aplinka, kuri veiksmingai sutelkia šiuos išteklius. Dažniausiai ši kokybės rūšis priskiriama makro lygmeniui ir apima organizacijos vadybos elementus.
- Procesas – tai veiksmų, įvykstančių paslaugų teikėjui dirbant su klientu, kokybė. Remiantis kitu apibrėžimu, procesas – tai tarpusavyje susijusių veiksmų seka, iš kurios gaunami rezultatai (Ruževičius, 2014). Ši kokybės rūšis priskiriama mezo lygmeniui ir turi ir organizacijų vadybos, ir socialinio darbo vadybos elementų.

- Sąvoka rezultatas reiškia paslaugų gavėjo pokyčius, kurie įvyko dėl intervencijos. Įgalinimas yra siektinas socialinio darbo rezultatas. Tai yra mikro lygmens kokybė ir ją galima apibūdinti socialinio darbo vadybos sąvoka.



Pagal Donabedian, A. (1985)

1 paveikslas. Socialinio darbo kokybės remiantis Donabedian modeliu (parengta autorės).

Kalbant apie struktūros kokybę, ją nėra sunku pamatuoti, nes kokybę nusako gana objektyvūs kriterijai (darbuotojų kompetencija, fizinės darbo sąlygos, įstaigos finansavimas ir pan.). Organizacijos valdymo kokybė ir procesai taip pat gali būti norminami. Bet kokia įstaiga turi ir gali būti valdoma skaidriai ir efektyviai. Organizacijų valdymui yra sukurta nemažai kokybės vadybos standartų, pavyzdžiui, EFQM tobulumo modelis (angl. *European Foundation for Quality Management*), ISO grupės standartai, tarkime, ISO 9001. Visi jie pateikia išsamius kriterijus, kas yra gerai veikianti organizacija.

Pagrindinė menedžerizmo (vadybos standartų ir metodų taikymo praktikos) atnešta problema tokia, kad efektyvaus organizacijos valdymo principus bandoma perkelti tiesiogiai į mikro kokybės lygmenį. Mikro lygmens rezultatų kokybė randasi iš sąveikos, todėl ją pamatuoti objektyviai labai sudėtinga. Mes galime pamatuoti, ar socialinių paslaugų centras efektyviai valdo resursus (tai galima padaryti taikant paminėtus kokybės standartus), tačiau negalime sukurti universalių socialinio darbo rezultato matavimo priemonių. Socialinis darbas, kaip ir kitos ypač jautrios profesijos,

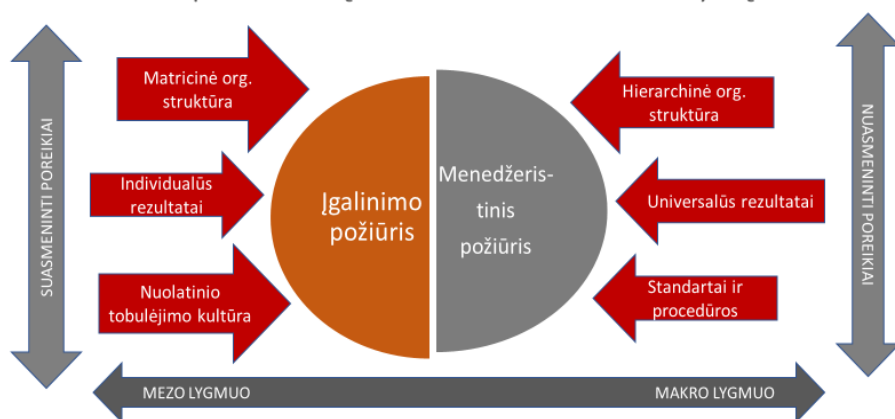
reikalauja daug lankstesnio mąstymo ir lengvai prisitaikančių struktūrų. Dar aptarsime du pagrindinius požiūrius, parankius vertinti socialinio darbo mikro lygmens kokybę, o tolesniame skyriuje pateikiami socialinio darbo kokybės matavimo iššūkiai.

Rezultatą ir procesą dar interpretuosime, o šiame poskyryje norėta pabrėžti pagrindinius skirtumus tarp organizacijos vadybos, kuri reiškiasi kaip procesų, o kartais – kaip struktūros kokybė, ir socialinio darbo veiklos, tiesioginio santykio su klientu vadybos ir to santykio rezultatų. Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad socialinio darbo praktika neturėtų neigti visų menedžeristinių metodų, mat jie dažnai yra gana gerai pritaikomi organizacijos valdyme, tačiau šiam profesiniam laukui taip pat labai svarbu kurti socialinio darbo vertybėmis grįstas kokybės sistemas. Apie šių dviejų požiūrių ypatybes socialinio darbo kontekste plačiau diskutuojama kitame skyriuje (2 paveikslas).

#### 1.4. Du požiūriai į socialinio darbo kokybę

Dviejų ar trijų pastarųjų du dešimtmečių raidos laikotarpiu socialinio darbo kokybė atsidūrė tarsi dviejų skirtingų požiūrių verpete: socialinio darbo tradicijos ir vadybinių reikalavimų. Jų skirtumai suformavo požiūrių dualumą. Pirmąjį požiūrį galime pavadinti *įgalinimo*. Jis remiasi partnerystės principais ir teigia, kad kokybė kyla iš dialogo, iš kliento individualių (suasmenintų) poreikių. Laikantis įgalinimo, atspirties taškas yra individualus požiūris, kliento dalyvavimo užtikrinimas ir jo teisė pasirinkti. Antrąjį požiūrį galima pavadinti *menedžeristiniu*. Jis remiasi profesionalaus menedžerizmo teorija, teigiančia, kad, norint sėkmingai vadovauti organizacijai, reikia įsisavinti vadybos mokslų žinias, turėti atitinkamų sugebėjimų taikyti vadybos principus. Kitaip tariant, šis požiūris teigia, kad, panaudojant vadybos principus ir teisingai planuojant bei kuriant aiškias organizacines struktūras, galima struktūruoti socialinio darbo organizacijų darbą ir taikyti bendras veiklos procedūras. (2 paveikslas).

## Du požiūriai į socialinio darbo kokybę



2 paveikslas. Du požiūriai į socialinio darbo kokybę (sudaryta autorės).

Visgi socialinio darbo kokybė nėra vienalytė sąvoka. Intersubjektyvumas, kuriame ji veikia, daro reikšmingą įtaką kokybės socialinio diskurso raidai. Kokybė priklauso nuo to, kokiam lygmenyje ją įgyvendiname ir kokios rūšies kokybė konkrečius atveju yra vertinama. Toliau detaliau aptarsime du požiūrius.

### *Menedžeristinis požiūris*

Tradiciskai menedžerizmas siejamas su valdymu, aiškia hierarchija, taisyklėmis, rezultatų matavimu ir atskaitomybe (Miller, 2014). Socialinio darbo laukas su menedžerizmu imtas sieti 80-aisiais, kai susiformavo naujosios viešosios vadybos paradigma. Naujoji viešoji vadyba kaip privataus sektoriaus metodų taikymo praktika viešajam sektoriui administruoti vienu iš svarbiausių principų įvardija kliento poreikių tenkinimu paremtą valdžios verslininkiskumą (Osborne ir Gaebler, 1992) bei efektyvumą. Socialinio darbo praktikose pradėta naudoti rezultatų vertinimo formas, paslaugų planus, biudžeto balansavimą ir kitus administracinius darbus (Coulshed, 2006), kuriančius funkcinę socialinio darbo kultūrą. Toks profesijos norminimas yra naudingas paslaugų finansuotojams, tačiau keičia socialinio darbuotojo ir kliento santykių gimstantį socialinį pokytį. Menedžerizmas atnešė klientizacijos kultūrą. Terminą klientizacija (angl. *clientization*) sukūrė Clifford Geertz (1978), kad apibrėžtų rinkos ekonomika paremtus santykius, sukuriančius racionalią konkurenciją (Gubrium et al, 2014). Menedžerizmas remiasi prielaida, kad privatus sektorius yra našus, lankstus, greitai reaguoja į

nuolat kintančias išorės sąlygas, kai tuo metu klasikinio valdymo principais besiremiantis viešasis sektorius yra itin nelankstus, lėtai adaptuojasi prie aplinkos. Būtent dėl to stengiamasi diegti naujus valdymo principus, kurie nebuvo taikyti viešajame sektoriuje, tačiau yra veiksmingi, atneša didelę naudą privačiam sektoriui. Socialinio darbo praktikoje menedžerizmas iš esmės išplėtė kokybės suvokimo ir kokybės vertinimo ribas. Kokybės valdymas, kuris randasi socialinio darbo lauke, gali būti traktuojamas stiprėjančio profesionalizavimo išdava. Anot Boterf (2008), profesionalizavimas reiškiasi kaip sistema, vystanti struktūros pokyčius ir naujus procesus. Menedžerizmas kokybės konstravimo istorijoje gali būti traktuojamas kaip žingsnis naujai pažiūrei į socialinio darbo lauką, tačiau ne kaip galutinis tikslas profesijos raidoje.

Kai kurie kritikai teigia, kad šis požiūris, nors ir turėdamas pražūtingą poveikį socialinio darbo paslaugos prigimčiai, sukūrė prielaidas tikėti, kad mažesnėmis sąnaudomis galima pasiekti geresnių rezultatų (Simon, 2018). Tai susiję su profesijos norminimu ir bandymu mažinti iš principo šiai profesijai būdingą neapibrėžtumą, jį paversti objektyviu ir pamatuojamu. Menedžerizmas kritikuojamas dėl šių trūkumų: norminimo, objektyvinimo, nuasmeninimo, ryšių hierarchizavimo, prarandamo giluminio ryšio ir kt. Šis požiūris remiasi efektyvumo ir universalumo principais, siekiama rasti vieną efektyviausią standartizuotą algoritmą problemoms spręsti. Dažniausiai svarbų vaidmenį prisiima valstybės inicijuotos struktūros, joms kuriami bendri standartai ir keliami universalūs socialinio darbo tikslai (2 paveikslas). Menedžerizmas bando paneigti konstruktyvistinę socialinio darbo prigimtį – niekas iki galo negali būti determinuota, viskas yra konstruojama pagal aplinkybes. Tai reiškia, kad, bandydant apibrėžti, pamatuoti ir struktūruoti žmonių pažinimą, santykius, prarandama profesijos esmė. Naujosios viešosios vadybos efektyvumo siekiniai socialinei apsaugai gali tapti kur kas pavojingesni nei kitoms viešojo administravimo sritims, nes dėl pačios socialinės apsaugos ir socialinių paslaugų specifikos „kiekybiniai efektyvumo rodikliai gali neatspindėti geresnio darbo atlikimo ir sumenkinti socialinių paslaugų kokybės reikšmę“ (Guogis, 2005). Kurdami bendrą standartą visiems klientams ir visiems atvejams, mes arba paneigiame žmogaus prigimties įvairiaspalviškumą arba teigiame, kad įmanoma iš anksto nuspėti visus galimus scenarijus arba tų scenarijų pasekmes. Socialinis poveikis yra subjektyvus, todėl bandymai unifikuotai determinuoti socialinio darbo kokybės kriterijus iki šiol nėra iki galo pavykę. Kita vertus, reikia įvertinti vadybinio požiūrio privalumus. Kalbant apie situacijas, kai socialinio darbo profesionalai ir visa sistema stokoja savireguliacijos ir gebėjimų individualiai reaguoti į socialinius iššūkius, esminių klaidų gali padėti išvengti norminimas

ir sukurtos aiškios gairės. Idealizuota socialinio darbo vertybių ir žinių sistema praktikoje reiškiasi ne visada taip pat. Reikia pripažinti, kad menedžerizmas socialiniame darbe tapo prielaida pradėti kalbėti apie kokybę, kurios praktikoje trūko, ypač tokiose kultūrose kaip postsovietinė erdvė. Čia socialinio darbo lauke vyravo (vyrauja) paternalistinė socialinių paslaugų teikimo tradicija, o darbuotojai stokoja inovatyvumo ir kūrybiškumo užtikrinti įgalinimą.

### ***Standartai***

Vadybinis požiūris taip pat skatina kurti tam tikrus standartus, kriterijų ir rodiklių sistemas, padedančias objektyviai įvertinti kokybę ir palyginti reikšmes. Per pastaruosius 50 metų skirtingose šalyse galima pastebėti bandymų nacionaliniu mastu sukurti bendrą socialinių paslaugų kokybės standartą ir, reikia pabrėžti, kad jie išlieka tik bandymais (Nyderlanduose, Čekijoje, Airijoje). Pavyzdžiui, Anglijoje socialinių darbuotojų veikla standartizuota vadovaujantis Sveikatos ir socialinės globos aktu (*The Health and Social Care Act, 2012*), Airijoje institucinėse socialinėse globos įstaigose veikia Socialinės globos tarybos standartai (*Social Care Council's Induction Standards, 2007*) ir pan. Europos Sąjungos lygiu yra priimtos tam tikros kokybės gairės ir rekomendacijos. Verta paminėti šias:

- Savanoriška Europos socialinių paslaugų sistema (angl. *Voluntary European Quality Framework for Social Services*), kurią 2010 m. patvirtino Europos Taryba. Dokumente bandoma apibrėžti socialinių paslaugų kokybę, nurodomi bendrieji paslaugų teikimo principai, tokie kaip tęstinumas, įperkamumas, prieinamumas, orientacija į asmenį, dėmesys rezultatams ir pan. Taip pat nurodomi specialieji kokybės principai, skirti paslaugų teikėjų ir gavėjų santykiams apibrėžti; paslaugų teikėjų, valdžios institucijų ir kitų suinteresuotųjų subjektų santykių kokybės principai; rekomendacijos žmogiškiesiems santykiams ir infrastruktūrai.
- Bendrasis visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modelis (angl. *Common Quality Framework for Social Services of General Interest, 2010*). Šis modelis apibūdina prielaidų, principų ir pagrindinių kriterijų rinkinį socialinių paslaugų kokybei. Kokybės principai yra įgyvendinami pagal kokybės užtikrinimo kriterijus. Modelyje kokybės kriterijai yra skirstomi į konteksto, organizacinius, procesų ir rezultato bei siūlo konkrečias išankstines sąlygas, kurias užtikrinus, paslaugas gali būti laikomos kokybiškomis.

Pirmasis sertifikuojamas ir audituojamas, socialinių paslaugų sektoriui pritaikytas kokybės standartas yra Europos socialinių paslaugų kokybės

standartas EQUASS<sup>10</sup>. Jį taikyti rekomenduoja ir LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kaip specializuotą vidinę veiklos ir paslaugų kokybės įsivertinimo sistemą (2015 m. vasario 13 d. įsakymo Nr. A1-75 redakcija). Standartas numato 9 svarbiausias sritis, į kurias organizacija turi atkreipti dėmesį: lyderystė, personalas, teisės, etika, partnerystė, dalyvavimas, orientacija į asmenį, kompleksiškas, orientacija į rezultatus, nuolatinis tobulėjimas. Iš esmės galime teigti, kad šis standartas labiau orientuotas į organizacijos vadybos kokybę, t. y. kaip užtikrinti prielaidas (arba įvesties elementus) kokybei užtikrinti mezo lygmenyje. Taip pat standartas nemažai dėmesio skiria individualaus lygmens rezultatams matuoti bei privalomai nurodo organizacijoms vertinti gyvenimo kokybės parametrus. Vienas iš šio standarto trūkumų – norint matuoti rezultatus, rekomenduojama remtis kiekybiniais duomenimis, mat juos reikia palyginti. Visgi reikia pripažinti, kad kokybė (ypač socialinio darbo) negali būti išmatuojama tik kiekybiškai. Skirtingų vertinimo metodologijų dėmė leistų daug reikšmingiau suvokti pokyčius.

Lietuvoje nebuvo sukurti tokie specializuoti socialinių paslaugų kokybės standartai, kurie apimtų visus kokybės lygmenis. Vienas iš lietuvių kalba pritaikytų modelių yra Bendrasis vertinimo modelis (BVM)<sup>11</sup>. BVM yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas. Tai yra viešojo sektoriaus organizacijoms pritaikyta jų veiklos įvertinimo ir tobulinimo priemonė. Šis modelis tinka vertinti organizacijos vadybos aspektus. Naudojantis BVM yra taikomi devyni vertinimo kriterijai: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai.

Specializuotu socialinių paslaugų kokybės standartu galime vadinti Globos normą, patvirtintą LR SADM ministro įsakymu 2007 m. vasario 20 d. Nr. A1-46. Socialinės globos normų įdiegimo pagrindas buvo 2002 m. Pasaulio banko ir UNICEF organizacijų iniciatyva parengta metodika *Improving Standards of Child Protection Services in ECA Countries* (Žalimienė, 2007). Socialinės globos norma apima paslaugų poreikio vertinimą, paslaugų planavimą, asmeninę globą, kasdienį gyvenimą, gyventojų teisių apsaugą, aplinką, būstą, personalą, valdymą, tačiau šis normų

---

<sup>10</sup> [www.equass.com](http://www.equass.com).

<sup>11</sup> <http://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>



aprašas taikomas tik globos paslaugoms. Dokumente pateikiami pagrindiniai kriterijai pagal sritis ir detalios charakteristikos, kaip įgyvendinti kaip įgyvendinti kriterijų. Dokumentas yra išties detalus, jos apimtys labai didelės, todėl įstaigoms nėra patogu jį naudoti. Kai kurios normos sritys įsivertinimo procese įstaigoms kelia sunkumų, pavyzdžiui, „*Artimos šeimai namų aplinkos sukūrimas*“ arba „*Vaiko vystymosi poreikių užtikrinimas*“. Šie kriterijai sukurti makro lygmenyje bando apibrėžti mikro lygmens rezultatus taip, tarsi iš aukščiau bandyta nuspėti visus įmanomus rezultatų pasireiškimo būdus.

Nors standartizacija yra labai svarbi profesionalizacijos prielaida, visgi standartizuoti vertinimai dažnai teikia mažai informacijos ir yra priklausomi nuo organizacinės kultūros (3 skyrius). Jau minėta Globos norma bando reglamentuoti ir individualų lygmenį, kelia reikalavimus tarpusavio santykiams, todėl ja naudotis tampa labai sudėtinga. Prisidedant prie standartizacijos kritikos, verta atkreipti dėmesį, kad vertėtų stiprinti profesionalų kompetenciją ir deleguoti jiems daugiau autonomijos vertinti mikro lygmens rezultatus. Mat mikro lygmens rezultatai negali būti iki galo standartizuoti. Dėl menedžerizmo taikomo universalaus požiūrio į klientą ir jo situaciją socialinio darbo praktika ima stokoti individualios prieigos, kurios reikia siekiant įgalinimo.

### ***Įgalinimo požiūris***

Antras požiūris, kuris vadinamas tiesiog socialinio darbo arba įgalinimo požiūriu, yra paremtas žmogaus teisių koncepcija ir pabrėžia individualaus pasirinkimo ir apsisprendimo (angl. *self determination*) vertybes. Tai nereiškia, kad socialinio darbo organizacijoms nereikia vadybos sistemų, bet reiškia, kad paslaugos teikimo procesas yra traktuojamas kaip kaskart unikalus. Šis požiūris unikalumą pabrėžia vietoj universalumo ir individualizmą vietoj standartizavimo (2 paveikslas). Požiūris kildinamas iš Biestek 1961 m. suformuotų 7 socialinio darbo principų (individualizacija, tikslinga emocijų raiška, kontroliuojamas emocinis atsakas, priėmimas, neteisiantis požiūris, kliento apsisprendimo teisė, konfidencialumas), reikalingų socialiniame darbe su klientais. Vienas iš esminių principų čia yra pagarba žmogaus teisėms, visų žmonių orumui ir vertei. Tarptautinis socialinių darbuotojų etikos kodeksas numato, kad pagrindinis socialinio darbuotojo įsipareigojimas yra klientui, o kliento teisė į apsisprendimą yra gerbtina (Spicker, 1990). Paslaugų teikėjai turėtų skatinti klientus ir, jei reikia, jų šeimas aktyviai dalyvauti primant sprendimus dėl paslaugų planavimo, teikimo ir vertinimo. Įgalinimo požiūris taip pat būdingi pozityvaus, stiprybes akcentuojančio socialinio darbo požymiai. „Stiprybių modelis akcentuoja kliento situacijos ir vidinių galių pažinimą, dialogo ir bendradarbiavimo

svarbą tiek bendruomenėje, tiek tarp darbuotojo ir kliento.“ (Rimkus et al, 2017). Ši modelį pasiūlęs Dennis Saleebey teigia, kad stiprybes akcentuojanti socialinio darbo praktika atskleidžia posūkį nuo problemos sprendimo prie kliento stiprybių išgyventi problemas. Autorius pastebi, bet kokioje socialinėje situacijoje galima atsispirti į asmens turimus socialinės sitemos resursus, todėl kiekvienas asmuo arba šeima turi stiprybių; sunkumai gali pažeisti, bet jie gali tapti ir galimybe; kiekvienoje aplinkoje yra išteklių; kiekvienas gali augti ir keistis. Stiprybes akcentuojantis socialinis darbas yra įgalinantis socialinis darbas, padedantis individams ir šeimoms atrasti jų galimybes dorotis su iššūkiais(Saleebey, 2000). Remiantis šiuo požiūriu, kokybė yra suprantama kaip asmens individualių poreikių ir galimybių analizė. Šis požiūris teigia, kad suplanuoti iš anksto paslaugos teikimo būdų ir rezultatų neįmanoma, o kokybės užtikrinimo priemonės reikia rinktis individualiai.

Žmogaus teisėmis paremto socialinio darbo tyrinėtojo Ife požiūriu, socialinis darbas be kitų jam būdingų funkcijų dar yra advokacija (angl. *advocacy*), todėl gali būti vadinamas žmogaus teisiu darbu (*human rights work*). Tai profesinės sritis, kuri nuo tradicinio paslaugų teikimo plėtojosi į atstovavimo, advokacijos ir socialinio teisingumo kūrimo. Šis požiūris nuo vadybinio ar menedžeristinio požiūrio, įgalinimo skiriasi, nes akcentuoja kolektyvines teises. Menedžerizmas į klientą žiūri kaip į konkrečią problemą, kurią reikia „sutvarkyti“, pavyzdžiui, atitikti tam tikrą pragyvenimo standartą. Taikomos universalios standartizuotos priegos, o klientas yra konkretus atvejis. Žmogaus teisių socialinis darbas mato klientą kaip socialinę sistemą ir be gyvenimo standartų užtikrinimo, siekia gražinti jį bendruomenę, užtikrinti teises į saugią ir darnią visuomenę (Ife, 2008). Vakarų tradicijoje kolektyvinės teisės yra nuvertinamos, nes akcentuojamas individualizmas neleidžia pamatyti visumos. Stiprybes akcentuojanti pozityvus socialinio darbo prieiga skatina įtraukti bendruomenes. „Neformalios sistemos, šeimos, bendraamžių grupės – visa tai gali padėti įtraukti bendruomenės narius“ (Rimkus, et al, 2017). Įtraukiančios bendruomenės padeda socialiniam darbuotojui įgalinti klientą pokyčiams.

Kitas svarbus aspektas – pačios organizacijos kultūra. Organizacija, taikanti žmogaus teisių socialinį darbą, veikia pagal Atviros sistemos modelį. Atvira sistema yra tokia, kuri reguliariai keičiasi grįžtamuoju ryšiu su išorine aplinka, siekdama procesų, rezultatų, tikslų, vertinimo ir tobulėjimo. Atviroms sistemos svarbūs aspektai yra išorės aplinka ir lygiavertė partnerystė. Sveikos atviros sistemos nuolat keičiasi grįžtamuoju ryšiu su aplinka, ją analizuoja, pakoreguoja vidaus sistemas, kad būtų pasiekti tikslai. Rezultatas priklauso nuo aplinkos ir turimų resursų (tarp jų ir klientas, jo sistema) ir yra labiau

tikėtinas negu aiškiai apibrėžiamas. Kitaip tariant, socialinio darbo rezultatas gali būti iš anksto determinuotas tik tiek, kiek galima tiksliai nustatyti veikėjus ir socialinio lauko veikimo principus. Atvirumas naujovėms žymi ir lankstumą bei pasirengimą pokyčiams, o taip pat tokių organizacijų vidinis reglamentavimas yra silpnėsnis dėl didelės aplinkos įtakos.

Igalinimo požiūris kritikuojamas dėl per didelio lankstumo ir per mažo standartizavimo. Jis pripažįsta, kad žmogaus teisių socialinis darbas neneigia vadybos. Šis požiūris reikalauja didelio profesionalumo, aukštos kvalifikacijos ir profesinio lauko savireguliacijos sistemų. Suteikiant darbuotojui autonomiją kartu suteikiama galia ir autoritetas, dėl kurių visada kyla rizika jais piktnaudžiauti. Nors vadyba suponuoja kontrolę, hierarchiją, o socialinis darbuotojas nuolat susiduria su galios paradoksu (apie tai plačiau 3 skyriuje), nes stokojant organizacinės vadybos, piktnaudžiavimas galia gali virsti išnaudojimu. Vadyba padeda struktūruoti neapibrėžtumą ir taip saugo darbuotojus nuo pervargimo ir „perdegimo“. Vadybos standartizavimas yra svarbus, jeigu socialinio darbo profesionalai stokoja savireguliacijos ir gebėjimų individualiai reaguoti į socialinius iššūkius. Norminimas ir sukurtos aiškios gairės gali padėti jauniems specialistams dorotis su neapibrėžtumu. Todėl svarbu ugdyti socialinio darbo profesionalus, gebančius taikyti įrodymais grįstą praktiką bei kurti save reguliuojančias atviras sistemas ir pritaikančias įtraukią vadybą (angl. *inclusive management*). Jis mini, kad vadyba nebūtinai turi būti tik hierarchinė, menedžerizmas gali būti lankstus ir linkęs į dialogą. Todėl vis plačiau praktikoje išsivysto nauji pliuralistiniai požiūriai į kokybę. Jie integruoja tam tikrus menedžerizmo elementus, tačiau tuo pačiu skatina socialinio darbuotojo ir kliento autonomiją. Socialinio darbo profesija iki šiol laviruoja tarp autonomijos ir paternalistinio standartizavimo problemų. Abu požiūriai turi savo privalumų, tačiau suponuoja skirtingą organizacinę kultūrą ir net skirtingas socialinės politikos kryptis. Kokią kryptį pasirinktų Lietuvos socialinio darbo praktika, ženkliai priklauso ir nuo šio lauko tyrėjų.

## 2. SOCIALINIO DARBO REZULTATAS IR KOKYBĖS MATAVIMAS

„Vertinimas yra būtina socialinio darbo praktikos dalis. Jis gali padidinti veiksmingumą ir darbuotojo atskaitomybę prieš klientą“ -

Leah Kiefer

### 2.1. Pamatuoti nepamatuojamą?

Kokybės (bendrajai prasme) – tai pirminis susitarimas dėl to, kas bus laikoma kokybe, pažangos matavimas ir pokyčių projektavimas atsižvelgiant į matavimo rezultatus. Kitaip tariant, nėra galimybės niekaip kitaip užtikrinti kokybę, kaip tik stebint kliento pokytį ir lyginant save su kitais, arba save – su vakarykščiu savimi. Proctor teigia, kad negalime kalbėti apie kokybę nekalbėdami apie palyginimą su kitais (Proctor, 2017). Ši loginė prieiga taikoma visoms kokybės sistemoms. Rezultatai yra labai svarbūs dokumentuojant socialinio darbo intervencijų poveikį. „Profesija negali remtis tik veiksmingumo tvirtinimu. Laukas taip pat turi kalibruoti, apskaičiuoti ir pranešti apie jo poveikį“, teigia Proctor. Literatūroje vis dažniau galima aptikti diskusijų, kad socialinio darbo kokybę įvertinti galima tik fragmentiškai (Boyne, 1998; Brown & Potoski, 2003; Dowling, 2016; Hafford-Letchfield, 2012), mat paslaugos rezultatą sunku pamatuoti objektyviai. Kita kokybės matavimo problema, minima literatūroje, susijusi su socialines paslaugas teikiančių organizacijų gebėjimu stebėti ir fiksuoti socialinio darbo rezultatus (Bel, Warner, 2008; Hefetz, Warner, 2007) dėl paslaugos kompleksiskumo, sudėtingumo ir dažnai ilgalaikiškumo ar individualizuotos prieigos (Proctor, 2017). Paslaugų, ypač socialinių paslaugų atveju, kartais sunku susitarti dėl pirminių sąlygų, nesutariant, ar geriau patenkintas paslaugų gavėjas, ar pasiekti valstybės apibrėžti tikslai (tai gali būti, tarkim, kliento įdarbinimas). Vis dėlto pripažįstama, kad socialiniame darbe kokybė – tai visų pirma įrodymais grįsta pagalba (angl. *evidence based care*). McNeece ir Thyer (2004) teigia, kad įrodymais grįsta praktika – tai pagalba, paremta tyrimais, savo veiklos įrodymais, kuriuos socialiniai darbuotojai susirenka iš klientų, kolegų, praktinių situacijų bei iš teorijų kai nuolat renkami duomenis apie intervencijas ir jų veiksmingumą. 2014 m. Leah Kiefer apžvelgė Amerikoje atliktų socialinių darbuotojų apklausų rezultatus apie įrodymais grįstą praktiką ir pastebėjo, kad socialiniai darbuotojai tik iš dalies susipažinę su šia koncepcija, tyrimus atlieka tik periodiškai ir negali užtikrintai paaiškinti, kas yra įrodymais grįsta praktika ir kaip ją taikyti

(Kiefer, 2014). Panaši situacija susiklosčiusi ir Europoje, o Lietuvoje tokios praktikos beveik neturime.

Apie įrodymais grįstą praktiką dar 5-ajame dešimtmetyje kalbėjo vienas žymiausių kokybės ideologų Demingo, pristatęs savo kokybės ratą, aktualų ir socialinio darbo praktikai: planuoti – daryti – tikrinti – veikti<sup>12</sup>. Demingas teigė, kad, norint tobulinti veiklą, būtina fiksuoti veiklos rezultatus. Pirmasis Demingo ciklo žingsnis – suplanuoti, ką norite pasiekti. Planavimo etapas – tai bandymas pagerinti organizacijos rezultatus. Antras žingsnis – atlikti suplanuotus veiksmus. Trečiasis – vertinimas, ar pavyko pasiekti planuotus rezultatus. Šis vertinimo / tikrinimo etapas parodo rezultatus ir jų pokyčius (todėl matavimai turėtų būti atliekami reguliariai). Rezultatai apima ir tai, ar procesas pagerėjo dėl priežasčių, dėl kurių, jūsų nuomone, jie turėjo pagerėti. Pavyzdžiui, ar kliento elgesys pasikeitė socialiniam darbuotojui pakeitus bendravimo su klientu strategiją? Ar jis pasikeitė dėl socialinio darbuotojo metodų? Paskutiniame etape yra planuojami ir įgyvendinami nauji tobulinimo veiksmai (Sokovic et al, 2010). Įrodymais grįsta socialinio darbo praktika lemia aktyvų klientų įtraukimą, suteikiant jiems detalią informaciją apie paslaugų rezultatus ir suteikiant apsisprendimo galimybę (Thyer, 2003). Šis požiūris iš esmės skiriasi nuo tradicinės paternalistinės socialinio darbo praktikos kai socialiniai darbuotojai patys priimdavo sprendimą dėl pagalbos metodų. Siekiant paslaugų kokybės kliento įgalinimo perspektyvoje, duomenimis grįsta praktika turės ilgainiui tapti įprasta kokybiškai veikiančios socialinio darbo organizacijos praktika.

Vertinant socialinio darbo paslaugų kokybę, būtina atsižvelgti ir tai, kad kokybė skirtinguose lygmenyse pasireiškia skirtingai. Žemiau aptariamuose lygmenyse kokybės rodikliai, raiška ir matavimo metodai skirsis:

- a. Individo (mikro) – paslaugų gavėjų ir paslaugų teikėjo lygmuo. → Subjektyvus kliento pojūtis, darbuotojo ekspertinis vertinimas, gyvenimo kokybės vertinimas (dažnai atliekamas pagal specialias metodikas).
- b. Socialinių paslaugų organizacijų (mezo) lygmuo. → Įstaigos veiklos organizavimas, garantuojant kokybišką paslaugų teikimo procesą bei veiklos efektyvumą. Gali būti vertinamas pagal atitiktį standartams, pavyzdžiui, ISO 9001 arba EQUASS, arba atliekant klientų, suinteresuotų šalių apklausas.

---

<sup>12</sup> <https://www.process.st/deming-cycle/>


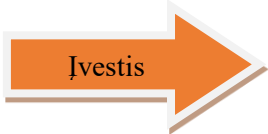

- c. Valstybės arba politinis lygmuo (makro)<sup>13</sup>. → Prielaidų kokybei užtikrinti ir profesionalumui augti sukūrimas. Socialines paslaugas reglamentuojančių įstatymų, standartų parengimas bei jų vykdymo kontrolės būdo numatymas, bendros socialinės politikos dienotvarkės įgyvendinimas. Šis lygmuo vertinamas longitudinaliais tyrimais, stebint ilgalaikį poveikį.

Remiantis aukščiau aptartu Donabedian (1985) skirstymu bei trimis kokybės lygmenimis, 2 lentelėje – trečias lygmuo priskiriamas struktūros kokybei. Antras lygmuo dažniausiai prisideda prie proceso užtikrinimo, o rezultato kokybę efektyviausiai apspręsti gali pirmas lygmuo (detales žr. 2.2 skyriuje).

---

<sup>13</sup> Kai kurie autoriai, pavyzdžiui, L. Žalimienė siūlo išskirti dar ir savivaldybės lygmenį, kadangi remiantis LR socialinių paslaugų įstatymu Lietuvoje už socialinių paslaugų teikimą ir jų kokybę yra atsakingos savivaldybės.

2 lentelė. Kokybės matavimo lygmenys, kokybės rūšys ir kriterijai (sudaryta autorės).

Kokybės lygmuo	Kokybės rūšys	Kokybės kriterijai
Individo lygmuo (mikro)	<p>Rezultato kokybė</p>  <p>Poveikis</p>	<p>Kliento ir darbuotojo santykiai</p> <p>Savarankiškumo ir apsisprendimo (<i>self determination</i>) augimas</p> <p>Kliento gyvenimo kokybė</p> <p>Įgalinimas</p>
Organizacinis lygmuo (mezo)	<p>Proceso kokybė</p>  <p>Įvestis</p>	<p>Darbuotojų darbo sąlygos</p> <p>Darbuotojų įgalinimas ir motyvacija</p> <p>Autonomijos lygis</p> <p>Organizacinė parama</p> <p>Įgalinimo įrankiai</p> <p>Procedūros, gairės</p> <p>Supervizija, kvalifikacijos tobulinimas</p>
Savivaldybės lygmuo	<p>Struktūros kokybė</p>  <p>Įvestis</p>	<p>Finansavimas</p> <p>Ištekliai</p>
Valstybės lygmuo (makro)		<p>Technologijos</p> <p>Reglamentavimas</p> <p>Standartizavimas</p>

Kaip jau minėta anksčiau, sudėtingiausia pamatuoti mikro lygmens rezultatų kokybę. Kokie duomenys apie socialinio darbo rezultatus yra objektyvūs? Proctor (2017) siūlo tokius mikro lygmens rezultatus: kliento pokyčiai, socialinio funkcionavimo atkūrimas, problemų mažinimas, kliento resursų mobilizavimas ir saugumas. Taip pat pabrėžiama, kad svarbi socialinio darbo pridedamoji vertė – paslaugų poveikis visuomenės raidai, socialiniam teisingumui (makro lygmuo) (Proctor, 2017). Europos

savanoriškas socialinių paslaugų kokybės modelis (Europos Komisija, 2010)<sup>14</sup> apibrėžia, kad kokybę galima įvertinti šiais parametrais paslaugų prieinamumas, atskaitomybė, darbuotojų nuostatos ir elgsena, bendradarbiavimas, lankstumas ir reagavimas į pokyčius, gebėjimas atliepti klientų poreikius, konfidencialumas, darbuotojų gebėjimas kurti pasitikėjimą, užtikrinti privatumą ir kiti mezo lygmens rodikliai.

Demingas, Juranas, Fgenbaumas, Crosby ir kiti tyrėjai (Juran cit. Qureshi and Henwood, 2000) bandė išskirti organizacijos vadybos kokybės vertinimo kriterijus ar nuostatas, vedančias organizacijos tobulinimo link. Apibendrinant jų darbus, galima išskirti šiuos pagrindinius socialinio darbo praktikai aktualius kokybės kriterijus:

- lyderystė: organizacijos vadovybė ir kiekvienas socialinis darbuotojas įsipareigoja siekti kokybės;
- veiklos stebėseną: įstaiga, siekdama institucinio tobulėjimo, reguliariai vykdo darbuotojų pažangos stebėjimą, sukuria rodiklius ir pagal juos vertina;
- darbuotojų motyvacija: didina darbuotojų supratimą apie kokybę ir juos motyvuoja;
- palaikymas: skatina atsikratyti baimės kalbėti apie problemas, skatina darbuotojus pranešti, su kokiomis problemomis susiduria, reflektuoti patirtis;
- organizacinė parama: organizacija nustato veiklų tobulinimo tikslus, pagal juos vykdo darbuotojų mokymus, supervizijas;
- orientacija į klientą, kliento poreikių supratimas, įtraukiant klientą į sprendimų priėmimą.

Reikia pripažinti, kad visus socialinio darbo rezultatus, ypač dėl jau minėto paslaugų koprodukavimo (angl. *coproduction*), retai tegalima įvertinti, o tai apsunkina palyginimą. Tam reikia naudoti sudėtingas kiekybines ir kokybines prieigas derinančias metodologijas. Net ir tokiose išsivysčiusiose šalyse kaip Jungtinė Karalystė, socialinių paslaugų kokybė ilgą laiką buvo matuojama remiantis tik kiekybiniais rodikliais (Dowling, 2002). Rodikliai gali nustatyti tam tikrus kiekybinius parametrus – tarkime, per kiek laiko socialinis darbuotojas turi atsilipti telefonu, tačiau negali pamatuoti, kokią poveikį socialinio darbuotojo konsultacija gali padaryti klientui mikro lygmenyje. Todėl pastaruoju metu vertinant paslaugų rezultatus dėmesys buvo

---

<sup>14</sup> A Voluntary European Quality Framework for Social Services. Europos Komisija, SPC2010/10/8/final.



sutelktas į paslaugų gavėjų pasiektus rezultatus – įgalinimą ir gyvenimo kokybę. Gyvenimo kokybės koncepcija tiesiogiai susijusi su įgalinimo funkcija socialiniame darbe (Landhauser et al, 2005). „Gyvenimo kokybė – tai individualus savo paskirties gyvenime vertinimas kultūros ir vertybių sistemos, kurioje individas gyvena, požiūriu susijęs su jo tikslais, viltimis, standartais bei interesais. Tai plati koncepcija, kompleksiskai veikiamą asmens fizinės sveikatos ir psichologinės būklės, nepriklausomybės laipsnio, socialinių ryšių bei ryšių su aplinka“ (PSO,<sup>15</sup> 1993). Blom ir Moren gyvenimo kokybę siūlo skirstyti į subjektyvią gerovę (angl. *wellbeing*) ir objektyvią gerovę (angl. *welfare*). Objektyvus požiūris pagrįstas aiškiais kriterijais, kurie egzistuoja nepriklausomai nuo subjektyvaus žmogaus supratimo, – pavyzdžiui, pajamų lygiu, lyčių lygybe, galimybe pasinaudoti tam tikromis paslaugomis. Subjektyvus gyvenimo kokybės vertinimas preziūmuoja, kad žmonės suvokia kokybę labai individualiai, todėl geriausiai ją įvertinti gali patys subjektyvizuotu būdu reflektuodami savo patirtis (Launhauser et al, 2005). Pastarojo dešimtmečio mokslinis diskursas vis labiau krypta link gyvenimo kokybės individualizavimo. Pripažįstama, kad pajamų lygis turi gana sąlyginai nedidelę įtaką žmogaus subjektyviai gerovei (angl. *wellbeing*), didesnę įtaką daro santykiai, socialinis statusas ir kiti labai individualiai patiriami dalykai. Bet koku atveju gyvenimo kokybė tapo neatskiriama socialinio darbo rezultatų matavimo priemone.

Apibendrinant norisi išskirti svarbius kokybės vertinimo aspektus: svarbu suprasti, kad socialiniame darbe kokybė veikia ne tik skirtinguose lygmenyse, gali būti *objektyvi ir subjektyvi*, bet taip pat yra kompleksiskai pasiekiamą partnerystėje. Be šių išvardintų ypatumų, socialinio darbo rezultatų vertinimas susiduria su keliais iššūkiais, kuriančiais dviprasmybę:

- vertinant paslaugos kokybę neteisinga būtų atsižvelgti tik į vieną kurį nors aspektą – tik į kliento poreikius arba tik į organizacijos pasirinktus kriterijus. Poveikio vertinimą apsunkina bendra paslaugos „gamyba“ (angl. *coproduction*) ir bendras vartojimas (angl. *co-consumption*) (Malley et al, 2009), kadangi abiejų, – tiek paslaugų teikėjų, tiek ir gavėjų, – indėlis yra bendras. Normos, vertybės, požiūriai, nuostatos daro labai didelę įtaką paslaugoms (Sher cit. Glisson, 2007, Mitchell, 2011);
- paslaugos teikimo sąlygos (pavyzdžiui, klasių dydis mokyklose ar dienos centro priežiūros valandos) turi mažesnę poveikį rezultatams nei

---

<sup>15</sup> PSO – pasaulinė sveikatos organizacija.

- su asmenų asmeninėmis aplinkybėmis (materialinėmis, psichologinėmis, socialinėmis ir kultūrinėmis) susijusios priežastys (Netten et al, 2012; Sandfort, 2010);
- nepriklausomai nuo pasirinkto konkretaus kokybės rodiklio, rezultatai gali kisti tiek dėl su paslauga susijusių veiksnių, tiek dėl veiksnių, kurie nepriklauso nuo paslaugos (Malley cit. Goldberg, 1970). Vertinant socialinio darbo paslaugų kokybę reikia sugebėti paskirstyti santykinį indėlį ir atskirti su paslauga nesusijusius pokyčius, o tai beveik neįmanoma. Autoriai Netten, Forden ir Malley tai vadina „priskyrimo problema“;
  - socialinio darbo paslaugos rezultatai apibrėžiami atsižvelgiant ne tik į teigiamą (arba neigiamą) paslaugų poveikį, bet ir į poveikio vertę. Todėl jie rodo naudą, gautą iš intervencijos, o ji kiekvieną kartą subjektyvi;
  - socialinių paslaugų poveikio matavimą apsunkina ir tai, kad paslaugos dažniausiai teikiamos aktyviai bendradarbiaujant socialiniam tinklui (bendruomenei, mokyklai, kaimynas, kitoms tarnyboms). Ne visada aišku, kam priskirti nuopelnus.

## 2.2. Rezultato subjektyvumo problema kliento įgalinimo perspektyvoje

*„Nėra pagrindo, kuriai nors žmonių grupei pretenduoti į teisę nustatinėti, ką žmonės privalo galvoti ir kuo tikėti.“ F. A. Hayek*

Kuo ypatingas socialinio darbo laukas, kai kalbame apie kokybę? Kaip minėta 1 skyriuje, kokybė gali būti trijų pagrindinių dimensijų: struktūros, proceso ir rezultato. Rezultato kokybės problema yra viena opiausių ir dėl daugelio netiesioginių kintamųjų, kurie paminėti ankstesniame skyriuje, sudėtingai empiriškai įrodoma, mat socialinis darbas išsiskiria iš kitų paslaugų viena savybe – privalomu tiek teikiančiojo, tiek gaunančiojo paslaugas dalyvavimu. Teikiant socialines paslaugas yra labai svarbu užmegzti ryšį su klientu, įgyti jo pasitikėjimą ir *įtraukti* jį į pagalbos procesą kaip partnerį. Ši artima sąveika, paremta kliento įtraukimu, yra labai individuali. Nuo 9-ojo dešimtmečio socialinis darbas tapo ypatingai individualizuotas ir veikiantis įgalinimo paradigmoje. Oakley išskiria penkias pagrindines sąvokas „įgalinimas“ apibrėžtis:

- galimybių suteikimą kaip dalyvavimą;
- galių suteikimą kaip demokratizavimą;
- įgalinimą kaip gebėjimų ugdymą;

- įgalinimą kaip ekonominį pagerinimą ir įgalinimą individo lygmenyje (Oakley 2001; 43).

Autorius teigia, kad yra labai glaudus ryšys tarp įgalinimo ir dalyvavimo.

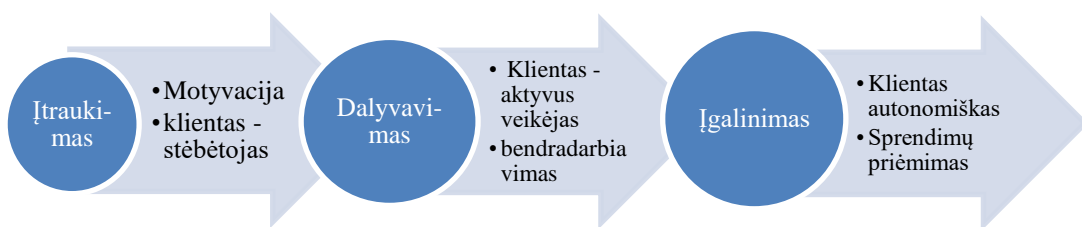
### ***Įtraukimas, dalyvavimas ir įgalinimas***

Pease (2002), remdamasis Adamsu ir kitais autoriais, teigia: „įgalinimas (angl. *empowerment*) yra ir turi būti centrinis bei augantis socialinio darbo teorijos ir praktikos bruožas, privalomas socialinių paslaugų organizacijų misijos elementas, socialinę gerovę ir sveikatos apsaugą reglamentuojančių įstatymų šerdis“. Socialinio darbo tikslas – kliento savarankiškumo augimas per įgalinimą. Tačiau čia slypi profesijos dvilypumas, kitaip šiame darbe vadinamas *galios paradoksu*. Šis teiginys remiasi konstruktyvistine prielaida, kad mes iš esmės niekada iki galo nežinome, kada klientas prisiima (ir ar prisiima) atsakomybę spręsti savo gyvenimo klausimus. Tai socialinis interakcijos procesas, kurio baigties nuspėti negalime (Page and Czuba, 1999; Peterson, Lowe, Aquilino and Schnider, 2005). Gebėjimas apsispręsti dėl savo norų ir veiksmų anglų kalboje prasideda dalelyte „self“ (*self determination*), t. y. pats, savarankiškas. Kaip išmatuoti socialinio darbo rezultata, kai žmogus ką nors atlieka pats? Pripažįstama, kad profesionalus socialinis darbuotojas, taikydamas profesinius metodus, gali klientą pastūmėti, paskatinti ar motyvuoti, tačiau santykis tarp kliento ir darbuotojo nėra lygiavertis, ir čia slypi galios paradoksas. Pease yra pasakęs: „įgalinimas yra siekiamybė, kurianti kliento laisvės iliuziją“ (Pease, 2002). Niekada iki galo nežinome, ar klientas jaučiasi (tampa) įgalintas. Net jeigu tai konsultavimo ir informavimo paslauga, be kliento aktyvaus dalyvavimo darbuotojas negali priimti svarbių klientui sprendimų ir pasirinkimų, įgalinimas visada yra susijęs su apsisprendimo vertybėmis (Gwanmesia, 2010).

Siekdami įgalinti galime remtis keliomis prielaidomis, kurios šį procesą paskatintų. Tai yra kliento įtraukimas (angl. *involment*). Įsitraukęs klientas, labiau tikėtina, taps įgalintas veikti savo labui. Dažnai įsigalavimo sąvoka tapatinama su pagalba sau (angl. *self-help*) ar dalyvavimu (angl. *participation*) (Adams, 2003). Nors šiame darbe apsisistosime ties įgalinimo sąvoka, visgi dalyvavimo konceptas yra svarbus. Asmuo gali norėti dalyvauti, bet nebūti įtrauktas į dalyvavimą. Todėl įgalinimo sąvoka bus toliau nagrinėjama siejant ją su įtraukimu. Kodėl? Šiame darbe įgalinimo sąvoka nagrinėjama ne pati savaime, bet kaip socialinio darbo kokybės požymis. Siekis įgalinti klientą yra profesinės socialinio darbo praktikos pagrindas (Atkins, 2017). Kitaip tariant, teigtina, kad įgalinimas yra kokybiško

socialinio darbo siektinas rezultatas, kuris dažniausia pasiekiamas per kliento įtraukimą dalyvauti (3 paveikslas).

Antrąją dilemą, susijusią su įgalinimo praktika, lemia nuostata, ar laikome įgalinimą procesu, ar jau rezultatu. Santykis tarp proceso ir rezultato kokybės socialiniame darbe labai sudėtingas. Rossi (2003) atkreipia dėmesį, kad įgalinimas (angl. *empowerment*) parodo ne tik gebėjimų bei galių įgijimą – t. y. rezultatą, bet pabrėžia ir procesą, kuris gali ir nesibaigti pozityviu rezultatu, arba taip, kaip jį išivaizdavo ar suplanavo profesionalas (Gvaldaitė, 2015). Gvaldaitė pastebi, kad kalbant apie įgalinimą reikia prielaidos, kad įgalinimas yra kokybinė darbo su žmogumi dimensija, „*todėl rezultatas, nors ir turintis pakankamai aiškius vertinimo kriterijus, yra interpretavimo dalykas*“. Kiti mokslininkai (Alemeida et al, 2018) teigia, kad įgalinimas yra nesibaigiantis procesas, neturintis galutinio tikslo. Įgalinimas veikia įvairiais lygmenimis: asmeniniu arba individo lygmeniu, organizaciniu, bendruomeniniu (Hur, 2006). Individualus įgalinimas vystosi, kai žmonės bando plėtoti savo sugebėjimus įveikti savo psichologines ir intelektualines kliūtis ir siekti gebėjimų suvokti save, būti savarankiški ir priimti sprendimus (Hur, 2006). Įgalinimas – tai transformacija, kurioje socialinis darbuotojas gali būti stebėtojas, gali būti veikėjas, pokyčių agentas, tačiau negali būti vienintelis dalyvis.



3 paveikslas. Socialinio darbo įgalinimo procesas (sudaryta autorės).

Grįždami prie kokybės kaip tikslo, turime apsibrėžti tam tikrus rezultato ir proceso rodiklius. Įtraukimas yra kokybiškai dirbančios organizacijos paslaugos teikimo proceso dalis. Plačiąja prasme įtraukimas suteikia galimybes rinktis. Būtent įtraukimas kuria prielaidas kokybei per įgalinimą (rezultatą). Antras žingsnis kokybės link – dalyvavimas. Europos socialinių paslaugų sistema (angl. *Voluntary European Quality Framework for Social Services*) klientų dalyvavimą išskiria kaip vieną iš penkių svarbiausių (drauge su kliento teisėmis, darbo etika ir darbuotojų kompetencija) kokybės proceso kriterijų. Pasaulio bankas yra išskyręs kelis dalyvavimo etapus, kurie parodo įgalinimo ir dalyvavimo sąsają: dalijimasis informacija, konsultavimas, bendradarbiavimas ir galiausiai įgalinimas (Pasaulio bankas, 1998). Šiame etape iš pasyvaus į procesą įtraukto stebėtojo klientas tampa aktyviu veikėju. Asmens dalyvavimas turi teigiamos įtakos jo bendrai psichikos sveikatai, nusiteikimui bei motyvacijai (Cohe et al, 2000). Šių autorių darbuose socialinis tinklas buvo vertinamas pagal asmens sukuriamus socialinius ryšius (pavyzdžiui, šeima, kolegos, draugai). Kuo daugiau įvairių socialinių ryšių turėjo asmuo, tuo geresnė buvo jo socialinė integracija. Taigi, siekiant paskatinti asmens pasitikėjimą savimi ir gebėjimą prisiimti atsakomybę už savo pasirinkimus, svarbu užtikrinti kuo platesnį jo dalyvavimą socialinių ryšių sistemose arba stengtis jį atkurti.

Viena pirmųjų ir populiariausių dalyvavimo tipologijų yra 1969 m. Sherry R. Arnsteino pasiūlyta visuomenės dalyvavimo pakopų (angl. *a ladder of citizen participation*) klasifikacija, kurioje autorius išskiria 8 dalyvavimo lygius (3 lentelė). Arnstein teigė, kad piliečių (socialinio darbo perspektyvoje – paslaugų gavėjų) informavimas apie jų teises, pareigas ir pasirinkimo galimybes yra pirmasis dalyvavimą įtvirtinantis žingsnis, tačiau be grįžtamojo ryšio jis ir lieka tik pirmuoju žingsniu. Ši Arnsteino tipologija svarbi socialinio darbo praktikai, nes nagrinėja įgalinimo perspektyvą. Autorius nurodo, kad visos pakopos iki *partnerystės ir suteiktos galios pakopos* yra tik dalyvavimo užtikrinimas. Tikras įgalinimas prasideda tada, kai atsiranda partnerystės santykiai. Partnerystėje galios yra derybiškai padalytos tarp paslaugų gavėjų ir specialistų. Suteiktos galios pakopoje paslaugų gavėjai turi lemiamą balsą priimant sprendimus, t. y. klientas kaip paslaugos gavėjas pats priima sprendimą, kiek ir kokių pokyčių jis nori. Piliečių kontrolės pakopa pasiekama piliečiams, turintiems absoliučią balsų daugumą. Tai piliečiams užtikrina galimybę visiškai valdyti valstybinių institucijų sprendimus, bet sunkiai įgyvendinama socialinio darbo praktikoje. Mat, pasak autoriaus, ji gali skatinti separatizmą, mažumų grupių dominavimą. Siekiant partnerystės ir galių suteikimo, anot Arnsteino, reikia gerai organizuotos paslaugų gavėjų vidinės struktūros, t. y. paslaugų gavėjų atstovai, kuriems būtų deleguota

funkcija kalbėti už kitus. Arnsteinas teigė, kad dalyvavimas yra kaip špinatų valgymas – niekas tam nesipriešina, nes tai sveika, tačiau, kai kalba pasisuka apie galių redistribuciją, špinatų mums norisi vis mažiau. Kitaip tariant, kokybiškai dirbanti socialinių paslaugų įstaiga turi savo klientams užtikrinti galimybę jungtis į organizuotas struktūras ir net juos paskatinti ir motyvuoti save atstovauti bei išreikšti savo požiūrį į teikiamas paslaugas.

3 lentelė. Arnsteino visuomenės dalyvavimo pakopų modelis

<b>8 pakopa</b>	Piliečių kontrolės pakopa	Aukščiausio visuomenės dalyvavimo pakopos – piliečių valdžios (angl. – <i>citizen power</i> ).
<b>7 pakopa</b>	Galios suteikimo pakopa	
<b>6 pakopa</b>	Partnerystės pakopa	
<b>5 pakopa</b>	Nuteikimo savo naudai pakopa	Simbolinis dalyvavimas (angl. – <i>tokenism</i> ).
<b>4 pakopa</b>	Konsultavimo pakopa	
<b>3 pakopa</b>	Informavimo pakopa	
<b>2 pakopa</b>	Terapijos pakopa	Nedalyvavimas, supažindinami su esamomis sąlygoms ir galimybėmis.
<b>1 pakopa</b>	Manipuliavimo pakopa	

Arnsteino teorija buvo kritikuojama (Tritter and McCallum, 2006), nes išaukština kai kurias dalyvavimo formas ir nuvertina konsultavimą ir informavimą, tačiau, siekiant ugdyti laisvo pasirinkimo gebėjimus, socialinio darbo praktikoje svarbiausios būtent aukščiausio dalyvavimo pakopos, vedančios prie įgalinimo. Vis dėlto kokybės simuliacija, nors tai yra manipuliavimo klientu praktika bei tokenizmas, suteikiantis savarankiškumo iliuziją – socialiniame darbe vis dar gaji praktika (Fransic, 2017). Arnsteino teorija yra svarbi užtikrinti socialinio darbo kokybę kaip nuorodų ir principų rinkinys organizaciniame lygmenyje. Galios suteikimo pakopa yra viena iš svarbių įgalinimo prielaidų.

## *Apie įgalinimo ir galios konstruktus*

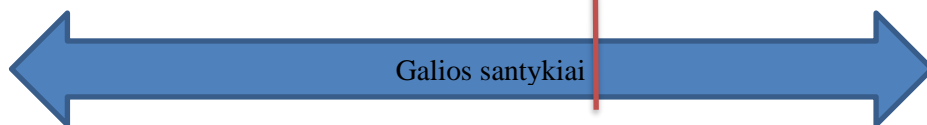
*„Žmonės tampa klientais, nes neturi galių ir tampa bejėgiais, nes yra klientai“ - Cowger (1998)*

Įgalinimo šaknys glūdi humanisto ir švietėjo Freire (1973) darbuose, kuriuose jis pasiūlė skurdžių regionų ir socialinių grupių „išlaisvinimo“ planą stiprinant švietimo sistemą (Hur, 2006). „Pedagogy of Oppression“ jis pradėjo kalbėti apie švietimo liberalizavimą, „atstumtųjų (angl. *oppressed*) įtraukimą kuriant stimuliuojančią aplinką. Vadybos moksle įgalinimu dažniausiai vadinamas galios (plačiaja prasme) suteikimas asmeniui, kad šis galėtų pats priimti sprendimus ir imtųsi viską gerinti – pradedant veiklos efektyvumu ir baigiant savijauta. Hur atliko detalią įgalinimo sąvokų analizę tarpdisciplininiame lygyje ir pastebėjo, kad daugelis disciplinų (socialiniai, politiniai mokslai, edukologija, psichologija) įgalinimą traktuoja kaip individo ar grupės „sąmonėjimo“ procesą, auginantį vidines galias (Hur, 2006). Asmuo ar grupė turi atrasti savo ir kitų potencialą keisti aplinkybes. Socialinio darbo žodynas, įgalinimą apibūdina kaip pagalba sau paremtą judėjimą, kuriame asmenų grupės ar asmenys patys priima sprendimus ir veikia savo naudai save atstovaudamos<sup>16</sup>. Plačiau apie įgalinimo konceptą socialiniame darbe imta diskutuoti neoliberalizmo perspektyvoje, augant radikalaus socialinio darbo įtakai (Adams, 2003). 1970–1990 m. Europoje tapo įtakingos ir savo žinių bei vertybių sistemas kūrė feministiniai judėjimai, seksualinių mažumų, juodaodžių, asmenų, sergančių ŽIV ir kitos organizacijos. Paslaugų gavėjų (angl. *users*) organizacijos suformavo naują požiūrį į socialinio darbo praktiką per klientų įtraukimą (Lavalette, 2011). Tarikas Tuncay ir Ercümentas Erbay (2008), analizuodami įgalinimo paradigmą įvairių autorių (Rafael, Gibbson, Jones ir Meleis) darbuose, pastebi labai įdomų aspektą – įgalinimas yra procesas, kuris išplečia asmeninę *kontrolę* (Motiečienė, 2012). Vadinasi, visais atvejais svarbūs sąmoningumas, autonomija ir žinios: *aš įgyju žinias apie aplinką ir gebėjimą tas žinias tikslingai pats panaudoti, aš gebu kontroliuoti save ir savo pasirinkimus* (4 paveikslas). Įgalinimo perspektyvoje socialinio darbo tikslas yra asmenybės laisvė rinktis – t. y. įgalinti asmenį tapti *laisvu*. Tačiau dėl galios santykių, profesionalumo stokos, netinkamos kokybės kultūros, įgalinimo procesas baigiasi per anksti (raudona linija 4 paveiksle žymi tokenizmo ribas). Čia reikia platesnės diskusijos ir aptarimo, nes nuo galios sampratos priklauso, ar specialisto darbą mes galiausiai pavadinsime kokybišku, ar destruktviu.

---

<sup>16</sup> The Dictionary of Social Work. Thomas, Pierson, 1995.

Įtraukimas – dalyvavimas – sąmoningumas – autonomija – įgalinimas



4 paveikslas. Galios santykių skalė (sudaryta autorės).

„Intelektu laisvė yra tai, kas palaiko minties gyvybę, o minties plėtros procesas savo esme yra toks, kad jo rezultatų negalime nei numatyti, nei žinoti“, teigė austrų ekonomistas ir sociologas Hayak. Mes nežinome, ką galvoja kitas asmuo, ir objektyviai niekada negalėsime suprasti kito minčių eigos. Čia kyla pavojus socialinio darbo praktikai, mat darbuotojas niekada iki galo nežino, ką jaučia ir mąsto klientas, ir kokie yra jo pasirinkimo motyvai. Socialiniame darbe nuolat kyla *galios paradoksas*, apie kurį kalbėjo Hayak, Bourdieu, Foucault ir kiti šiuolaikiniai sociologai. Galios paradoksas kyla iš pačios profesijos tikslų. Socialinis darbuotojas turi atlikti du skirtingus vaidmenis: pagalbos teikėjo (angl. *helper*) ir visuomenės struktūravimo bei kontrolės agento (Dolgoft, Harrington, Loewenberg, 2012). Šių dviejų vaidmenų susikirtimas sukelia daug etinių ir vertybinių dilemų, taip pat ir galios panaudojimo dilemą. Mosedale pastebi, kad jei norime asmenį įgalinti, mes teigiame, kad šiuo metu jis yra nugalintas, t. y. neturi galių, yra silpnosios pozicijoje ir jam reikia kitų pagalbos (Dolgoft et al, 2012). Tačiau autorė teigia, kad įgalinimo negali suteikti trečioji šalis – nebent tie, kuriems reikia įgalinimo, patys to paprašytų. Socialinio darbo praktikoje darbuotojas pasinaudoja savo galia ir nusprendžia, kad klientui reikia įgalinimo. Nors įgalinimas skatina savarankiškumą, bet siekiant teigiamų pokyčių kliento sistemoje, darbuotojas naudoja savo galią prieš jį, nes turi ekspertinių žinių ir siekia konkretaus rezultato (Adams, 2003). Riba tarp savarankiškumo ugdymo ir „išmokto paklusnumo“ yra trapi (Mosedale, 2003). Siekiant spręsti galios paradoksą užtikrinant paslaugų kokybę, „reikia nustatyti ir palyginti galios santykius, t. y. socialinius apribojimus, įskaitant veiksmų laisvę“ (Mosedale, 2003). „Tik sutelkiant dėmesį į esamų galios modelių pokyčius, <...> galima tikėtis bet kokio reikšmingo pasikeitimo“ (Oakley, 2001).

Adams teigia, kad specialistas turi tapti fasilitatoriumi, kuris įsipareigoja įgalinimo doktrinai ir siekia pakeisti aplinkybes, o ne prie jų taikytis. Specialisto įsikišimas turėtų turėti „tam tikrą techninę laikyseną, skatinančią ir didinančią asmenų gebėjimą daryti tai, kas jiems priimtina ir ką jie geba“ (Gvaldaitė, 2015). Darbuotojas turi vengti etikečių ir savo praktikoje remtis vadinamąją deklentizacijos koncepcija. Ilgą laiką socialinio darbo praktikoje vyravę globėjo ir paslaugų gavėjo santykiai bei apsisprendimu



paremta klientizacija, siekiant praktikos kaitos, yra didelis iššūkis. Šiuolaikinėse gerovės valstybėse socialinio darbo klientizaciją lėmė augantis socialinio darbo profesionalumas. Tai yra gerai, kita vertus, profesionalai gali „institucionalizuoti savo statusą teisėtais ir biurokratiniais instrumentais“ (Cowger, 1998). Kliento ir profesionalo santykiai tarsi sukuria naują „kliento“ socialinį vaidmenį, kuris netenka kažkiek galių ir nepriklausomybės.

Kai įgalinimas pavirsta nugalinimu, profesionalui prisiimant per daug atsakomybės už rezultatą (Adams, 2003), Adams įžvelgia riziką *persistengti*. Rizikos destruktiviai įgalinimo praktikai yra susijusios ir su naujosios viešosios vadybos metodais bei efektyvumo socialinių paslaugų srityje paieškomis. Siekiant kiekybiškai įvertinamo rezultato, kyla noras „perspausti“ ir įgalinimo praktika virsta tokenizmu. Žinoma, galios santykių socialiniame darbe negalime išvengti, bet galios panaudojimą lemia organizacinė kultūra, kurioje veikia darbuotojas, egzistuoja kokybės suvokimas, socialinio darbo etika, vertybės, o taip pat asmeninis subjektyvus savęs vertinimas ir matymas sistemoje. Taigi, galia yra daugiasluoksnis fenomenas – tiek pagrindinis visuomenę konstruojantis bei struktūruojantis elementas, tiek ir socialinio veikėjo gebėjimas veikti sėkmingai, pasiekti tam tikrų rezultatų. Galios vykdymas (angl. *exercise of power*) kildinamas iš žmogaus laisvos valios sampratos ir galimybės atlikti pasirinkimą, iš galimybės priešintis, iš konflikto galimybės (Ruskus et al, 2013). Ši galios samprata socialinio darbo praktikoje – vertybiškai esminė, bet ir pavojinga, nes veikia kaip manipuliavimas pasitelkus įvairias priemones – skatinimą, apdovanojimus, galimybes, prestižą (Ruskus et al, 2013). Prancūzų sociologas Bourdieu labai taikliai atskleidė subtilesnes galios formas, naudodamas *kapitalo* sampratą: „Kapitalas jam – tai ir materialiniai dalykai, galintys įgyti tam tikrą simbolinę reikšmę, tiek ir kultūriškai reikšmingi dalykai – prestižas, statusas, autoritetas.“<sup>17</sup> *Socialinis kapitalas* – tai ryšiai, pažintys, kurie padeda išlaikyti statusą. Bourdieu mano, kad visuomenę struktūrizuoja skirtingas kapitalo pasiskirstymas. Individų sukauptas kapitalas lemia socialinę būtį ir jų socialinį tinklą. Laukas, anot Bourdieu, yra socialinė erdvė, kurioje veikia įvairios kapitalo formas turintys *veikėjai*. Socialiniai veikėjai yra išsidėstę socialinėje erdvėje (lauke) pagal jų turimą kapitalą ir to kapitalo struktūrą (kiek jie turi ekonominio, socialinio ar kultūrinio kapitalo, ir koks jis)<sup>18</sup>. Simbolinis kapitalas „užmaskuoja tikras dominuojančių [asmenų] galios priežastis, t. y. tarsi paaiškina žmonių dominavimo skirtumus“ (Poviliūnas et al, 2012). Remiantis Bourdieu

---

<sup>17</sup> IX – osios Nacionalinės sociologų konferencijos pranešimų medžiaga, 2017.

<sup>18</sup> Ten pat.

požiūriu, socialiniai darbuotojai naudoja simbolinį kapitalą kaip galios šaltinį. Tokiai subtiliai galios formai sunku pasipriešinti ar nepaklusti. Todėl stiprioji pusė, kontroliuojanti santykius socialiniame lauke, yra darbuotojas. Kada jis turėtų sustoti „galinti“ ir atiduoti teisę spręsti klientui? Šis klausimas jautrus ir susijęs su kultūrinėmis bei istorinėmis socialinės politikos formavimosi prielaidomis. Neoliberalizmas atnešė daug iššūkių gerovės valstybėms, keičia socialinius santykius bei aukština asmens laisvą pasirinkimą (Hyslop, 2018). Neoliberalizmas, pagarba asmens laisvei bei kliento autonomijai iš esmės prieštarauja socialinio darbo istorinei paternalistinei dvasiai. Ilgą laiką socialinio darbo lauke klientas buvo silpnėsi, gavėjas, priimantis. Socialiniame kontekste laisvas pasirinkimas formuoja dirvą įgalinimo (tai yra sąmoningumo auginimo) praktikai bendruomenės ir valstybės lygmeniu. Didžiausia žmogaus galia – pasinaudoti savo laisve. „Visi žmonės gimsta laisvi ir lygūs savo orumu ir teisėmis“ (Jungtinių Tautų Žmogaus teisių deklaracija, 1984). Todėl pastaruoju metu ypač aktuali žmogaus teisių ir laisvo pasirinkimo tema. Žmogaus teisėmis paremtoje socialinio darbo praktikoje pripažįstama, kad net žemiausio socialinio sluoksnio asmenys (angl. *Grassroots*) turi „teisę į saugumą, orumą, ekonomines galimybes, o ne tik teisę į labdaros malonę, kurią suteikia vyriausybė“ (Skegg cit. Robson, 1997). Tačiau iki šiol socialinių paslaugų srityje vis dar dominuoja paternalistinė socialinio darbo praktika, neretai paremta jėgos, smurto, bausmių ir kitų represijų kupina realybe (Šumskienė, Pūras, 2013, 2016). Bordieu teigė, kad švietimo sistema yra viena pagrindinių simbolinės prievartos nešėjų šiuolaikinėse demokratijose. Esama sąsajų ir su socialinių paslaugų sistema, naudojančia prievartą prieš asmenis, kurie yra mažiau įgalūs ar įgalinti deklaruoti savo teises ir norus arba turi menkesnį socialinį, simbolinį kapitalą. Prancūzų sociologas Michelis Foucault įsitikinęs, kad socialinės struktūros ir institucijos veikia individą jį stebėdamos, disciplinuodamos ir baudamos. Kiekvienas žmogus, patekęs į valstybinę įstaigą, tampa „atveju“, kuris yra ir pažinimo objektas, ir „valdžios laimikis“ (Foucault, 1998).

Lietuvoje paveldėtas sovietinis požiūris pasižymi neigiamu nusistatymu kai kurių socialinių grupių ar asmenų atžvilgiu. Iki šiol gajus ir stigmatizuojantis požiūris į sergančius psichikos ligomis, benamius ar prekybos žmonėmis aukas. Iliustratyvi prekybos žmonėmis situacija:

Manoma, kad skirtumas tarp oficialiai užfiksuotų ir realių prekybos žmonėmis atvejų, yra dešimtys kartų (KOPZI duomenys<sup>19</sup>). Europolo duomenimis nuo prekeivių žmonėmis kasmet nukenčia apie 120 tūkstančių asmenų. Iš Baltijos valstybių kasmet savo noru arba prievarta išvežama apie 3000 moterų, daugiausiai apie 10001200 – iš Lietuvos<sup>20</sup>. Nukentėjusiosios nepraneša apie nusikalstamą veiklą ir nesikreipia pagalbos vengdamos neigiamo visuomenės požiūrio, iš baimės ar stokodamos informacijos apie pagalbos galimybes. Moterys, ištrūkusios iš prekeivių žmonėmis kontrolės, tarsi patenka į kitos valdžios rankas. Nuo medikų bendravimo ir elgesio su nukentėjusiomis būdo priklauso ne tik šių moterų fizinė sveikata, bet ir jų reintegracijos procesas. Pastebėta, kad „pajutusi spaudimą <...> moteris dažnai pakartotinai patenka į prostitucijos tinklus“ (Blažytė, 2008).

Kliento autonomijos nepripažinimą, globos ir kontrolės principų dominavimą galima sieti su socialinio darbuotojo kaip svarbaus įgalinimo proceso veikėjo padėties ir profesinio identiteto klausimais (Žalimienė, Dunajevs, 2014). Nedidelis profesijos prestižas bei kuklus darbo apmokėjimas neleidžia pritraukti į socialinio darbo profesinį lauką naujoves gebančių kurti ir diegti darbuotojų, kurie galėtų tapti pokyčių ne tik kliento sistemoje, bet ir socialinėje politikoje agentais bei įgaliotojais. Vyraujant tokiai socialinio darbo kultūrai ir praktikai, *kokybė* tampa labiau įrankiu užtikrinti savo veiksmų legitimumą negu siekiu išlaisvinti klientą.

Apibendrinant šį skyrių svarbu pabrėžti, kad nekuriant įgalinimo kaip autonomiją ar savarankiškumą pripažįstančios socialinio darbo praktikos, neugdant darbuotojų kūrybiškumo ir inovatyvumo, kyla pavojus automatizuoti ir standartizuoti profesiją. Standartizacija gali numatyti minimalius reikalavimus, kuriuos reikia atitikti, tačiau negali atsižvelgti į individualius ypatumus ir neapibrėžtumą. Kuriant universalius socialinio darbo proceso algoritmus gresia profesijos „nuprofesinimas“ (angl. *deskilling*) (Ferguson and Lavalette, 2006). Naujos kartos socialinės problemos ir jų pobūdis bei naujos santykių sistemos bei galios sugrąžinimas paslaugos

---

<sup>19</sup> KOPZI - Kovos su prekyba žmonėmis ir išnaudojimu centras. <http://anti-trafficking.lt>

<sup>20</sup> Situacijos dėl prekybos žmonėmis aukų (nepilnamečių) bei nepilnamečių prostitucijis apibendrinimas.

Prieiga internetu: [www3.lrs.lt/docs2/ACVEUAQX.DOC](http://www3.lrs.lt/docs2/ACVEUAQX.DOC)

gavėjui verčia kalbėti apie neišvengiamą socialinio darbo praktikoje inovatyvumo aspektą, kuris padėtų siekti socialinio darbo kokybės ne *per se*, bet kaip įgalinimo ir įsigalinimo.

### 3. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS KULTŪRA

„Vis dėlto mes turėtume galvoti apie inovacijas kaip socialinio darbo dalį, kurioje mes galime rasti alternatyvias idėjas ar sprendimus.“ - Ang Bee Lian

Organizacinė kultūra tai – kolektyvinės sąmonės formavimasis, kuris leidžia įvairių žmonių grupių narius skirti vieną nuo kitų (Hofstede, 1992). Kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis, organizacijos socialinė aplinka. Organizacijos neturi vertybių, jas kuria individualūs organizacijos nariai. Organizacijos narių pasidalintos vertybės kuria organizacijos kultūrą ir vadovas ne visada turi įtakos jas keisti (Naujanienė et al, 2016). Uhl-Bien, Schermerhorn, Osbosl siūlo tris organizacinės kultūros lygius: pastebimos kultūros, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų (Baurienė cit. Osbosl et al, 2014). Pastebima kultūra apima įvairius simbolius, kalbą, komunikaciją, ritualus. Persidengusios vertybės yra elgesio normos ir standartai. Bendri susitarimai yra bendros vertybės, kurios nėra aprašytos, tačiau realiai veikia ir sudaro kokybės kultūros pagrindą.

Kodėl yra svarbu nagrinėti socialinio darbo kokybės kultūrą? Visų pirma, kokybės kultūra atspindi požiūrį į klientą, į atliekamą darbą ir yra tokia švelnioji galia (angl. *soft power*)<sup>21</sup>, kurios negalima nei reglamentuoti, nei iki galo pamatuoti, tačiau ji yra viena svarbiausių kokybės užtikrinimo prielaidų. Kultūra yra kokybinis fenomenas, kurios nepavyksta lengvai pamatuoti ar klasifikuoti (Naujanienė et al, 2016). Kokybės kultūra pirmiausia yra visai organizacijai bendros vertybės ir veikimo būdai. Kokybės kultūra lemia santykių tarp darbuotojo ir kliento raišką. Tai, kaip organizacijos nariai bendrauja tarpusavyje, kokiomis vertybėmis dalijasi, lemia ir jų santykius su klientais. Dilemų kelia tai, kad keičiasi socialinės aplinkybės, jos kuria naujus iššūkius, tačiau kokybės kultūra yra gana rigidiška ir jai pakeisti reikia labai daug pastangų. Nauja visuomenė – naujos problemos – seni sprendimo

---

<sup>21</sup> **Švelnioji galia** (angl. *Soft power*) – gebėjimas paveikti kitų elgesį ir įtikinti savo tikslų teisingumu ne prievartos formomis (tokiomis kaip karinės ar finansinės sankcijos), bet naudojant patrauklumo ir įtikinėjimo metodus<sup>[1]</sup>. Šis terminas pirmą kartą pavartotas 1990 m. išleistoje Harvardo universiteto profesoriaus Josepho S. Nye'aus monografijoje „Bound to Lead: The Changing Nature of American power“ („Įpareigota vadovauti: besikeičianti Amerikos galios prigimtis“). Autorius išplėtė galios sąvoką, kuri ilgą laiką buvo suvokiama tik realistiniame „kietosios“ galios kontekste, kada šalis yra priverčiama daryti tai, ko įprastai nedarytų, o „švelnioji“ galia sąlygoja kitas valstybes savanoriškai elgtis taip, kaip to pageidauja „švelniaja“ galia disponuojanti valstybė.

būdai. Visa tai lemia augančią socialinę atskirtį, jaunimo nedarbą ir pajamų nelygybę (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 programa). Būtent dėl šių iššūkių kokybė tampa svarbus socialinės politikos tikslas, o jos užtikrinti neįmanoma be kokybės kultūros formavimo ir puoselėjimo. Prie jo turi prisidėti ne tik organizacinio lygmens, bet ir makro lygmens veikėjai. Tačiau kokybės užtikrinimas naujomis naujojo neoliberalaus pasaulio sąlygomis reikalauja išskirtinio kūrybiškumo, žinių ir smalsumo.

### 3.1. Smalsumo dvasia

*„Nūdienos socialinio pasaulio kompleksiskumas determinuoja problemų ir aplinkybių, su kuriomis kasdien tenka susidurti socialiniams darbuotojams, kompleksiskumą” - Rimkus (2015)*

Neapibrėžta ir kintanti socialinio darbo praktika veikia kintančiomis sąlygomis: keičiasi valstybės, kaip pagrindinio buferio, apsaugančio nuo skurdo ir negandų, vaidmuo, jis perleidžiamas pilietinei visuomenei ir korporatyvinei socialinei atsakomybei (Spolonder et al, 2014). Randasi socialinis verslas ir kitos naujos pagalbos formos, padedančios spręsti socialines problemas. Valstybė nėra pagrindinis gerovės garantas. Nevyriausybinis ir privatus sektorius tampa socialinių produktų bendrakūrėju, formuojasi inovacinė aplinka (Raipa, 2014). Gerovės valstybių iššūkiu tampa, kaip išnaudoti pilietinės visuomenės vidinius resursus ir sukurti aktyvių socialinių partnerių tinklą (Muller, 2015). Valstybės vaidmuo yra sukurti ir išsaugoti tokiai praktikai tinkamą institucinę struktūrą (Harvey, 2010). Socialinių ir viešojo sektoriaus inovacijų vaidmuo auga ypač greitai, nes, randantis socialinių paslaugų rinkai, randasi ir konkurencija. Raipa (2014) pastebi, kad viešojo sektoriaus gebėjimas pritaipyti prie naujų iššūkių, pasireiškia pasirengimu savo veikloje diegti platų spektrą inovacinių metodikų bei reikalauja iš viešojo sektoriaus darbuotojų naujų, kartais radikalių požiūrių į nusistovėjusias socialines doktrinas. Autorius teigia, kad postbiurokratinėje viešojo valdymo sistemoje kuriasi naujos matricinės organizacijos, svarbi tampa jų tinklaveikla, strateginės partnerystės su kitais sektoriais, valdymo demokratizavimas, inovacijos pokyčių valdyme (Raipa, 2014). Bendruomenių, piliečių įgalinimas imtis iniciatyvos persikirstant išteklius tarp visų partnerių ir mažinant viešojo sektoriaus vaidmenį verčia viešąjį sektorių keistis. Socialinis darbas tampa sritimi, kuri „viršija neapibrėžtumo ribas“ (Robbie Duschinsky et al, 2016). Tam, kad būtų pasiekti kliento rezultatai, būtina sudėtinga, dinamiška elementų sąveika, įtraukianti klientą, darbuotoją, taip pat naujas programas ir metodikas. Institucijos

persitvarko dirbti pagal naujosios viešosios vadybos sąlygas ir keičia socialinio darbo praktiką. Tai sudėtingi pokyčiai, kurie sukelia prieštarungus jausmus, pasipriešinimą, bet jie jau vyksta kasdieninėje veikloje. Todėl dabar svarbiau ne klausti, ar tai gerai, o kalbėti apie būdus, kaip socialinio darbo profesionalai turėtų veikti. Vis dažniau socialinio lauko tyrėjai ima kalbėti apie socialinius darbuotojus kaip pokyčių agentus (angl. *change agents*). Socialiniai darbuotojai turi būti įgalinti (išigalinę) kurti naujas darbo formas, keisti visuomenės nuostatas ir daryti įtaką savo organizacijos praktikai ir kokybės užtikrinimui (Shanon, 2016). Socialinis darbuotojas tampa pokyčių katalizatoriumi, jo gebėjimai vertinti kliento poreikius, identifikuoti rizikas, nustatyti galimus pagalbos resursus ir juos mobilizuoti, tampa kritiniais (Hyslop, 2012; Cuolshed, 2006). Inovacijos yra kuriamos, kad atliėtų problemas, kurios pastaruoju metu tapo ypač kompleksiškos, o jų turinys „savaiame tapo sudėtingas ir neaiškus“ (Atkins et al, 2017). Kiekviena diena reikalauja naujų sprendimų ir pasirinkimų, kartais tiesiog „pristinga tradicinių metodų ir supranti, kad reikia išrasti kažką naujo“ (Nancy J. Smyth, 2014). Kritiniu gebėjimu tampa kūrybiškumas. Kūrybiškumo įtaka socialiniam darbui pasireiškia kūrybišku mąstymu sprendimų priėmimo procese. Kaip rodo socialinių darbuotojų apklausa (Šinkūnienė, Katkonienė, 2010), stokojant galimybių kūrybinei veiklai, silpnėja socialinių darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija, atsiranda profesinio perdegimo sindromo simptomai. Šiuolaikinio socialinio sektoriaus prioritetas Lietuvoje turėtų būti specialistų motyvacijos ir jų kūrybiško mąstymo ugdymas (Šinkūnienė, 2010). Naujų idėjų svarba negali būti nuvertinta. Idėjos ir jų įgyvendinimas praktikoje yra socialinių pokyčių pagrindas (West et al, 1996).

Norėdamos identifikuoti ir užtikrinti kokybę tokio neapibrėžtumo sąlygomis, socialinio darbo organizacijos turi ieškoti naujų kelių, naujų sistemų ir teorinių prieigų. Siekiant iširti aktualią problemą, „reikia **smalsumo dvasios**“ (Ang Bee Lian, 2017). Šis požiūris reikalauja atitrūkti nuo kasdienių užduočių ir įprastų veiksmų. Reikia atsisakyti *status quo* ir paklausti „kas, jei...“: pavyzdžiui, kas būtų, jei mūsų prielaidos apie konkretų žmogaus elgesį būtų neteisingos? Palaikomas smalsumo dvasios, socialinis darbuotojas nuolat kelia klausimus, kurie atveda prie naujų sprendimų. Norint skatinti nuolatinio tobulėjimo praktiką, organizacijoje reikia pradėti kurti „analitinę tiriamąją kultūrą“ (Ang Bee Lian, 2017). Organizacijos vadovybė turėtų ją skatinti ir pritaikyti kokybės kultūrai atvirą ir palaikančią aplinką, kurioje darbuotojai galėtų dalytis naujomis idėjomis ir iniciatyvomis, „būtų linkę bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis“ (Ang Bee Lian, 2017). Todėl atvirumo, smalsumo kultūra yra neatsiejama nuo socialinio darbo kokybės.

Europos Komisijos ataskaitoje *Social Innovations. A Decade of Change* (liet. *Socialinės inovacijos. Pokyčių dešimtmetis*) pabrėžiama, kad šiuo metu Europai, siekiančiai kūrybiškumo ir generuoti naujus sprendimus, būtina sutelkti žmones ir išteklius. Valstybėms reikia sprendimų, įgalinančių tvariai reaguoti į visuomenės poreikius, leidžiančių parodyti, kad sukuriama socialinės ir aplinkosaugos vertė yra pagrindinis žmogaus ir ekologinio tvarumo principas<sup>22</sup>.

Socialinės inovacijos kaip manifestas išpopuliarėjo 1990-aisiais ir per dešimtmetį iš Jungtinės Karalystės sparčiai išplito į Jungtines Amerikos Valstijas. Iš socialinio aktyvistų judėjimo jos virto politine kryptimi, kai 2009 m. JAV prezidentas Barackas Obama įkūrė Baltųjų rūmų socialinių inovacijų ir piliečių dalyvavimo tarnybą (*The White House Office of Social Innovation and Civil Participation*). Tais pačiais metais Europos Komisija paskelbė garsiąją strategiją „Europa 2020“ ir pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ (*Innovation Union*), kurioje numatoma, kad Europa turi tapti socialinių inovacijų lydere. Pagrindinė priemonė, kuri turėtų laiduoti sėkmę, – labai platus bendradarbiavimas ir naujai sukurti tinklai, kurie įtrauktų į socialinių problemų sprendimą ne tik viešąjį sektorių, bet ir nevyriausybinės organizacijas, verslo įmones, socialinius antrepnerius ir pilietinę visuomenę.

Lietuvoje socialines inovacijas mini „Inovacijų plėtros programa 2014–2020 m.“ Ketvirtojo programos tikslo 2 uždavinys numato kurti inovacijų paklausos skatinimo priemones, padedančias spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos iššūkius. Joje teigiama: „Siekiant suprasti šiuolaikinės visuomenės socialines problemas ir jas spręsti bei gerinti gyvenimo kokybę, reikia kūrybingo, individualizuoto ar nedidelėms grupėms pritaikomo požiūrio ir atsižvelgiant į specifinį kontekstą derinti tradicines socialinės politikos priemones ir socialines inovacijas“. Svarbu skatinti socialinių inovacijų kūrimą ir plėtrą, siekiant efektyviau teikti paslaugas šeimai, vaikams, socialiai pažeidžiamoms grupėms, didinti gyventojų užimtumą, jų įsitraukimą į darbo rinką ir visuomenei naudingą veiklą, tam panaudoti viešojo, privataus ir pilietinės

---

<sup>22</sup> Social Innovations. A Decade of Change.

[http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social\\_innovation\\_decade\\_of\\_changes.pdf](http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf)



visuomenės sektorių bei mokslo įstaigų bendradarbiavimo potencialą.

Daugelis mokslininkų sutinka, kad leidžiantis žemyn iš makro į organizacinį lygmenį (mezo), labai svarbus vaidmuo skatinant socialinių paslaugų kokybės kultūrą ir diegiant naujus darbo metodus tenka socialinio darbuotojo antreprenieriškiems (verslumo) gebėjimams. Kaip organizacija palaiko ar riboja novatoriško socialinio darbo praktikos įgyvendinimą, tyrinėjo autoriai Prue Atkins and Margarita Frederico (2017). Autoriai pastebėjo, kad šalia organizacijos nustatytų vertybių ir požiūrių esminiais kokybiško įgyvendinimo veiksniais yra laikomi socialiniai darbuotojai (Atkins et al, 2017). Šiandienos socialiniam darbuotojui būtina kompleksiskai mąstyti. „Šiuo atveju svarbus nuolatinis savo patirties ir žinių perkratymas, jų kritiškas įvertinimas, tai padeda turimas žinias ir patirtį pritaikyti besikeičiančioje realybėje“ (Rimkus, 2015). Šios savybės taip pat priskiriamos verslininkiskai asmenybei. Ką bendro turi verslininkiskumas ir socialinis darbas? Israel Kirzner (1975) antreprenieriais laikė galimybių atradėjus. Harwood (1982) teigė, kad verslus žmogus yra toks, kuris imasi iniciatyvos, įgyja žymią autonomiją, prisiima riziką ir ieško inovacijų dažniau nei paprastai. „Literatūros apžvalga rodo, kad verslumą reikėtų traktuoti kaip socialinį konstruklą <...> jo tikslas – ne tik materialinis pelnas, bet ir didesnė kitų žmonių gerovė. Verslas – tai gebėjimas kurti naujumą ir neįprastumą, pažangą, įgyvendinimas ir at(si)naujinimas“ (Gevorgianienė et al, 2012). Chell (2007) pastebi, kad įprastai verslininkai yra talentingi socialinių ryšių ir tinklų kūrėjai, taigi didelę reikšmę turi sukurtas socialinis kapitalas. Organizacijos dirba daug efektyviau, jeigu žmogiškosios silpnybės (pavyzdžiui, noras dominuoti, rizikuoti) yra paverčiamos žmogiškosiomis stiprybėmis, skatinančiomis kūrybiškumą, entuziazmą ir įsitraukimą (Coulshed, 2006).

Visos šios savybės yra reikšmingos siekiant socialinio darbo įgalinimo praktikos ir „leidžia spręsti, kiek vadinamoji verslumo (smalsumo) dvasia (Hjorth, 2005) dera su socialinio darbo samprata“ (Gevorgianienė, 2012).

### 3.2. Nuolatinis tobulėjimas

Kokybės kultūra gali reikštis kaip nuolatinis tobulėjimas. Tik organizacijos, kurios suformuoja į kokybę orientuotą vidinę kultūrą, tokioje dinamiškoje aplinkoje gali nuolat tobulėti ir keistis. Nuolatinis tobulėjimas – tai atvirumo naujovėms kultūra organizacijų viduje. Europos savanoriška

socialinių paslaugų kokybės sistema (Europos Komisija, 2010)<sup>23</sup> nuolatinį tobulėjimą laiko socialinio darbo paslaugų kokybės garantu. Nuolatinis tobulėjimas reiškia, kad, siekiant geresnės organizacijos veiklos, socialinių paslaugų įstaigos turi sukurti vidines sistemas, padedančias įsivertinti savo veiklą ir ją nuolat gerinti. Įgalinimas kaip pagrindinis kokybės tikslas neįmanomas be nuolatinio reflektavimo ir naujovių paieškos kultūros. Nuolatiniam tobulėjimui reikia kūrybiškumo ir gebėjimo kurti naujus sprendimus. Pagrindinė nuolatinio tobulėjimo ir naujo antrepreniškumo dvasios taikymo socialinio darbo praktikoje kliūtis – kokybės kultūros stoka. Suvokimas, kad inovacijos yra per sudėtingos ir nereikšmingos profesijai, kad praktikoje jau egzistuoja gerai patikrinti metodai, lyderystės stoka, veda prie įsisenėjusių socialinių problemų.

Organizacijos lygmenyje naujų požiūrių kūrimas iš esmės reikalauja percepcijos dualumo: „į vidų“ ir „išorę“. Konceptija „į vidų“ reiškia nuolatinę refleksiją, kad galėtume apmąstyti mūsų paslaugas, intervencijas, darbo procesus. Persvarstyti, ar yra kokių nors tobulinimo galimybių arba naujų būdų. Tai yra vidinė organizacijos reflektavimo kultūra, kuri leidžia pamatyti spragas. Į šį procesą būtina įtraukti visus, kam svarbios teikiamos paslaugos: klientus, partnerius, kitas socialinio darbo organizacijas, vietos savivaldą ir bendruomenę. Konceptija „išorę“ reiškia išmukti iš geriausių praktikų, remtis kitų idėjomis tiek sektoriuje viduje, tiek už jo ribų ir pritaikyti juos atitinkamomis aplinkybėmis (Ang Bee Lian)<sup>24</sup>. Tai yra kokybiško organizacijos veikimo, paremto nuolatinio tobulėjimo kultūra ir įgalinimo siekimu, prielaida. Ši koncepcija taip pat suponuoja socialinių bendradarbiavimo tinklų kūrimą, tarpstritinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą. Naujoms idėjoms gimti reikia „<.>“ paieškoti jų kitose srityse. Kartais kitų veiklos sričių analizė reiškia, kad rasis nauji socialinio darbo praktikos aspektai“ (Ang Bee Lian).

Kuriant kokybės kultūrą ir nuolatinio tobulėjimo praktiką socialinio darbo lauke, didelis dėmesys turi būti skiriamas kokybės užtikrinimo metodams, t. y. kokiomis vertybėmis remiantis sukurti procesai organizacijose ir kaip jie palaikomi. Kokybės kultūra implikuoja dvi prielaidas. Pirmoji – kai kokybės kultūra randasi iš išorinio „spaudimo“ dirbti

---

<sup>23</sup> A Voluntary European Quality Framework for Social Services, Europos Komisija.

<sup>24</sup> Interviu su Ang Bee Lian tema: Inovacijų skatinimas socialinio darbo praktikoje. Prieiga internetu:

<https://msfconversations.wordpress.com/2017/03/21/fostering-innovation-in-social-work-practice/>

kokybiškai. Hayek tai vadino sukonstruota tvarka (angl. *costruted oder*) arba *taxis*. Privačių paslaugų atveju dažnai šią tvarką *konstruoja* klientai ir konkurencija dėl jų. Viešųjų paslaugų atveju išorinį spaudimą dirbti kokybiškiau gali daryti valstybė, turinti galios ir apmokanti už paslaugas. Dažniausiai valstybės tai daro parengdamos įvairius standartus ar kitaip reglamentuodamos socialinio darbo veiklos lauką (juos aptarėme 1.4. poskyryje). Taigi standartai arba normų rinkiniai reiškia, kad yra pripažįstamas aukštesnis žinojimas, kuris apsprendžia, kas yra teisinga.

Antra prielaida kokybei rasti yra vidinis organizacijos bei kiekvieno darbuotojo kokybės kaip vertybės suvokimas. Kitaip tariant, pasiekus, kad darbuotojai vadovautųsi tam tikromis vertybėmis ir principais, bei nuolat juos palaikant, nebūtų poreikio išoriškai reglamentuoti kokybę. Ji taptų savaime suprantama veiklos dalis, t. y. formuotųsi spontaniškai. Hayek pastebi esminę praktinę priežastį, kodėl, remiantis bendrais principais, kurie leidžia asmenims naudotis savo individualiomis žiniomis ir įgūdžiais, sukuriama galimybė pasiekti geresnių rezultatų. Nėra vietos kažką atrasti iš kito žinojimo lauko. Tokia tvarka yra skirta ne analizuoti konkrečių socialinio darbo situacijas individualiai, bet rezultatus planuoja, remiantis „įgyta patirtimi apie tai, kokios rūšies situacijos ir koku tikimybės laipsniu jos gali susiklostyti“ (Hayek, 1998). Kad žmogus galėtų naudotis savo žiniomis ir gebėjimais, jam reikia sukurti bendrų principų sistemą, tačiau neapibrėžti tikslų ar rezultatų. Analizuodamas Pardeck, Murphy ir Choi darbus, Rimkus teigia, kad postmodernioje visuomenėje socialinė realybė tampa apibrėžimų ir interpretacijų objektu, todėl socialinis darbuotojas ir klientas, užuot vadovavęsi standartiniais savo vaidmenimis ir bendravę jų apibrėžtose ribose, turėtų patys kurti savo bendravimo (bendradarbiavimo) diskursą (Rimkus, 2015). Nėra pagrindo, kuriai nors žmonių grupei pretenduoti į teisę nustatinėti, ką žmonės privalo galvoti ir kuo tikėti (Hayek, 2002). Šie argumentai leistų teigti, kad nuolatinio tobulėjimo siekianti organizacija turi artėti prie atviros sistemos modelio, nes privalo nuolat reaguoti nė besikeičiančią aplinką. Tokia savireguliacijos mechanizmų sąveika suponuoja laisvę pasirinkti tikslus ir jų siekti. Gyvename pasaulyje, kuriame postmoderni pasaulėžiūra pati savaime suponuoja neapibrėžtumą, čia nebelieka universalaus suvokimo, kas yra gerai, o kas blogai (Dominelli et. al, 2009).

Ar kokybės kultūra skatina kliento teisę apsibrėsti laisvai? Ar spaudžia socialines struktūras „teisingai pasirinkti“? Ar socialinio darbo funkcija yra dekonstruoti individą ir jį pritaikyti visuomenei ar išlaikyti jo unikalią vertybę? Socialinio darbo praktikoje vyrauja skirtingos kokybės kultūros bei skirtingos praktikos, turinčios pripažįstamų privalumų ir logiškų pagrindimų. Nuolatinio tobulėjimo kultūra sukuria prielaidas organizacijos

kismui, skatina prisitaikyti prie naujų socialinių konstrukčių, todėl ją svarbu pažinti konkrečiose socialinėse sąlygose. Taip pat svarbu suprasti, kad socialinio darbo kokybės kultūra neegzistuoja savaime, nes ją kuria organizacijoje dalyvaujantys žmonės. Žmonių profesinė laikysena ir tarpusavio santykiai gali iš esmės keisti konstruojamą kokybę, plėtoti arba gesinti inovatyvumą, kūrybiškumą, kitaip tariant iš esmės perpiešti organizacijos veiklos paveikslą.

### 3.3. Profesiniai vaidmenys kuriantys kokybės kultūrą

Darbuotojai yra pagrindinis resursas, kuriantis organizacijos vertybes, būtent jie sutartus principus kaip siūstuvai transliuoja išorei. „Pirmųjų gretų“ darbuotojai tampa organizacijos kultūros ambasadoriais ir praktikos įgyvendintojais. Darbuotojai organizacijoje prisiima skirtingus profesinius vaidmenis, kuriuos iš dalies lemia jų asmeninės savybės, tačiau taip pat organizacinė kultūra. Profesiniai vaidmenys lemia santykį su kolegomis, klientais ir darbo praktika. Šie vaidmenys dažniausiai kinta, nes jie priklauso ne tik nuo kokybės kultūros, vadovo lyderystės, bet ir nuo socialinio organizacijos konteksto. Juos darbuotojai prisiima tam tikrose situacijose kaip profesinę „kaukę“, kuri kuria jų profesinę tapatybę. Goffman (2000) vaidmenų teorijoje darbuotojus organizacijoje lygino su aktoriais scenoje, kurie konkrečiose situacijose prisiima atitinkamus vaidmenis, o jų scena tampa socialinis laukas ir jo socialinės dekoracijos. Autorius pastebi, kad už scenos žmonės atlieka kitus vaidmenis, tačiau profesinių vaidmenų kaita siejasi su asmenybės raida. Galimi ir hibridiniai vaidmenys, t. y. vienoje situacijoje darbuotojas laikosi vieno vaidmens primestos laikysenos, kitose – kitos.

Gerovės spektro (angl. *wealth spectrum*) kūrėjas Hamilton<sup>25</sup> suklasifikavo antreprenerystės profesinius lygius. Iš viso pagal Hamilton, skiriami 9 profesiniai lygmenys (5 paveikslas).

---

<sup>25</sup> <http://www.wealthdynamicscentral.com/categories/Wealth-Spectrum-Levels/>



5 paveikslas. Profesiniai vaidmenys (sudaryta autorės pagal adaptuotą Hamilton klasifikaciją).

Šią klasifikaciją Hamilton pritaikė verslininko asmenybei atskleisti. Iš pirmo žvilgsnio socialinio darbo analizei ji neatrodo aktuali. Visgi, remiantis 2 skyriaus išvalgomis, akivaizdu, kad skirtumų tarp socialinio darbo ir antreprenerystės nėra tiek daug. Antreprenystė plačiąja prasme gali būti traktuojama kaip gebėjimas spręsti problemas įgalinant prieinamus resursus, o socialiniame kontekste – turimą socialinį kapitalą. Kiekvienas asmuo profesiniame gyvenime ir karjeros kelyje gali keliauti skirtingomis spektro spalvomis ir įvairiai reaguoti į skirtingas situacijas, pavyzdžiui, į santykius su kolegomis ar vadovais. Aukščiau einantys lygiai (*legenda, patikėtinis, kompozitorius*) siejasi su ekonomine bei psichosocialine autonomija, gebėjimu inovuoti ir pasirinkti neįtikėtinus kelius tikslams pasiekti. Kuo aukštesnėje triadoje yra darbuotojas, tuo išmaniau jis valdo socialinį kapitalą, priimdamas sprendimus, išlieka autonomiškas, geba sukurti naujus darbo metodus, įkvėpti ir mokyti kitus, turi pasekėjų. Žemesnė triada (*dirigentas, veikėjas ir žaidėjas*) apima tarpinius vaidmenis, kai darbuotojai mokosi nepriklausomai priimti sprendimus, yra geri vykdytojai, mėgsta savo darbą, laikosi taisyklių, procedūrų, standartų. Paskutinės triados lygmens (*auka, kentėtojas ir darbininkas*) darbuotojai dažniausiai yra nemotyvuoti, į darbą žiūri kaip į prievolę, kurią reikia atlikti kuo paprasčiau ir greičiau, yra priklausomi nuo kitų priimamų sprendimų, savarankiškai dirbti nesistengia, nebando keisti organizacijos veiklos, net jeigu ji yra ydinga.

Hamilton klasifikaciją siejo su pajamų augimu, kuris užtikrina asmens autonomiją. Remiantis Hamilton, galima daryti išvadą, kad kad asmuo, sukūręs savo socialinių paslaugų organizaciją ar jų tinklą, bus aukštesniame lygmenyje, negu gerai dirbantis ir motyvuotas samdomas darbuotojas. Kurdamas savo organizaciją ir ieškodamas būdų ją išlaikyti, asmuo turi pasižymėti išskirtiniu kūrybiškumu ir smalsumo dvasia. Ši klasifikacija atskleidžia asmens pastangas, požiūrį į profesinį gyvenimą bei savo vaidmenį komandoje. Todėl, atsiribodami nuo fiskalinių šios teorijos momentų, aptarkime pagrindines 9 charakteristikas, kurias suformulavo Hamilton ir autorė adaptavo socialinio darbo laukui.

4 lentelė. Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys (sudaryta autorės pagal adaptuotą Hamilton klasifikaciją)

<p>Auka (<i>victim</i>) priklauso dviem neigiamiems profesiniams vaidmenims, kurių organizacijos turi vengti. <i>Aukos</i> į darbą žiūri kaip į vergovę, jiems dažniausiai niekas nepatinka – nei kolegos, nei darbas, nei klientai. Darbą jie laiko tarsi likimo bausme. Tokius darbuotojus labai sunku motyvuoti, nes jie neskuba keistis, dėl savo bėdų linkę kaltinti aplinką. Socialinio darbo lauke tokie darbuotojai socialinėmis charakteristikomis prilygsta savo klientams.</p>
<p>Kentėtojas (<i>survivor</i>) – antras vengtinas vaidmuo. Panašiai kaip aukos, <i>kentėtojai</i> eina į darbą per prievartą, tačiau jau yra atradę būdus iškentėti. Tai darbuotojai, kurie geria kavą bent 4 kartus per darbo dieną ir, jeigu ši ceremonija sutrukdoma, <i>kentėtojai</i> visada parodys, kokia kančia jiems yra grįžti prie darbo.</p>
<p>Darbininkas (<i>worker</i>) užbaigia pirmą triadą. Tai pareigingi darbuotojai, tačiau jie nuolat jaučiasi sunkiai dirbantys. Jų profesinis kredo: gyvenimas yra sunkus, darbas taip pat, todėl jis nėra ir malonus. Darbas šiam tipui labiau reiškia pragyvenimo šaltinį, negu savirealizaciją. Šio tipo vaidmuo lemia tam tikrą mąstyseną: kad būtum sėkmingas ir pripažintas, turi daug dirbti ir gal būti pastebėtas. Šio tipo darbuotojams reikia nuolatinės paramos, vadovo palaikymo, aiškių instrukcijų, juos trikdo neapibrėžtumas, nes tada jie nežino, ką daryti, kad tapti sėkmingi. <i>Darbininkai</i> svajoja būti išrinkti mėnesio darbuotojais ar gauti padėkos raštą.</p>
<p>Žaidėjas (<i>player</i>) yra pirmas antros triados lygmuo. <i>Žaidėjai</i> yra aktyvesni, dažniau rodo iniciatyvą, tačiau taiko susikurtas žaidimo taisykles. Tai reiškia, kad šio tipo darbuotojas kartais panaudoja įvairius manipuliacijų metodus: vadovams sako vienus dalykus, kolegoms ar klientams – kitus. <i>Žaidėjas</i> turi daugiau idėjų, geba dirbti su naujais metodais, tačiau pripratęs dirbti pagal instrukcijas.</p>

<p>Atlikėjas (<i>performer</i>) geba prisiimti atsakomybę, gali vadovauti nedidelėms komandoms ar projektams. <i>Atlikėjas</i> gali dirbti savarankiškai, pats priimti sprendimus, gali siūlyti idėjas. Dažnai atlikėjai būna jauni specialistai, neseniai baigę studijas.</p>
<p>Dirigentas (<i>conductor</i>) dažnai turi pavaldinių arba pasekėjų, jeigu veikia matricinėje struktūroje. Jis geba motyvuoti kitus, suburti komandas, kurti naujus projektus ir naujas idėjas, kolegos juo pasitiki. <i>Dirigentai</i> dažnai pasižymi gerais bendravimo gebėjimais, taip pat viešo kalbėjimo įgūdžiais. <i>Dirigentams</i>, kaip ir kitiems šios triados vaidmenims, nėra sudėtinga dirbti savarankiškai, neapibrėžtumas darbe jiems yra priimtinas.</p>
<p>Patikėtinis (<i>trustee</i>) – tai asmuo, kuriam pasitikėjimas svarbiau už viską. Jis geba pasitikėti ne tik savimi, bet ir komanda, klientu, socialine sistema, visuomenės savireguliacija ir t. t. Tai darbuotojas, kuris neieško aplinkoje kaltų, o pats aktyviai ir kūrybiškai ima spręsti problemas, geba įgalinti kitus ir save. Šios triados darbuotojai yra kūrėjai ir inovatoriai. <i>Patikėtiniai</i> pasižymi autonomiškumu, jie puikiai veikia savireguliuojančioje struktūroje, geba patys kelti sau tikslus, save motyvuoti ir įgalinti. Šio tipo darbuotojams retai reikia išorinio pastiprinimo, reikalingas žinias jie savarankiškai susiranda iš aplinkos, o vadovo palaikymą laiko papildoma verte, ne būtinybe.</p>
<p>Kompozitorius (<i>composer</i>) yra kūrėjas inovatorius. Jam nėra būdingas prierašumas prie tam tikrų socialinių normų, šio tipo darbuotojas veikiau tampa tų normų laužytoju ir naujų kūrėju. <i>Kompozitoriai</i> kuria naujus darbo metodus ir praktikas, yra visiškai savarankiški, dažniau būna komandų ar organizacijų lyderiai, iš jų mokosi kiti kolegos iš kitų organizacijų.</p>
<p>Legenda (<i>legend</i>) yra ypatingas vaidmuo, tokių darbuotojų praktikoje yra nedaug. Tai daug savo profesinėje srityje pasiekę darbuotojai, kuriantys profesiją ir jos metodus. Dažnai būna įstaigų ir organizacijų steigėjai ir naujų inovatyvių projektų kūrėjai. <i>Legendos</i> yra žinomi nacionaliniu, kartais net tarptautiniu lygiu.</p>

Profesiniai vaidmenys lemia darbuotojų elgseną, todėl yra esminė kokybės kultūros dalis. Kuo įvairesnių profesinių vaidmenų bus komandoje, tuo kokybiškesnes paslaugas ji teiks. Organizacija, turėdama gerus *darbininkus, atlikėjus, veikėjus, dirigentus, kompozitorius*, gali ne tik užtikrinti paslaugų kokybę, bet taip pat – nuolatinį augimą bei inovatyvių praktikų kūrimą. *Kompozitorius, patikėtinis* ir *dirigentas* pasižymi smalsumo dvasia, gebėjimu inovuoti ir dirbti neapibrėžtumo sąlygomis. *Atlikėjai* ir *žaidėjai* gali padėti įgyvendinti pirmųjų idėjas ir bendrus projektus. Komanda dirba daug efektyviau, kai jos nariai, norėdami užtikrinti kokybę, gali naudotis

skirtingų tipų darbuotojų gebėjimais. Kokybiškai dirbančios organizacijos turėtų mokėti atpažinti *aukas* ir *kentėtojus*, rasti būdų juos „auginti“ ir motyvuoti, nes jie gali tapti reikšminga kokybės kliūtimi.

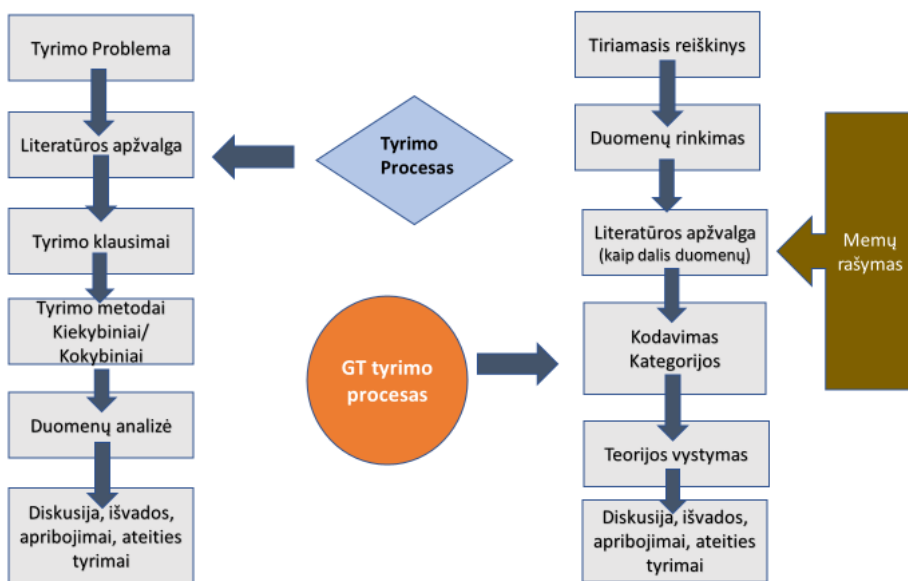
Ši profesinių vaidmenų klasifikacija buvo panaudota ir autorės atlikto kokybinio tyrimo duomenų analizei bei galutinei grindžiamajai teorijai konstruoti. Nors empirinių tyrinėjimų praktikos lauke buvo aptikti ne visi profesiniai vaidmenys, visgi, autorės nuomone, ši klasifikacija vaizdžiai atskleidžia socialinių darbuotojų elgsenos ypatumus skirtingose kokybės kultūrose, o taip pat lemia skirtingą kokybės konstravimo praktiką.



## 4. TYRIMO METODOLOGIJA

### 4.1. Tyrimo metodo pasirinkimas

Tyrimui pasirinkta kokybinė grindžiamosios teorijos (toliau tekste – GT (angl. *Grounded theory*) konstruktyvistinė versija (Charmaz, 2002). Šį pasirinkimą lėmė keli svarbūs aspektai, iš dalies susiję su tyrimo objektu bei socialinio darbo lauko konstruktyvistine prigimimi. Grindžiamosios teorijos metodas šiame darbe buvo pasirinktas dėl unikalios galimybės vystyti teoriją remiantis empiriniais duomenimis. Kitaip tariant, atspindėti praktikos lauką ir tuo pačiu konceptualizuoti praktikoje patirtus įspūdžius į aukštesnę teorinį lygį. Gilgun teigia, kad GT tyrimai socialiniame darbe prilygsta jausmui mėvėti gerai pagamintą ir puikiai tinkančią pirštinę (Gilgun, 2001). Šiuo būdu atlikti tyrimai socialinio darbo praktikams sukuria tam tikrą išorinę realybės struktūrą ir praktikos lauko interpretaciją, kuria remdamiesi jie gali tobulinti savo veiklą (Fortune et al, 2013). GT yra tyrimo metodas, kuris leidžia atskleisti tai, kas svarbiausia „tyrimo procese ir negali būti iš anksto numatyta“ (Paurienė, 2014). GT ypatumai, lyginant ją su tradiciniais kokybiniais tyrimais, pateikiami 6 paveiksle. GT metodologija šiame tyrime leido naudoti skirtingus duomenų rinkimo būdus bei duomenų šaltinius (gilumunius interviu, diadinius ir triadinius interviu, knygų ištraukas), todėl radosi galimybė plačiau ir „iš arčiau“ apžiūrėti tyrimo objektą. Konstruktyvistinė GT versija leido naudoti interpretacinę duomenų analizę, o tai labiau atskleidžia duomenis atsižvelgiant į socialinį kontekstą ir nereikalaujančią užtikrinti visiško tyrėjo neutralumo.



6 paveikslas. GT tyrimo palyginimas su tradiciniais tyrimo metodais (sudaryta autorės pagal Charmaz).

Socialinis darbas dažnai kritikuojamas kaip mokslo sritis, kuri skolinasi kitų mokslų tyrimo metodus. Tačiau reikia pastebėti, kad socialinis darbas turi tam tikros labai svarbios specifikos, kuri išskiria socialinio darbo tyrimus iš kitų disciplinų tyrimų. Socialinio darbo praktikoje santykis tarp kliento ir darbuotojo konstruojamas privačiai, tai reiškia, kad kiekybiniais metodais situacija gali būti neįvertinama, nes ji unikali konkrečioje socialinėje tikrovėje. Gilesnė kokybinė prieiga atveria kelią interpretacijoms, sukelia naujų minčių, idėjų, atradimų praktikams. Dar 1994 m. Socialinio darbo švietimo taryba (angl. *Social Work Education Council*) priėmė sprendimą, kad kokybinių tyrimų metodų turi būti mokoma visose socialinio darbo bakalauro ir magistro programose. Kitas svarbus aspektas, kurį pastebi Anne E. Fortun, kad socialinio darbo tyrimuose itin svarbios socialinio darbo vertybės ir etika, nes tiriamieji beveik visada yra pažeidžiami tiek emociškai, tiek socialiai. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodai (pavyzdžiui, giluminis interviu) leidžia atpažinti dalyvių emocijas, demonstruoti empatiją, o tai sukuria daug didesnes prielaidas, kad tiriamieji bus atviri (Fortun, 2013).

Įprastai GT metodo gimimas yra siejamas su Glaser ir Strauss 1967 metais išleista knyga „The Discovery of Grounded Theory“, kurioje autoriai pasiūlė metodą, leidžiantį tyrinėti duomenis ir remiantis jais sukurti savarankišką teoriją. Cituodama Glaser and Strauss (1967) Petružytė teigia, autoriams pavyko sukurti unikalų sociologinių tyrimų metodą, padėjusį

užpildyti „daug rūpesčių keliančią spragą tarp teorijos ir empirinio tyrimo“ (Petružytė, 2008). Per gana neilgą laiką GT tapo itin populiariu ir labai plačiai naudojamu metodu (Babchuk, 2009). Pastaruosius 10 metų Lietuvos moksle GT tampa vis populiariesnis, šį metodą naudoja ir aprašo daug tyrėjų (Ruškus, Daugėla 2004; Luobikienė, 2006; Žydžiūnaitė, Virbaliienė, Katiliūtė, 2006; Paurienė, 2014, Jasiukaitytė, 2014). Kaip teigia Agnė Jurgaitytė-Avižiniene, nuo kitų kokybinių tyrimų GT skiriasi tuo, kad daugiausia dėmesio skiria ne aprašymui, bet vystyti ir konceptualizuoti teoriją. Tai leido autorei kartu su tyrimo dalyviais konstruoti socialinio darbo kokybės teoriją. Daugelis autorių iš esmės sutaria dėl GT metodologijos, išskiriamos šios pagrindinės metodo versijos: klasikinė (tradicinė) (pagal Glaser); sisteminė GT (Strauss ir Corbin) ir trečioji, kurią sukūrė Sonomos Universiteto (Sonoma State University, JAV) profesorė Kathy Charmaz ir pavadino ją konstruktyvistine GT. Šis darbas remiasi konstruktyvistine teorija (pagal Charmaz), kuri leido paremti visą darbą viena bendra filosofine pozicija – visas mus supantis pasaulis yra socialinių konstruktų ir jų sąveikos rezultatas. Kitaip nei kitos GT versijos konstruktyvistinė GT kokybinius duomenis numato ne tik teoriškai konceptualizuoti, bet ir interpretuoti. Tai padeda tyrėjui ypač ištraukti į procesą, jį tiesiog užvaldo ir leidžia reikštis kūrybiškumui ir laisvai interpretacijai, ypač tyrinėjant objektus, kurie pažinūs labai subjektyviai. Šioje versijoje pabrėžiamas svarbus tyrėjo vaidmuo – kaip jis reflektuoja ir įsijaučia į tyrimo duomenis nuo pradžios iki pabaigos. Todėl atliekant konstruktyvistinį GT tyrimą ypatingas dėmesys skiriamas tyrėjo atmintinėms (memos) – tyrėjo asmeniniams užrašams, kurie pradedami pildyti dar tyrimo klausimų rengimo etape. Charmaz GT taikė „lanksčia priemone, o ne griežtos struktūros strategija“ (Bagdonaitė, Žydžiūnaitė, 2016). Ji teigia, kad tyrėjas nėra *tabula rasa* (liet. *švarus lapas*) – jo (tyrėjo) matomas, suvokiamas ir patiriamas pasaulis veikia supratimą apie tikrovę, o kartu ir apie tiriamąjį reiškinį. Tuo ši versija skiriasi nuo tradicinių GT versijų, kurios tyrėjo patirtį atskiria nuo tyrimo duomenų. Pasak Charmaz (2010), konstruktyvistinė grindžiamoji teorija gimsta iš nuolatinės tyrimo dalyvio ir tyrėjo sąveikos. Žinių kūrimas suprantamas kaip „intersubjektyvus prasmų konstravimo procesas, kuris reikalauja savirefleksijos bei tyrėjo ir tyrimo dalyvio tarpusavio sąveikos analizės“ (Jasiukevičiūtė, 2014). Dėl to konstruktyvistinei GT būdingas duomenų interpretacijos aspektas, „tyrėjui būtina empatija, leidžianti atpažinti tyrimo dalyvių patirtį neatmetant savosios patirties ir kartu su tyrimo dalyviu kuriant suvokimą apie tiriamą reiškinį“ (Charmaz, 2000). Vertinama asmeninė tyrimo dalyvių patirtis; teigiama, kad yra daug socialinės tikrovės atmainų, tad visi bandymai ją apibendrinti yra daliniai, nulemti ir apriboti konkrečios erdvės, laiko ir vietos. Konstruktyvistinė GT atmaina neturi

griežtų taisyklių rinkinio – tai yra lankstus principų ir praktikos derinys (Charmaz, 2000). Šioje versijoje svarbi Charmaz įvesta nauja sąvoka – teorijos konstravimas. Autorės teigimu, tyrėjas negali visiškai objektyviai atspindėti tikrovės, veikiau gali ją interpretuoti (Charmaz, 2010). Remtis būtent šiuo metodu galiausiai paskatino tai, kad šio darbo autorei teko garbė dalyvauti vasaros stovykloje apie konstruktyviztinę GT Pizos universitete Italijoje. Mokymų Italijoje metu metodo autorė Katy Charmaz akcentavo tyrėjo svarbą ir jo tapatumą tyrimo objekto atžvilgiu. Tyrėjas nėra tik instrumentas, jis kartu yra ir kuriamos teorijos dalis.

Socialiniams darbuotojams reikia vidutinės apimties teorijų (angl. *middle-range theory*), kurios nėra labai abstrakčios, ir yra nesunkiai pritaikomos realiame gyvenime. Didelis GT potencialas kurti praktika pagrįstą mikro teoriją paskatino autorę pasirinkti šį metodą savo disertacijoje, nors pastaruoju metu socialinių mokslų krypties disertacijose GT aptinkama gana dažnai. Socialinis darbas ir GT orientuojasi į individo ir visuomenės sąveiką, todėl ši metodologija geriausiai tiko paaiškinti socialinio darbo kokybės konstravimą, pateikiant iš praktikos kylančią teorinę prieigą, kuri galėtų toliau tobulinti praktinę veiklą.

#### 4.2. Tyrimo dalyvių atranka

Atrinkti tyrimo dalyvius buvo taikoma daugiapakopė kriterinė atranka (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Pirminė atranka vyko sudarant įstaigų sąrašą pagal įstaigų tipus ir teikiamas paslaugas. Pirmiausia buvo siekiama užtikrinti, kad tyrime dalyvautų panašus skaičius nevyriausybinių (privačių) ir biudžetinių įstaigų darbuotojų. Įstaigoms buvo taikomi šie kriterijai:

- organizacijos, teikiančios bendruomenines nerezidentines paslaugas;
- organizacijos, teikiančios paslaugas sudėtingose rizikos situacijose esantiems suaugusiems (žr. sąvokas);
- organizacijos, reprezentuojančios skirtingus geografinius regionus. Buvo siekiama, kad įstaigos veiktų tiek skirtinguose regionuose (Birštonas Kėdainiai, Tauragė, Alytus, Vilkaviškis), tiek didžiuosiuose miestuose (Vilnius, Kaunas, Šiauliai) (4 lentelė). Regionai pasirinkti atsitiktinai.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Nors buvo siekiama įtraukti organizacijas iš skirtingų regionų, nemažai jų ieškota Vilniuje, nes čia organizacijų tinklas yra tankiausias, todėl Vilniaus organizacijų sąlygiškai atrinkta daugiau.

Iš viso buvo atrinkta 10 organizacijų, ir toliau vykdoma kriterinė socialinių darbuotojų atranka. Pirminiame tyrimo etape dalyvavo 8 organizacijų darbuotojai, dar 3 organizacijos buvo atrinktos papildomai atliekant vėlesnius interviu, konstruojant teoriją ir ieškant papildomų duomenų. Pagal teikiamų paslaugų tipus tyrime dalyvavo šios įstaigos:

- Moterų krizių centrai (biudžetinė įstaiga ir NVO);
- Priklausomybių ligų bendruomenės (biudžetinė įstaiga ir NVO);
- Prekybos žmonėmis aukų pagalbos centras (NVO);
- Nakvynės namai (2 biudžetinės įstaigos ir NVO);
- Socialinių paslaugų centrai (biudžetinė įstaiga ir NVO);
- Pagalbos šeimai tarnyba (NVO);
- Reabilitacijos ligoninė (privati įstaiga).

Pasirinkus organizacijų tipus, buvo atlikta tyrimo dalyvių – socialinių darbuotojų ir jų klientų – kriterinė atranka. Pirmai grupei (socialiniams darbuotojams) buvo taikomi šie kriterijai:

- dirbti praktinį socialinį darbą vienoje iš atrinktų valstybinių arba nevyriausybinų organizacijų (bet nebūti tik administracinių funkcijų vykdytojais – pavyzdžiui, savivaldybės administracijoje);<sup>27</sup>
- turėti socialinio darbo aukštąjį išsilavinimą;
- turėti bent trijų metų socialinio darbo patirtį;
- būti specialistais, dirbančiais su sudėtingose situacijose esančiais suaugusiais.

Tyrimo dalyviams iš dalies buvo taikoma teorinė atranka. Tai reiškia, kad iš anksto nebuvo atrinkta visa imtis. Remiantis GT metodologija rekomenduojama duomenis rinkti prisotinimo principu. Todėl teorinė atranka padėjo atrinkti tolesnei analizei tuos darbuotojus ir situacijas, kurie leidžia praturtinti esamas analizės kategorijas arba parodo naujus tiriamo fenomeno aspektus. Duomenys buvo rinkti individualių, diadinių ir triadinių interviu forma (Gaižauskaitė, 2016). Tyrime dalyvavusių socialinių darbuotojų charakteristikos ir profesinė patirtis pateikiami 5 lentelėje.

---

<sup>27</sup> Vienas tyrimo dalyvių šiuo metu tiesioginio socialinio darbo nebedirba, tačiau yra dirbęs anksčiau, dabar yra komandos narys paslaugas teikiančioje organizacijoje ir užima projektų vadovo pareigas. Vis dėlto autorei šio specialisto įžvalgos pasirodė labai reikšmingos, juolab kad jis turi tiek socialinio darbo išsilavinimą, tiek praktinės patirties, todėl įžvalgos, kuriomis jis pasidalino interviu, įtrauktos į tyrimą. Dar viename interviu dalyvavo įstaigos vadovė, turinti didelę socialinio darbo praktikos patirtį, dalis šio interviu įžvalgų tyrime taip pat panaudota.

5 lentelė. Apklaustų socialinių darbuotojų charakteristikos

Nr.	Darbuotojas	Kodas tekste	Profesinė patirtis	Interviu data	Interviu trukmė
1.	A, apie 60 m. Vilnius	A, Prkl	Priklausomybių reabilitacijos centro socialinis darbuotojas	2017.09.28	1:19
2.	V, apie 50 m. Vilnius	V, Kriz	Krizių centro socialinis darbuotojas	2017.10.23	1:04
4.	V, apie 27 m. Kaunas	V, Pž.	Prekybos žmonėmis centro socialinis darbuotojas	2017.04.11	1:27
5.	R, apie 42 m. Kėdainiai	R, Kriz.	Krizių centro socialinis darbuotojas	2017.10.03	1:17 <sup>28</sup>
6.	K, apie 45 m. Kėdainiai	K, Kriz.	Krizių centro socialinis darbuotojas	2017.10.03	1:17
7.	V, apie 42 m. Kėdainiai	V, Kriz.	Krizių centro socialinis darbuotojas	2017.10.03	1:17
8.	D, apie 47 m. Šiauliai	D, Spl.	Socialinių paslaugų centro vadovas	2018.02.06	0: 55:54 <sup>29</sup>
9.	K, apie 32 m. Šiauliai	K, Spl.	Socialinių paslaugų centro socialinio darbo organizatorius	2018.02.06	0:55:54
10.	J, apie 47 m. Birštonas	J,Rbl.	Reabilitacijos ligoninė socialinis darbuotojas	2017.04.14	1:12
11.	V, apie 25 m. Kaunas	V, Nkv.	Nakvynė namų socialinis darbuotojas	2018.06.20	0:42:05
12.	M, apie 30 m. Vilnius	M, Spl.	Socialinių paslaugų centro projektų koordinatorius	2018.07.26	1:02

<sup>28</sup> Triadinis interviu.<sup>29</sup> Diadinis interviu.

13.	S, apie 35 m Vilnius	S, Šm.	Pagalbos šeimai tarnybos socialinis darbuotojas	2018.03.30	1:26
14.	Ž, apie 30 m. Tauragė	Ž, Pž.	Prekybos žmonėmis centro socialinis darbuotojas	2018.10.01	0:42
15.	E, apie 35 m. Vilnius	E, Nkv	Nakvynė namų socialinis darbuotojas	2018.11.15	1:52 <sup>30</sup>
16.	K, apie 46 m. Vilnius	K, Kriz.	Krizių centro socialinis darbuotojas	2018.11.15	1:52
17.	T, apie 35 m. Alytus	T, Nkv	Nakvynė namų socialinis darbuotojas	2018.10.31	0:32
18.	Vilkaviškis, apie 28 m.	J, Šm.	Pagalbos šeimai tarnybos socialinis darbuotojas	2018.11.16	1:30 <sup>31</sup>
19.	Vilkaviškis, apie 37 m.	V, Šm.	Pagalbos šeimai tarnybos socialinis darbuotojas	2018.11.16	1:30
20.	E, 41 m.	Bandomasis interviu	Atsitiktinai parinkti socialiniai darbuotojai	2016 gegužė	0:48
21.	S, 27 m.	Bandomasis interviu	Atsitiktinai parinkti socialiniai darbuotojai	2016 gegužė	1:06
22.	E, 38 m.	Bandomasis interviu	Atsitiktinai parinkti socialiniai darbuotojai	2016 gegužė	1:15
Bendras interviu laikas:					18:43

<sup>30</sup> Diadinis interviu.

<sup>31</sup> Diadinis interviu.

Antra informantų grupė – apklaustų socialinių darbuotojų klientai – paslaugų gavėjai. Respondentų buvo ieškoma socialinio darbo lauke pagal pažįstamų arba socialinių darbuotojų, dalyvaujančių tyrime, rekomendacijas. Tyrimo dalyviams buvo taikomi šie atrankos kriterijai:

- asmenys, esantys arba buvę socialinės rizikos situacijose;

Pagal LR Socialinių paslaugų įstatymą *socialinės rizikos suaugęs asmuo* (tai darbingo amžiaus asmuo, esantis socialiai atskirtas dėl to, kad elgetauja, valkatauja, piktnaudžiauja alkoholiu, narkotinėmis, psichotropinėmis ar toksinėmis medžiagomis, yra priklausomas nuo azartinių lošimų, yra įsitraukęs ar linkęs įsitraukti į nusikalstamą veiklą, yra patyręs ar kuriam kyla pavojus patirti psichologinę, fizinę ar seksualinę prievartą, smurtą šeimoje ir yra iš dalies ar visiškai netekęs gebėjimų savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime). Šiame darbe laikomasi prielaidos, kad asmuo negali būti vadinamas socialinės rizikos asmeniu, jis gali būti patekęs į socialinės rizikos situaciją, kai iškyla pavojus jo socialiniam egzistavimui ir socialiniams ryšiams. Anot Žalimienės, socialinis kategorizavimas (etikečių klįjavimas) sąlygoja elgesį. „Kalbant apie kai kurias socialines grupes (pavyzdžiui, kaime gyvenančius ir ilgą laiką nedirbančius asmenis, neįgaliuosius, gausias šeimas ir kt.) Lietuvoje jau galime pastebėti skurdo kultūros apraiškų ir kelti prielaidą, kad diskriminuojančio kategorizavimo paplitimas socialinės paramos politikoje ir ją įgyvendinant – viena iš šios politikos neefektyvumo priežasčių“ (Žalimienė, 2011).

- informantai turėjo būti gavę tęstines paslaugas vienoje iš atrinktų įstaigų; bendravę su apklaustais socialiniais darbuotojais;
- paslaugų gavėjai turėjo patys sutikti dalyvauti tyrime.

Autorės tikslas buvo įtraukti į tyrimą kuo įvairesnio amžiaus bei abiejų lyčių respondentus abiejose respondentų grupėse. Apklaustųjų amžiaus grupė apie nuo 23 iki 67 metų amžiaus (5 ir 6 lentelėse amžius nurodomas apytiksliai). Informantų nebuvo teiraujama apie jų amžių, nes dauguma klientų buvo patyrę sudėtingų situacijų, socialiai pažeidžiami, jautrūs, nelinkę atskleisti asmeninių detalių, tačiau buvo siekiama, kad į imtį papultų skirtingų kartų asmenys. Apklaustų klientų charakteristikos pasiskirstymas pateikimas 6 lentelėje.



6 lentelė. Apklaustų klientų charakteristikos

Nr.	Informantas <sup>32</sup>	Socialinė situacija interviu metu	Interviu data	Interviu trukmė
1.	Vaiva, apie 23 m	Krizių centro gyventoja, patyrusi smurtą, turi du vaikus.	2017.10.23 12:22 val.	32 min.
2.	Birutė, apie 32 m.	Pagalbos šeimai tarnybos klientė, laikinai buvo apribotos motinystės teisės	2018.07.28	51 min.
3.	Izabelė, apie 30 m.	Priklausomybių rehabilitacijos centro gyventoja, besigydanti priklausomybę nuo alkoholio.	2017.10.11 12:20 val.	53 min.
4.	Titas, apie 35 m.	Priklausomybių rehabilitacijos centro gyventojas, besigydantis priklausomybę nuo alkoholio ir narkotikų.	2017.10.11 12:50 val.	47 min.
5.	Tomas, apie 39 m.	Nakvynė namų gyventojas, neturi šeimos, praradęs būtą.	2018.06.20 14:15 val.	30 min.
6.	Irena, apie 40 m.	Krizių centro gyventoja, turi keturis vaikus, po skyrybų prarado gyvenamą vietą.	2017.10.02 11:20 val.	40 min.
7.	Vytautas, apie 67 m.	Nakvynė namų gyventojas, besigydantis priklausomybę nuo alkoholio	2018.06.20 3:05 val.	27 min.
8.	Arūnas, apie 49 m.	Nakvynė namų gyventojas, besigydantis priklausomybę nuo alkoholio	2018.10. 20 12:00 val.	37 min.
Bendra interviu trukmė:				5:36

#### 4.3. Tyrimo eiga

**Duomenų rinkimas.** GT derina įvairias duomenų rinkimo technikas: nestruktūruotą ar pusiau struktūruotą interviu, stebėjamą dalyvaujant, grupines diskusijas (angl. *focus group*), dienoraščius, dokumentus, vaizdo įrašus, laiškus, knygas, laikraščių iškarpas – viską, kas gali atskleisti ir padėti rasti atsakymus į tyrimo klausimus (Corbin ir Strauss, 1990). Šiame darbe rinkti duomenis buvo pasirinkti skirtingi metodai, kuriuos skatina taikyti konstruktyvistinė GT: socialinių darbuotojų giluminiai interviu, diadiniai, triadiniai pusiau struktūruoti interviu, literatūros analizė, Eglės Plytnikaitės knygoje „Nematomi“ surinktos prekybos žmonėmis aukų istorijos. Šio šaltinio

<sup>32</sup> Visi vardai pakeisti, amžius nurodomas apytikriai.

pasirinkimas detalizuojamas žemiau, aprašant *papildomus duomenų šaltinius*. Tyrimo duomenų rinkimo metodai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo duomenų rinkimo metodai

Tyrimo duomenų rinkimo metodai	Tiriamųjų grupė	Tyrimo etapas	Atliktų tyrimų skč.
Bandomieji interviu	SD <sup>33</sup>	Klausimyno kūrimas	3 nestructūroti interviu
Giluminiai interviu	SD	Duomenų rinkimas, kategorijų formavimas, teorijos konstravimas	9 giluminiai interviu
Grupiniai interviu	SD		4 grupiniai interviu Šiauliuose, Vilniuje, Marijampolėje, Kėdainiuose
Pusiau struktūroti interviu	Klientai		8 interviu
Surinkos aukų istorijos	Klientai	Duomenų rinkimas	5 istorijos, aprašytos knygoje „Nematomi“

Pagrindinis duomenų rinkimo būdas buvo giluminiai interviu. Šio metodo privalumas – galimybė gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei naudojant standartizuotą anketą (Rupšienė, 2007). Lyginant su standartizuotu interviu, giluminis interviu su vienu žmogumi turi privalumą – respondentas gali atsakyti bei išreikšti nuostatas ir motyvus taip, kaip jis gal nenorėtų atsiverti grupinėje diskusijoje. Giluminiu interviu buvo siekiama apčiuopti problemų priežastis, asmeninius patyrimus, tiriamųjų interpretacijas, įžvalgas. Naudojant giluminio interviu metodą, klausimynas buvo laipsniškai detalizuojamas. Parengti du pusiau struktūroti klausimynai socialiniams darbuotojams (7 priedas) bei klientams (6 priedas). Klausimynuose numatyti tik labai bendri klausimai, susiję su skirtingais kokybės lygmenimis (mikro ir mezo lygmenys, proceso ir rezultato kokybė), kiti klausimai – daugiau skatinantys kalbėti apie savo darbo praktiką. Klientų klausimynas labiau orientuotas į jų patirtis socialinio darbo procese, santykius su darbuotojais ir į tai, kaip jie patys suvokia socialinio darbo naudas.

<sup>33</sup> SD – socialiniai darbuotojai

**Interviu su socialiniais darbuotojais.** Iš viso tyrime dalyvavo 22 socialiniai darbuotojai iš Vilniaus, Kauno, Birštono, Kėdainių, Šiaulių, Tauragės, Alytaus, Marijampolės (Vilkaviškio organizacijos dalyvavo interviu Marijampolėje). Pirmieji du bandomieji interviu atlikti dar 2016 metų gegužę (dalyvavo trys darbuotojai), jie padėjo kurti tyrimo instrumentą, koreguoti klausimus ir galimus scenarijus, atliko testo funkciją. Šių interviu duomenys į tyrimą įtraukti fragmentiškai, jų duomenys buvo koduojami atskirai, ir jie vyko daugiau laisvos diskusijos forma. Pagrindiniai interviu buvo atliekami 2017 metų balandžio–2018 metų liepos mėn. Papildomi baigiamieji interviu buvo atlikti 2018 metų spalio–lapkričio mėnesiais, vystant grindžiamąją teoriją. Duomenys buvo renkami duomenų prisotinimo principu, todėl pradėjus pirminį duomenų kodavimą, siekiant pagrįsti kuriamą GT teoriją, buvo nuolat grįžtama į tyrimų lauką papildyti duomenų. Tyrimo kalendorinę eigą galima stebėti 4, 5 lentelėse. Remiantis ankstesniuose interviu įgyta informacija, buvo detalizuojamas kiekvieno vėlesnio interviu klausimynas. Kai kuriuose interviu dalis klausimų buvo praleidžiama, ties kai kuriais apsistojama plačiau, ypač jeigu tyrime dalyvaujantis asmuo gebėjo ir norėjo reflektuoti. Interviu trukmė su darbuotojais – nuo 32 min iki 1 val. 52 min. Bendra trukmė 18 valandų 43 min. Grupiniai interviu iš pradžių nebuvo planuoti, juos paskatino pačių socialinių darbuotojų prašymai. Darbuotojai yra artimi kolegos, išgyvenantys bendras problemas ir panašius atvejus. Šis metodas buvo naudingas, nes paskatino dalyvių diskusijas, davė naujų įžvalgų reflektuojant patirtis. Buvo atvejų, kai grupiniai interviu tapo darbuotojams tarsi terapine priemone, leidusia pasidalinti patirtimi ir ieškoti bendro sutarimo dėl kokybės.

**Interviu su klientais eiga ir esminės klientų charakteristikos.** Interviu su klientais buvo trumpesni (vidutinė trukmė – 40 min.), todėl autorė nėra linkusi jų vadinti giluminiais interviu. Iš viso vyko 8 interviu su klientais Vilniuje, Kaune, Kėdainiuose, Alytuje, Šiauliuose. Bendras interviu laikas 5 val. 36 min. Interviu trukmė, jų skaičius ir jų gylis buvo nulemti sudėtingos klientų trauminės patirties, nenoro atsiskleisti, šabloninių atsakymų, baimių ir neuztikrintumo. Dažnai interviu prasidėdavo frazėmis „*viskas buvo labai gerai*“, „*man nereikia jokios pagalbos, čia taip išėjo*“. Sprendimą įtraukti klientus į tyrimą lėmė kelios priežastys. Pirmoji – tai siekis pamatyti platesnį, įvairiapusį socialinį kontekstą, kuriame konstruojama kokybė. Antroji – siekis skatinti pačių klientų įsitraukimą aptariant jiems svarbius klausimus bei pačių klientų įgalinimas. Beresford išskiria tris klientų įtraukimo į tyrimus lygius, ir vienas iš jų, kuriuo (iš dalies) rėmėsi ir šis darbas – tai klientų įtraukiamas į kai kuriuos tyrimo etapus (Beresford, 2007). Nors klientas ir negali dalyvauti kuriant tyrimo dizainą, tačiau tyrimo metu formuojasi tam tikra diskusija,

iškeliami klausimai, kuriuos jis galbūt apmąstys ateityje. Taigi klientas nelaikomas tik pasyviu paslaugų gavėju.

Siekiant užtikrinti atvirumą ir pokalbio nuoširdumą, respondentams buvo iš anksto akcentuojama, kad tyrime jų nebus prašoma pasakoti asmenines istorijas ir atskleisti socialines problemas. Tyrimo tikslas – fiksuoti respondentų patyrimą veikiant kartu su socialiniu darbuotoju. Kaip tariant, subjektyviai įvertinti, ar padėjo tas santykis, kodėl padėjo, ar, jų nuomone, darbuotojas gerai atliko savo darbą ir kas jiems atrodo gerai atliekamas darbas. Po pirmųjų interviu su klientais autorė padarė išvadą, kad šio tyrimo duomenys labiau atskleidžia kliento portretą, jo lūkesčius santykyje su darbuotoju. Taip pat iš dalies pavyko gauti informacijos apie paslaugų organizavimą, poreikio nustatymo procesą. Tokią santūrią klientų laikyseną lėmė jų sudėtingos gyvenimo istorijos ir faktas, kad daugelis vis dar turėjo paslaugų gavėjo statusą. Santūrumą ir uždarumą lemia socialinio darbo klientų socialiniai ekonominiai (žemas materialinis lygis, prasto būsto sąlygos, nedarbas), socialiniai demografiniai, medicininiai higieniniai, psichologiniai ir kiti veiksniai. Asmenys, esantys socialinės rizikos situacijose, dažnai yra pikti ir irzlūs, abejingi aplinkai, jiems trūksta pasitikėjimo. Jiems būdingas vangus mąstymas ir priešinimasis pokyčiams. Socialinę riziką Guogis (2008) įvardija kaip pripažintą ir reikšmingą pavojų visuomenei, akcentuodamas, kad šeima arba asmuo to pavojaus vienas, be valstybės ir visuomenės pagalbos, įveikti negali. Tokiai šeimai arba asmeniui reikia visapusiškos pagalbos. Adlys (1995) apibrėžė pagrindines socialinės rizikos priežastis: per menki materialiniai ištekliai; tėvų nesugebėjimas suprasti savo vaikų poreikių; asmeninių gebėjimų trūkumas įveikti situacijų problemas; žinių trūkumas (paprasčiausias nežinojimas kaip pasirūpinti vaiku: kur kreiptis pagalbos ir pan.); fizinis arba psichologinis smurtas šeimoje; vieno arba abiejų tėvų girtavimas ir kt. Boyd (1992) teigia, kad socialinės rizikos šeima dažniausiai būna uždara ir mažai bendrauja su aplinkiniais, o jos narių santykiuose trūksta supratimo ir užuojautos. Dėl šių priežasčių interviu buvo nemažas iššūkis su šia tiksline grupe praktikos neturinčiai tyrėjai.

Autorės pozicija, kad būtent esami paslaugų gavėjai galėtų autentiškai reflektuoti patirtį buvo teisinga tyrimo atžvilgiu, tačiau priklausomybė nuo darbuotojų ir institucijos turėjo neigiamos įtakos klientų atvirumui. Dažnai šiuos interviu klientai traktuodavo kaip tam tikrą savo arba darbuotojų patikrą. Tuomet jie užimdavo gynybinę poziciją, bandydami apginti arba savo statusą („*aš čia netyčia patekau, taip susiklostė, bet jūs negalvokit, kad aš kaip tos*“, Irena), arba socialinį darbuotoją („*jos čia puikiai dirba, labai šaunios moterys, tikrai*“, Vytautas). Pats faktas, kad respondentai bandė apginti darbuotojus (tarsi autorė atstovautų kokiai valdžios institucijai) taip pat parodo tam tikrą

santykį ir leidžia daryti išvadas. Reikia pripažinti, kad pats tyrimo objektas – socialinio darbo kokybė – yra sudėtingas ir daugiasluksnis reiškinys, reikalaujantis tam tikros patirties. Taigi nors pirminis autorės sumanymas, kad analizuojant kokybės konstravimą tiek darbuotojų, tiek klientų interviu bus lygiaverčiai, nepasitvirtino, klientų interviu davė daug papildomų idėjų konstruojant galutinę teoriją. Analizuojant duomenis ir kuriant grindžiamąją teoriją, interviu su klientais duomenys ilgainiui tapo papildomu įrankiu patvirtinti tam tikras kategorijas.

**Papildomi duomenys.** Dėl autentiškų ir jautrių klientų patirčių, o taip pat dėl didelės stigmatos, tyrimo autorei nepvyko susitikti su prekybos žmonėmis aukomis, tačiau į tyrimą kaip duomenų šaltinis buvo įtraukti autentiški Eglės Plytnikaitės surinkti prekybos žmonėmis aukų liudijimai (Plytnikaitė, 2016). Kaip alternatyvus duomenų šaltinis analizuotos prekybos žmonėmis aukų gyvenimo istorijos-liudijimai, surinkti knygoje „Nematomi“. Šioje knygoje pateikiamos penkių Lietuvoje gyvenančių moterų pasakojimais paremtos istorijos, kuriose jos atvirai ir nuoširdžiai kalba apie savo patirtis verčiantis prostitucija, apie savo aplinką, socialinę stigmą ir pagalbą, kuruos sulaukė. Kadangi, kaip jau minėta, nepavyko pritraukti į tyrimą prekybos žmonėmis situacijas išgyvenusių klientų, šie pasakojimai padėjo autorei giliau pažvelgti į šioje srityje veikiančių socialinių darbuotojų kasdienybę. Knygoje pateikiami interviu be knygos autorės komentarų, naratyvai – autentiški, todėl juos šio tyrimo autorė naudojo kaip lygiavertį duomenų šaltinį, atskleidžiantį klientų socialinį lauką. GT metodologija, o ypač konstruktyvistinė jos versija, vertina įvairius duomenis, ne tik rašytinius ar žodinius interviu. Tai gali būti nuotraukos, piešiniai ir kt. Todėl knygoje pateikiami liudijimai labai darniai įsiliejo į tyrimo eigą. Duomenų analizėje citatų iš knygos nėra daug, tačiau šis šaltinis buvo reikšmingas suvokti klientų grupę ir socialinio darbo su prekybos žmonėmis aukomis specifiką.

**Interviu.** Respondentai pirmiausia buvo supažindinami su tyrimo objektu, tyrimo tikslu, konfidencialumo aspektais, buvo detalizuojama, kaip bus naudojami tyrimo rezultatai. Respondentai, kurie pageidavo gauti tyrimo rezultatus, buvo įtraukti į specialų sąrašą. Beveik visi interviu buvo įrašomi, išskyrus kelis, respondentams primygtinai paprašius to nedaryti. Tokiu atveju duomenys buvo fiksuojami realiuoju laiku, iškart po interviu pildoma išsami atmintinė. Visi interviu vyko be pertraukų. Interviu vyko gana sklandžiai, nė vieno iš jų neteko nutraukti. Kai kurie interviu buvo panašesni į dialogą, diskusiją, apsikeitimą bendrais pamąstymais. Reikia pripažinti, kad socialiniai darbuotojai interviu metu buvo labai atviri ir nuoširdūs, mielai dalijosi įvairiais praktikos pavyzdžiais. Jautėsi tyrimo dalyvių noras būti išgirstiems. Imant interviu ir bandant prakalbinti klientus, tyrėjai teko užduoti daug

papildomų klausimų; anketoje pateikiami klausimai buvo tik simbolinė nuoroda, dažniau teko rištis prie kliento pasakojimo ir jame ieškoti pokalbio temų. Respondentams siūlyta kavos, arbatos, daugeliu atvejų interviu prasidėdavo dar neįjungus diktofono. Interviu taip pat baigdavosi neformaliai, pokalbis tęsdavosi ir išjungus diktofoną, kartais tai dovanodavo papildomų įžvalgų ir atsivėrimą. Tiesa, tai sunkino duomenų rinkimą, nes išėjus iš interviu išgirstas mintis neretai tekdavo užsirašyti automobilyje.

Pagrindiniai tyrimo apribojimai susiję su paslaugų gavėjų interviu. Svarbiausias tyrimo tikslas buvo tirti socialinių darbuotojų ir jų klientų poras, ir visgi nepavyko suformuoti visų porų. Tai lėmė daug priežasčių. Pačių organizacijų nuostata, kad klientų įtraukimas iškreiptų vaizdą. Interviu derinimo procesas taip pat tapo tyrimo duomenų šaltiniu. Nevyriausybinės organizacijos linkusios ypač saugoti savo klientus, jų privatumą ir orumą, darbuotojai nuširdžiai rūpinosi, ar klientai teisingai įvertins prašymą dalyvauti interviu, ar nesijaus įsipareigoję.

Kai kurie klientai (prekybos žmonėmis atvejai) atsisakė dalyvauti tyrime dėl didelės stigmos visuomenėje, jie nenorėjo, kad pašalinis žmogus (tyrėjas) sužinotų jų gyvenimo istoriją, jų „gėdą“. Kitas aspektas – pačių klientų gebėjimai dalyvauti tyrime. Kai kurie interviu buvo nesusiję su tyrimo objektu, kalbinti klientai negalėjo atsakyti į kai kuriuos paprastus klausimus. Pavyzdžiui, viename interviu klientas į visus klausimus atsakydavo vienodai „*man viskas gerai*“. Kitas atvejis – socialinis darbas reabilitacijos ligoninėje, padedant klientams, netikėtai ir staiga patyrusiems negalią dėl traumos. Dar ligoninėje esantys pacientai nebuvo pasiruošę reflektuoti savo patirčių, nenorėjo kalbėti apie socialinio darbo paslaugas, nes tas paslaugas gauna tik „*tie ten visokie pijokai*“. Kaip minėjo pati ligoninės darbuotoja, „*jie nesijaučia, kad jiems padėjome. Trauma dar šviežia, pyktis dėl ištikusios nelaimės dar gilus*“. Iš ligoninės išėję pacientai nelabai nori prisiminti savo susidūrimą su negalia. Viena svarbiausių priežasčių – socialinius darbuotojus saistantis konfidencialumo ir asmens duomenų apsaugos įsipareigojimai, jie negalėjo atskleisti informacijos apie buvusius klientus, o taip pat dalintis jų kontaktais.

Kita apribojimų grupė – galimas socialinių darbuotojų simbolinės galios naudojimas. Kai kuriose situacijose klientai sutiko kalbėtis su tyrėju, nes tuo metu jautėsi priklausomi nuo socialinio darbuotojo kaip gaunantys socialines paslaugas. Tyrėjas ateina į organizaciją laikinai, nežino viso socialinio konteksto ir susiformavusių santykių, gali tik paviršutiniškai įvertinti galimas grėsmes. Buvo atvejų, kai organizacijos priimdavo sprendimą dėl klientų dalyvavimo už uždarų durų, nedalyvaujant tyrėjai. Klientų parinkimo priežastys liko neaiškios. Iš dalies šią problemą padėjo

spręsti interviu metodas, kuris leidžia kurti santykius, užduoti papildomus klausimus, stebėti tiriamojo reakcijas, savijautą. Antras aspektas, kuris padėjo dorotis su šiuo apribojimu – duomenų prisotinimas. Tyrimo eiga ir duomenų rinkimas buvo kuriami siekiant gauti naujų įžvalgų ir pažvelgti į tiriamą objektą kitaip. Vis dėlto dėl įvairių apribojimų buvo atlikti tik 8 interviu, o jų scenarijai buvo labai panašūs, savo gilumu išsiskyrė tik Izabelės, Vaivos ir Tito interviu (5 lentelė). Tiriant klientų gyvenimo istorijas ir naratyvus kiekvienas interviu turėtų unikalią vertę, tačiau šiuo atveju dėmesys kryo į tam tikrus dėsningumus vertinant paslaugų kokybės konstravimą.

#### 4.4. Duomenų kodavimas ir teorijos kūrimas

Pastaruoju metu vis daugėja disertacijų, parengtų pagal grindžiamosios teorijos strategiją (Agnė Jurgaitytė-Avižinienė, 2013; Toma Jasiukaitytė, 2014; Orlova, 2014). Sociologijoje, psichologijoje, edukologijoje ši metodologija yra plačiau aprašyta, todėl šiame darbe nebus detaliau analizuojama GT proceso eiga. Konstruktyvistinė GT versija leidžia duomenis interpretuoti gana lanksčiai, visgi įpareigoja laikytis tam tikrų taisyklių. Šioje dalyje bus pateikiama duomenų kodavimo eiga ir iššūkiai, su kuriais susidūrė tyrimo autorė duomenų analizės proceso metu.

**Pirminis kodavimas.** Pirminis kodavimas buvo pradėtas atlikus pirmus interviu. Tai padeda gilintis į duomenis ir vėliau viso tyrimo eigoje neatitrūkti nuo jų. Nors natūralios pertraukos ir atitrūkimas nuo duomenų yra neišvengiami, tačiau kodavimas nuo pirmųjų interviu padeda užtikrinti tyrimo tolygumą. Pirminis atviras kodavimas buvo atliekamas „Maxqda 10“ programine įranga (Vilniaus universitetas, licencija: MPPL10), kuri padeda lengviau fiksuoti kodus, sudaro kodų medį (ištrauka pateikiama 1 priede). Socialinių darbuotojų ir klientų interviu buvo koduojami atskirai kaip atskiri „Maxqa“ projektai. Klientų interviu kodų medžio ištrauka pateikiama 2 priede. Vėliau duomenys buvo importuoti į „Excel“ programą, kodai surūšiuoti pagal abėcėlę ir išfiltruoti. Tokiu būdu visos susijusios tyrimo dalyvių citatos atsidūrė vienoje vietoje (ištrauka pateikiama 3 priede). Analizuojant bendras tyrimo dalyvių citatas pagal kodus, fokusuoto kodavimo metu jie buvo sujungiami. Remiantis Charmaz rekomendacijomis, duomenys buvo koduojami „eilutė po eilutės“ principu, tačiau tai nereiškia, kad buvo koduojama kiekviena eilutė – labiau koduojama mintis, prasminis vienetas, kuris kartais apimdavo pastraipą, kartais – porą žodžių.

Sistemiškai ir preciziškai atlikdamas kodavimo procesą, tyrėjas gali pastebėti būtinybę peržiūrėti klausimų formuluotes. Konstruktyvistinės GT

kontekste tyrėjas gali tikslinti klausimus, fokusuoti juos į specifinį, tyrimo rėmuose aktualų socialinio proceso aspektą (Orlova, 2014). Būtent šį atradimą autorė išgyveno praktikoje po pirmųjų interviu. Po pirmųjų interviu, pirmųjų atmintinių (memų) ir pirmųjų bandymų koduoti duomenis paaiškėjo, kad pusiau struktūruota anketa beveik praranda struktūrą, ypač kalbant su klientais. Išskyla pirmosios abejonės, atsiranda poreikis koreguoti interviu eigą ir klausimus.

*Atmintinė. 2016 06 15. Bandomieji interviu.*

Jau atlikti du bandomieji interviu, tai visai nedaug, tačiau žmonės visiškai negali atsakyti, kas jiems yra kokybė. Atrodo, kad apie tai niekada net nemastė. Darbuotojai dirba kiekvieną dieną, dešimt metų eina į darbą ir nesusimąsto, kaip įvertinti jų veiklą? Kada ta veikla kokybiška. Su klientais, matyt, bus dar sunkiau. Čia tokį sudėtingą dalyką sugalvojau tirti. Konkrečių teorinių modelių nelabai yra. Gal reikia keisti interviu klausimus? Reikia prašyti, kad pasakotų istorijas iš darbo, galbūt tai padės. Kas jiems sunku, kas padeda, kaip jie mato savo darbo rezultatą. Tada jas vertinti, „ar jūs manote, kad čia gerai padarėte, o ką galima buvo kitaip?“ Net ir darbuotojai negali atsakyti, kaip jie supranta savo darbą. Kita vertus, tokie klausimai gali sukelti įtarimą, kad čia koks patikrinimas. Gera mintis buvo padaryti pirminius bandomuosius interviu, tai padeda suprasti, ko tikėtis. Nėra taip paprasta, negali tikėtis, kad iškart gausi atsakymus į klausimus. Panašu, kad šių interviu nepanaudosiu, bet tai tik patvirtina, kad tema sudėtinga ir nelabai apie ją galvojama... Gal visai nestructūruoti jokios anketos, tiesiog pakalbėti apie kokybę?

Klausimynas buvo iš dalies koreguojamas, tačiau kai kuriuos klausimus buvo nuspręsta palikti ir pridėti papildomų. Be klausimų būtų sunku nenukrypti nuo tyrimo objekto. Tam, kad tyrimo dalyviai pradėtų interpretuoti kokybę, juos reikia „užvesti ant kelio“.

**Fokusuotas kodavimas (konceptai).** Antrame etape duomenys pradėti induktyviai konceptualizuoti – jungti į bendresnes kategorijas. Charmaz rekomenduoja atlikti ašinį kodavimą, kuris padeda duomenis struktūruoti. Šio etapo metu atsirandantys kodai yra tikslingesni, selektyvūs ir konceptualesni (Orlova, 2014). Tiesa, labiau nei klasikinėje ar sisteminėje versijoje, šioje GT versijoje ašių schemas nėra privalomos. Konceptualizavimas ir teorinis situacijos analizavimas GT yra svarbus, tačiau prioritetas yra teikiamas detalėmis turtingam situacijos aprašymui (Orlova, 2014). Grindžiamosios teorijos metodui charakteringas gautų duomenų lyginimas tarpusavyje bei teorinių prielaidų sugretinimas su naujais duomenimis. Kategorijomis taip pat



gali tapti *in vivo* (tyrimo dalyvių neperfrazuoti žodžiai) kodai, kilę tiesiogiai iš tyrimo dalyvių refleksijų. Šis procesas vyko analizuojant interviu citatas pagal pirminius kodus, dalis kodų buvo apjungti, kiti pervadinti, pergrupuojami.

Šiame etape abejonų prisideda dar daugiau, konceptualizacija yra gana sudėtinga, ypač kai tyrimo objektas yra labai „išplaukęs“, subjektyviai suvokiamas. Viską apsunkina ir kontekstas, mat reflektyvus mąstymas apie savo veiklos kokybę nėra išsiskirijusi socialinio darbo praktikos dalis. Daugeliu atveju interviu metu darbuotojai pirmą kartą susimąstė apie kokybės apibrėžimą, rodiklius. Interviu ir tyrėjo klausimai išprovokavo darbuotojus čia ir dabar konstruoti savo kokybės suvokimą. Toliau pateikiamos atmintinės atspindi šio proceso eigą.

Atmintinė. 2016 06 20. Piza, tarptautinis GT seminaras su Charmaz. Kategorijų paieška.

Vasaros atostogos su GT, įdomus pasirinkimas. Bet gal vaikams čia patinka. O seminaras labai naudingas, tik aš ten kažkokia netikra. Charmaz tokia rami, pasakoja sau ramiai. Tarsi viską, ką darai yra savaimė gerai, nes darai. Yra tokių įdomių klausimų ir tokių įdomių žmonių. Lenkai kokie pasikaustę, nerealiai. O aš čia jaučiuose diletantė <...>. Kol kas jokios idėjos apie tą pagrindinę kategoriją apkritai neturiu, bandomieji interviu buvo labai išplaukę, reikia pergaltoti klausimus. Kokybė tokia įvairialypė, kad didelis klausimas, ar įmanoma atrasti vieną kategoriją. Gal tai santykiečiai, gal pasitikėjimas, bet tai juk iš karto buvo aišku. Nieko čia naujo. Ką tada naujo atrasiu?.. Reikia gal grįžti šiek prie įgalinimo. Ar kokybė yra įgalinimas? Ar visada galima to pasiekti. Jeigu ne, ar galima teigti, kad kokybė ne visada užtikrinama? Jeigu kokybė nėra įgalinimas, tai kas ji tuomet? Galbūt procesas, tarsi kelias link įgalinimo? Pats įgalinimas yra dvipusis, taigi gali užtikrinti tik procesą.

Atmintinė 2017 10 12

Šitas interviu su A buvo wau. Nepagalvotum, kad šioje srityje yra tokių žmonių. Kokia vidinė ramybė, nerealu. Užtenka ir vieno tokio gilaus interviu. Viską pakylėja į kitą lygį. Ir tada suvoki, kokie skirtingi žmonės dirba šį darbą ir kaip skirtingai dirba. Pradedu ryškėti nauja kategorija – laisvė. Vidinė laisvė, kliento laisvė rinktis, laisvė suvokti pasekmes, laisvė tas pasekmes pasirinkti. Ji man labai tinka ir tarsi vainikuoja Haeyk pasirinkimą. Laisvė tai nėra individualizmas, tai yra pagarba. A įdomiai atskleidė – „nespręsk apie jūros galybę iš jūros putos“. Štai kokia puiki kokybės interpretacija. Kokybė – kai suvoki aplinką ne per save, o per kitų laisvę.

Atmintinė 2017 10 20

Nesuprantu to GT ašinio kodavimo... būsiu įstrigusi. Gal kategorijos kai iškils, bus aiškiau. Viena, kas ir padeda, ir trukdo, tai, kad mintys pradeda kartotis ir atsiranda tendencijos. Bet jas ir taip jaučiu iš interviu ir be kodavimo. Gal neteisingai koduoju. Bet jau dabar esu tikra, kad apklausus dar dešimt žmonių, tendencijos išliks. Man išliks, nes taip jas matau. Charmaz sakė, kad viskas gerai, bet aš bijau būti subjektyvi. Man tokioje konstruktyvistinėje perspektyvoje validumas visiškai neaiškus. Kaip patikrinti, ar tai, ką aš rašau, nors kiek dera su kitų autorių įžvalgomis, ir ar tai išties gera, ar gera todėl, kad taip matau? Kaip tai reikia nusiraminti ir galvoti, kad viskas išsispręs savaime. Iš esmės duomenys duoda įdomių įžvalgų, bet nieko nėra apie inovacijas, matyt, šitas dalykas iškris. Naujumas tai tik bendras fonas, bet nėra kažkaip iš esmės lemiantis kokybę kaip laisvė.

Atmintinė. 2018 03 10

<...> Na gerai, pagrindinės kategorijos gali būti tokios: klientams kokybė tai santykiai, o darbuotojams kokybė tai pokytis. Pokytis negali būti be santykių, bet artimi santykiai veda prie manipuliacijos. Klientai tik apsimeta, kad keičiasi, išties manipuliuoja... Tas manipuliacinis aspektas iškyla tik tam tikrose organizacinėse kultūrose ar vidinėje darbuotojo vertybių sistemoje? Ar svarbios manipuliacijos kaip atskira kategorija? Jos lyg sukuria pažeidžiamumą. Darbuotojas tampa nesaugus, nes viskas kyla iš prieraišumo santykių.

**Teorinis konceptualizavimas** reiškia, kad į kategorijas ir jų šeimas suskirstytame tekste (tyrimo duomenys) bandoma atpažinti tipinius pavyzdžius ir juos pakylėti į abstraktesnį lygmenį. Klasikinė GT versija pabrėžia maksimalų konceptualizavimo lygį, o štai konstruktyvistinė GT akcentuoja interpretacinį aspektą. Grindžiamosios teorijos metodui taip pat charakteringa gautų duomenų palyginimas tarpusavyje bei teorinių prielaidų sugretinimas su naujais duomenimis. Todėl šis tyrimo etapas vyko kelis kartus, papildant mintis naujais duomenimis. Teorinį konceptualizavimą palengvino nuolatinis „buvimas“ su duomenimis, skaitant tyrimo dalyvių citatas pagal jau apjungtus kodus į kodų šeimas (4 priedas). Šis tyrimo etapas labai sudėtingas, reikalauja nemažai tyrėjo patirties, gebėjimo atsiriboti nuo duomenų ir pamatyti juos teoriniame lygmenyje. Šiame tyrimo etape išryškėjo trys pagrindiniai teoriniai duomenų elementai:

- Individualūs (mikro) lygmens kokybės elementai: tai, kas asmeniškai svarbu tiriamiesiems, kaip jie mato save, kaip suvokia savo profesinį vaidmenį.
- Organizacinis (mezo) kokybės lygmuo nusako, kas svarbu socialiniams darbuotojams kaip organizacijos daliai, kokie organizacijos veiksmai lemia kokybę.

- Nacionalinis (makro lygmuo). Ką valstybė (savivaldybė) daro arba nedaro kokybei užtikrinti (detaliau 5 ir 6 skyriuose).

Klientų interviu duomenys tampa lyg apjungiančiu įrankiu pagrįsti esamas kategorijas. Atskiros kategorijų šeimos iš klientų duomenų nebuvo sudaromos, o kodai buvo konceptualizuoti pagal darbuotojų interviu. Kai kurie klientų interviu kodai įvedami į jau esamas kategorijas kaip iliustracijos.

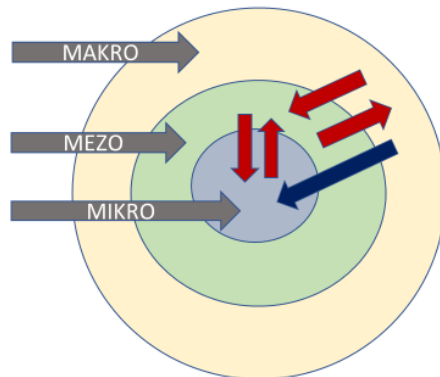
**Atmintinių (memų) rašymas.** Konstruktyvistinėje GT (Charmaz, 2006) tyrėjo rašomos atmintinės tampa duomenų rinkimo metodu. Tai lyg papildomi tyrėjo užrašai, dienoraštis, kuris padeda sekti duomenų konceptualizavimo eigą. Didžioji darbo dalis vyksta tyrėjo galvoje, mintys ir sapnai kartais padeda struktūruoti labai didelius srautus informacijos, tačiau atmintinės viską truputį nužemina, nes jas rašydamas tyrėjas jau atmeta dalį nereikalingų minčių, kitas pasižymi ateičiai. Šie duomenys padeda išryškinti socialinį kontekstą, kuriame atliekamas tyrimas, tyrėjas reflektuoja savo patirtis ir pastebėjimus. Tai leidžia „nesukti galvos“ dėl objektyvumo, nes tikslas yra ne atspindėti realybę, bet ją interpretuoti. Konstruktyvistinė GT tuo ir sudėtinga bei įdomi, kad atskleidžia tyrėjo kūrybiškumą, o rezultatas turi būti suprantamas ne kaip objektyvus tekstas apie tiriamus reiškinius, bet ir kaip tyrėjo pateikiama interpretacija, priklausoma nuo laiko, vietos, kultūrinių, socialinių ir kitokių veiksnių (Charmaz, 2010, 2012). Atmintinės tampa duomenų dalimi, užtikrinančia interpretaciją ir socialinės realybės konstravimą. Charmaz pateikia griežtų atmintinių rašymo taisyklių, jos gali naudojamos tiek tyrėjo refleksijai, kurti kategorijas, kurti teorijas, tiek atspindėti rašymo procesą ar tyrėjo savijautą. 7 priede pateikiami kai kurių atmintinių pavyzdžiai.

## 5. REZULTATŲ PRISTATYMAS

**Trumpas paaiškinimas apie tris kokybės lygmenis.** Analizuojant gautus tyrimo duomenis, jau antrame – fokusuoto kodavimo – etape išryškėjo pagrindinės kategorijos, kurios vėliau susigrupavo į tris kokybės lygmenis: individualų (mikro), organizacinį (mezo) bei nacionalinį arba strateginį (makro) lygmenį. Sangražinė forma „susigrupavo“ šioje vietoje vartojama sąmoningai. Rengdama darbą, autorė iš pradžių šio grupavimo buvo atsisakiusi, nes siekė išvengti makro lygmens, kuris yra gana statiškas ir objektyviai determinuojamas, todėl nėra šio tyrimo objektas. Pirminis tyrimo tikslas buvo atskleisti subjektyvų kokybės konstravimą. Tačiau, peržiūrint tyrimo duomenis, šis lygmuo vienaip ar kitaip rasdavosi, kol suformavo keletą kategorijų, kurių iš tyrimo atsisakyti tapo neteisinga. Net ir po pertraukos, grįžus į tyrimo lauką papildomai patikslinti tam tikras kategorijas ir patvirtinti atsirandantį suvokimą, kad makro lygmuo visgi išryškės, ši hipotezė pasitvirtino net keliuose interviu. Šiame darbe makro lygmuo aprašomas subjektyviai, iš darbuotojų požiūrio taško (reikia pastebėti, kad klientai apie šį lygmenį beveik nekalbėjo) ir negalėtų būti tapatinamas su struktūros kokybe (Donabedian, 1980), nors pastaroji dažniausiai apsprendžia tam tikrus objektyvius elementus, tokius kaip išsilavinimas, finansavimas ar darbo sąlygos. Makro lygmuo šiame darbe neapima visų šiam lygmeniui būdingų kokybės elementų (1 paveikslas, 1.3 poskyris), tačiau atskleidžia svarbią kokybės suvokimą dalį. Visgi reikia pastebėti, kad makro lygmuo traktuojamas kaip įvestis (angl. *inputs*) struktūruojantis elementas, pasitelkiamas konstruoti kokybę, o individas ir organizacija lieka pagrindiniais socialinio darbo lauko veikėjais. Kokybės lygių sąveikos schema pateikiama 7 paveiksle. Makro lygmuo daro tiesioginę įtaką organizacijai, kurioje veikia socialinis darbuotojas, ir netiesioginę –

darbuotojui. Todėl toliau šiame skyriuje tyrimo duomenys pateikiami juos skirstant į šiuos tris lygmenis.

## Socialinio darbo kokybės lygmenys ir jų ryšiai



7 paveikslas. Socialinio darbo kokybės lygmenys ir jų ryšiai (sudaryta autorės).

**Teorinis konstruktas.** Gautą tyrimo duomenų teorinį konstruktą galima pavadinti sukonstruotu socialinio darbo kokybės paveikslu. Jis pateikia atsakymą į klausimą, kaip gali būti interpretuojamas socialinio darbo kokybės suvokimas arba kokie aspektai atrodo būtini, kad būtų užtikrintos kokybiškos paslaugos. Konstruktą sudaro trys jau minėti kokybės lygmenys ir jiems autorės priskirti kokybės elementai, paaiškėję iš tyrimo duomenų (8 lentelėje).

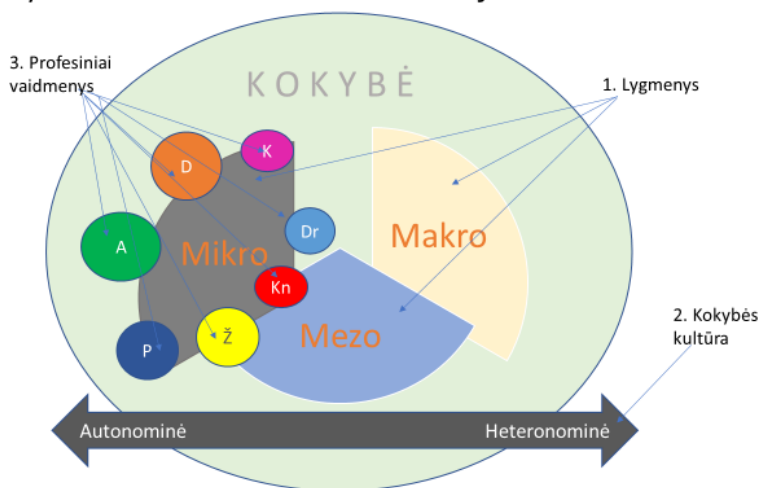
8 lentelė. Socialinio darbo kokybės elementai mikro, mezo ir makro lygmenyse (tyrimo duomenų struktūravimas)

Individualus ( <b>mikro</b> ) lygmuo	Organizacinis ( <b>mezo</b> ) lygmuo	Nacionalinis ( <b>makro</b> ) lygmuo
Kokybės elementai:	Kokybės elementai:	Kokybės elementai:
Vidinės vertybės „ <i>aš toks žmogus</i> “	Vadovas	Požiūris į socialinio darbo lauką, profesijos prestižas
Santykis su klientu: „ <i>aš tik įrankis</i> “ „ <i>elektrinis piemuo</i> “	Komandinis darbas	Paslaugų teikimo standartizavimas
Išvengti profesinių spąstų	Profesinis tobulėjimas	Kokybės vertinimo sistemos
Emocinė darbuotojo savijauta	Įstaigos procedūros ir darbo gairės	Išvengti biurokratijos spąstų
Įsigalėjimas, tikėjimas savimi	Susidoroti su neapibrėžtumu ir rezultatų reliatyvumu	

Kai kuriems elementams apibūdinti naudojami *in vivo* kodai, pavyzdžiui, „*elektrinis piemuo*“. Šie elementai atspindi, kas, respondentų nuomone, yra kokybė socialiniame darbe. Jie neveikia kaip atskiri savarankiški konstruktai, nes veikia socialiniame kontekste – organizacijoje (kuriai turi įtakos makro lygmens sprendimai, 7 paveikslas), kurios socialinį kontekstą kuria darbuotojai, atlikdami tam tikrus profesinius vaidmenis (žr. 3.3 skyrių). Todėl darbuotojų ir jų vaidmenų įtakai konstruoti kokybę yra labai svarbus kokybės raiškos sluoksnis. Taigi kokybė veikia trijose plokštumose (8 paveikslas). Kitaip tariant, kokybė suvokiama kaip kelių kintamųjų visuma, kurią sudaro kokybės lygmenys, kokybės kultūros ir profesinis darbuotojų identitetas (vaidmenys)<sup>34</sup>. Tyrimo rezultatai yra pateikiami remiantis šia trijų kintamųjų logika. Individualus (mikro) lygmuo labiau apima profesinius vaidmenis, o organizacijos (mezo) ir strateginiame (makro) lygmenyje akivaizdesni kokybės kultūrų skirtumai ir ypatumai.

<sup>34</sup> 8 paveiksle pateiktos profesinių vaidmenų spalvos atitinka R. Hamilton spektrą (3.3 skyrius). Apkretimų dydis nurodo vaidmenų paplitimą: mažesnis apskritimas reiškia, kad šių vaidmenų yra sąlyginai mažiau.

## Kokybė suvokimas: 3 kintamieji



Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys:

D – darbininkas

P – patikėtinis

A – atlikėjas

Kn – kentėtojas

D – dirigentas

Ž – žaidėjas

K – kompozitorius

8 paveikslas. Trimatis kokybės suvokimas (sudaryta autorės).

### 5.1. Individualus (mikro) kokybės lygmuo

Mikro lygmuo iš esmės konstruoja kokybę, organizacija tik palaiko arba paneigia tą konstrukta. Tyrimo metu išryškėjo keli pagrindiniai aspektai, kuriuos galima priskirti mikro lygmens kokybės kriterijams: profesijos pasirinkimo motyvai, santykis su klientu; galia ir savo profesinio vaidmens suvokimas; emocinė savijauta ir motyvacija bei įsigalimas. Nors visi šie aspektai labai persipynę, o labiausiai susiję su santykių socialiniais konstruktais, autorė nusprendė šiuos aspektus išskirti ir tyrinėti atskirai. Pirmas poskyris skirtas aptarti „aš toks žmogus“ *in vivo* kodu pavadintą kategoriją, t. y. kaip socialiniai darbuotojai mato save ir suvokia savo paskirtį; kokį atskleidžia kelią į šią profesiją. Toliau skiriama dėmesio santykių su klientu ir galios problematikai, taip pat manipuliacijų, prisirišimo ir paleidimo kategorijoms. Šio skyriaus pabaigoje kalbama apie emocinę darbuotojo savijautą (beviltiškumą ar optimizmą) ir įsigalinimą, kaip būdą save „surinkti

atgal į vietą“, išlikti sudėtingose socialinėse situacijose ir pasitikėti savo sprendimais darbe.

Kalbant apie kokybę individualiame lygmenyje, svarbiausia dedamąja darbuotojams tampa santykis su kitu žmogumi, požiūris į kito apsisprendimo teisę, gebėjimas pažvelgti į kitą ne iš savo asmeninės perspektyvos, tačiau gerokai plačiau suvokiant socialinę realybę. Iš to kyla pastangos kurti pokytį kliento sistemoje. Tiek sąmoningai, tiek kai kada nesąmoningai klientai jaučia šių ryšių glaudumą ir nuoširdumą, todėl būtent šiame skyriuje integruota daugiausia klientų tyrimo duomenų. Tai, kaip darbuotojai sprendžia galios santykius, kada ir kaip nustato ribas, į ką atsispiria ir kur ieško paguodos ypač sunkiais atvejais, yra kokybės prielaidos, kurias vėliau organizacija padeda struktūruoti. Dalis šių prielaidų atsispindi klientų interviu. Nors organizacinė kultūra, apie kurią kalbama 5.2.skyriuje, gali padėti stiprinti vertybes, tačiau bazinės nuostatos glūdi žmogaus istorijoje. Jos yra suformuotos daug anksčiau, negu darbuotojas papuola į tam tikrą organizacinę terpę, tad šio skyriaus tikslas yra atskleisti profesionalo kelią ir būsenas, kurios daro poveikį pasirinkti profesinį vaidmenį bei klientų reakcijas į juos. Šiame skyriuje taip pat naudojamos ištraukos iš prekybos žmonėmis aukų gyvenimo istorijų, surinktų iš leidinio „Nematomi“, nes jos atspindi tam tikrus emocinius socialinio darbo aspektus, lemiančius darbuotojų savijautą.

#### 5.1.1. Vidinės vertybės „aš toks žmogus“

Šiuo poskyriu siekiama atskleisti darbuotojų tapatybę ir iš dalies, kaip formuojasi vertybės. Vertybės numato priežastį, kodėl asmuo renkasi vieną ar kitą profesinį kelią. Pagrindinės dvi kryptys, kurios išryškėjo kalbant apie kelią į socialinį darbą: noras padėti žmonėms arba atsitiktinis profesijis pasirinkimas. Tačiau tai savaime neleidžia išvesti paralelių arba kažkaip šiuos du kelius supriešinti. Net jeigu pasirinkti profesiją nebuvo sąmoningas sprendimas arba veikiau – atsitiktinumumas (reikia įvertinti, kad pirmos socialinio studijos Vilniaus universitete pradėtos rengti tik 1995 m., t. y. ilgą laiką ši profesija apskritai nebuvo žinoma), vis dėlto juos galima pavadinti „tapau kūrėju šiame lauke“:

*„Jo, čia toks įdomus variantas. Aš niekada negalvojau apie tokias studijas. Norėjau apeiti sistemą ir įstoti į politiką. Paskui ta sistema mane įtraukė. Ir tapau socialinio darbo praktiku. Nežinau, kiek studijos, kiek pati praktika davė impulsą išbandyti tą praktinį lauką. Vėliau visgi baigiau politikos mokslus, bet nuo socialinio darbo neatitolau. **Taip tapau kūrėju šiame lauke.**“ (M, Spl)*



Kai kuriais atvejais atsitiktinumas arba netyčinis pasirinkimas lemia nuolatinį nepasitikėjimą savimi: „*negalvoju nieko, sumąščiau kažkaip netikėtai, buvo toks pasirinkimas – arba teisė, arba socialinis darbas – ir įstojau*“ (L, Nkv). Vėliau interviu metu ta pati tyrimo dalyvė prisipažino, kad iki šiol jaučia abejonę, ar tai jos vieta, dažnai bijo „perdegti“ ir nėra tikra, ar ilgai galės dirbti šį darbą.

Kitos istorijos yra susijusios su vidiniu perversmu, kai tarnystė kitam atrandama per asmeninę patirtį, išgyvenus asmeninę krizę. Tokia patirtis uždeda nepakeičiamą spaudą darbuotojo sąmonėje ir paveikia jo profesinio kelio prasmės suvokimą, nes pasirinkta profesija pačiam asmeniui vizualizuoja viltį:

„*1991 metų vasarą čia buvo įtempta, tanketės važinėjo. O aš sprendžiau, ką man daryti, ar kabintis ar mirti. <...> Buvo mistikos tame sprendime. <...> Iš kažkur staiga mano galvoje atsirado suvokimas, O JEIGU ČIA TIESA? Mane nusmelkė. Tai buvo **vilties vizualizacija**, tada aš pasakiau: aš pabandyčiau paskutinį kartą. <...> Kai aš atėjau čia, visas mano gyvenimas pradėjo keistis.*“ (A, Prkl.)

Ypač kai santykis su darbuotoju yra ilgalaikis, klientai pajunta vertybinių pagrindą ir darbuotojo asmenines istorijas vertina kaip patirtį: „*santykis buvo šiltas, nu, paprastas. Bet, kai prasidėjo jo paskaita, supratau, kad jis labai išmintingas, nerealiai...*“ (Izabelė).

Kiti pasirinkimai buvo aiškesni, tarsi iš anksto determinuoti, apskritai įprasminę buvimą: „*Dievo kvietimas padėti vargšams. Man tai atrodo prasminga*“ (S, Šm). Arba „*Na, norėjau darbo bendrauti su žmonėmis. Nežinau... Tiesiog... aš toks idėjinis žmogus, tas noras padėti yra manyje... Kartais jau gerokai po darbo ir, va, vis sėdi... Aišku, čia idėjinis darbas.*“ (R, Kriz); „*Svajojau visada su ligoniais dirbti. Direktorius dar pasiūlė. Padėti žmogui kada jam sunku buvo mano kredo. Tai va, ir atėjau.*“ (J, Rbl); „*Buvimas čia mane įprasmina.*“ (O, Pž).

Vienaip ar kitaip visos tyrimo dalyvių istorijos susijusios su asmeninėmis patirtimis, atspindi emocinį intelektą, empatiją ir vidinį pasirinkimą:

„*Prieš daug metų kaime dingo mergaitė, aš kaip kaimynė padėjau ją surasti, ją suradom ir tada ant jos visi taip rėkė, ir tada pagalvoju, kad aš turiu tokį darbą dirbti. Paskui ta mergaitė vėl dingo ir paskambino tik man, nors aš buvau svetima.*“ (V, Kriz)

Ar galima daryti pagrįstas išvadas, kad profesinio pasirinkimo kelią nulėmė vertybės, kuriomis darbuotojas vadovaujasi arba atvirkščiai – vertybės nulėmė jo pasirinkimą? Vargu. Tačiau galima daryti prielaidą, kad šiame lauke dirbantys profesionalai santykiams skiria daug dėmesio ir bendrauti su kitu jiems savaime yra vertybė. Kelias, kuriuos asmuo atėjo į socialinio darbo

profesinį lauką, daro gana nedidelę įtaką jo kokybės suvokimui, tačiau kelias, kuriuos jis eina dabar ir dėl kurio liko šiame lauke, jau yra ženkliai svarbesni: „<...> ką davė socialinio darbo studijos, tai, sakyčiau, vertybinį požiūrį suformavo. Tas buvo labai svarbu.“ (M, Spl).

Klientai, kurie savo kelyje bendrauja su (aukštesnės triados) darbuotojais dirigentais, patikėtiniais, kompozitoriais, labiau linkę vertinti nuostatas ir vertybes, taip pat sieti jas su profesionalumu. Jų požiūriu „bet kas negali dirbti šio darbo“, jie socialinį darbuotoją laiko „ne paprastu“ žmogumi: „Paprastas žmogus nesupras manęs, gal čia nuostata mano, bet juk socialinis darbuotojas ne paprastas. <...> Jis padeda išmokti gyventi, priimti gyvenimą, padėti egzistuoti su ta problema.“ (Izabelė).

Toliau analizuojant kategoriją „aš toks žmogus“ išskyla patirtys iš savo vaidmens suvokimo. Pavyzdžiui, kiek aš išgyvenu dėl kitų: „išgyvenu dėl kai kurių žmonių, dėl vieno labiau, dėl kitų mažiau“ (A, Prik); kiek giliai esu kito žmogaus gyvenime ir kiek įsitraukęs į jo istorijas: „šiaip sunkiausia buvo išgirsti tas istorijas žmonių, nes negali apsiverkti prie klientų... Būdavo, kad vos sulaikai ašaras ir sapnų būdavo, ir galvojau, kaip neatsinešti namo“ (J, Rbl). Kiek man svarbu daryti daugiau, negu kažkas iš manęs tikisi? Kaip pasakė viena tyrimo dalyvė: „mūsų darbe nėra jokių darbo valandų. Arba tau tai tinka, arba ne“ (V, Kriz). Analizuojant tyrimo duomenis tapo akivaizdu, kad šis požiūris, nors ir visiškai asmeninis, nesusijęs su organizacijos įtaka, prisideda prie kokybės užtikrinimo, nes „smurtas neturi darbo valandų“ (V, Kriz); „O šiaip visko būna. Atvažiavo klientas su vežimėliu, reikia pinigų išsiųsti namo. Važiuoju pati į paštą, ir siunčiu. Atvažiavo mergaitė su ramentais, suplyšo užtrauktukas. Atnešė, ir jai sutvarkiau“ (J, Rbl).

Nuolatinės pastangos nevertinti formalių reikalavimų paslaugai ar jos trukmei yra individualaus pasirinkimo ir vertybinių nuostatų išdava: „turėjau vieną atvejį. Mergina mums perduota iš Plaštakės reido. Kai surašinėjom, bandžiau ją kalbinti, kokią pagalbą teikiame. Kartais žmonės bijo, kad sužinos šeimos nariai. Bandžiau vykti į namus, per mamą, bandžiau per seniūniją. Taip ir nepavyko man jos pasiekti, bet viską išbandžiau... Gal“ (V, Pž). Tas „gal“ ir jauno žmogaus žvilgsnis suteikia vilties, kad niekada nebus gana stengtis, kad visada dar lieka mažas „gal“, garantuojantis viltį padėti „Turėjom vieną atvejį, kai paskambino man kolegė ir sako „mūsų centre nėra vietų, reikia jai padėti“. Pasėmiau mašiną ir ieškojom po visas landynes jos daiktų“ (V, Kriz). Klientai tai vertina kaip kokybę per asmeninį santykį, atsidavimą: „ji visur su savo mašinas jas vežioja. Aš galvojau jai bent kurą apmoka, pasirodo ne. Ji tokia ypatinga.“ (Irena)

Visa tai susideda į tam tikrą vertybių sistemą, kuri vėliau lemia visus tolesnius veiksmus, ir nėra svarbu, ar tos vertybės buvo užprogramuotos anksčiau, dar vaikystėje, ar kito dėl socialinės aplinkos įtakos:

*„Nes man atrodo, kai iš mamos paima vaiką, nieko blogiau būti negali. Atvažiavo VTAS pasiimti, man neliko vietos mašinoje... Aš norėjau jas lydėti. Nusiraminau tik dėl to, kad papuolė ne į didelius vaikų namus, o į mergaičių butą.“* (S, Šm)

Darbuotojai darbininkai taip pat pripažįsta vertybių reikšmę, kuri juos ir glumina, ir liūdina: *„Tai čia privalai būti vertybiškas, privalai. Tik iš kur tuos vertybiškus paimti?“* (K, Spl). Jie taip pat pastebi, kad klientai jaučia, jei santykis nuoširdus, tačiau pripažįsta ir kainą, kurią pats darbuotojas moka, kad juos sukurtų. Kitaip tariant, skirtingų tipų darbuotojai pripažįsta vertybinių nuostatų svarbą, tačiau pirmųjų triadų darbuotojai (darbininkai, žaidėjai, veikėjai) rečiau remiasi tarnystės principu. Jiems socialinis darbas nėra tik tarnystė kitam, bet toks darbas, kuriame jie nori būti pripažinti ir pastebėti arba yra pripažinti ir dėl to kenčia.

Vertybinė sistema kartu su organizacine kultūra tampa pamatinėmis, iš jų kyla kokybės vertinimo ir užtikrinimo sistema. Tyrimo dalyvių nuomone, šie elementai profesijai yra būtini. Tai yra *„bazinės vertybės, kaip tu žiūri moterį, į vyrą, į vaiką, ar imi svetimą, ar ne. Nu, tie baziniai dalykai. Požiūris į gyvybę kaip tokią, požiūris į gyvenimą“* (V, Kriz). Vertybinė nuostata padeda dorotis su daugeliu darbuotojų patiriamų profesinių dilemų, pavyzdžiui, santykių pobūdžiu ar galiomis ir ribomis. Klientams gali būti perduodamos vertybės, kurios kelia atsakomybę prieš pagalbą teikiančius, *„nes minesotoje aš buvau seniūnė, visi manim tikėjo, kad aš super ir kad sveikstu, o aš, nu, atkritau. Man taip buvo gėda buvo... Ir į akis pažiūrėti niekam negalėjau“* (Izabelė).

### 5.1.2. Santykiai su klientu: „aš tik įrankis“ arba „elektrinis piemuo“

„Ne vienas tyrimas rodo, kad skirtumai tarp socialinių darbuotojų intervencijos metu taikomų metodų yra nereikšmingi, o svarbiausias dalykas, turintis įtakos geresniems rezultatams, yra socialinio darbuotojo ir kliento tarpusavio ryšio užmezgimas, vilties klientui įkvėpimas, galimybių pokyčiams sudarymas“ (Rimkus cit. Blundo, 2015). Santykiai yra pati plačiausia ir svarbiausia mikro lygmens dalis, kuri buvo ypač svarbi tiek darbuotojams, tiek klientams, nes *„santykis yra visa ko pagrindas“* (J, Rbl). Santykis yra sunkiausiai apibrėžiama ir vertinama socialinio darbuotojo darbo dalis: *„tu turi taip jausti tą ribą, nes klientas kaip šlapias muilas, tik paspausi ir jis iššlys.“* (V, Kriz). Nuo ko jis priklauso? Veikiausiai šis santykis yra

konstruojamas esamuoju metu. Vieni klientai įgalina darbuotoją vieniems santykiams, kiti – kitiems. Sukurti santykį nėra profesionalų darbas, tai abipusis veiksmas, kurį lemia labai daug skirtingų kintamųjų. Santykių laukas gali būti palyginamas su neuronų jungtimis, kurių yra daug, o kiekviena jungtis atsako už tam tikrą konkretų veiksmą, reakciją, impulsą.

Pirminio kodavimo metu buvo išskirta net 15 skirtingų kodų, vienaip ar kitaip susijusių su santykiiais arba atspindinčių sudėtingus pasirinkimus ir visiškai skirtingus vaidmenis, kuriuos renkasi darbuotojai, norėdami kokybiškai padėti klientui (kodų pavyzdžiai: *bangos, darbuotojo vaidmens pasirinkimas, daryti daugiau, nuolat stengtis, kai pats klientas prieina prie sprendimo*, „*aš tik įrankis*“, *visada renkasi žmogus* ir kt.). Būtų sunku vienareikšmiškai teigti, kad tik vienas konkretus santykių ir vaidmenų modelis yra veiksmingas ir lemia kokybišką socialinį darbą, nes ryškėja aiškesnis skirtumas tarp skirtingų profesinių vaidmenų.

Darbuotojas kompozitorius tarsi deklaruoja: „*negali iš jūros putos spręsti apie jūros galybę. Taip yra, ne aš čia tas pasaulio Valdovas.*“ (A, Prkl). Paslaugų teikimą jis suvokia tik per lygiavertį santykį su klientu: „*neriekia matyti tiek daug skirtumų tarp klientų ir mūsų. Jis renkasi, kai ir mes*“ (V, Kriz). Šio tipo darbuotojai (kaip ir patikėtiniai) laikosi veikimo kartu principo: „*Tu žengi vieną žingsnį ir lauki, nežengi kito žingsnio, nes lauki iš kliento. Didžiąja dalimi visgi atsakomybė ir laisvas pasirinkimas yra žmogaus.*“ (S, Šm). Klientai priima patikėtinių ir kompozitorių partnerystę bei santykių stilių: „*jaučiuosi su juo na ravnyj. Jis pastatė į tokią padėtį, kad jaučiausi kaip partneris*“ (Izabelė). Šis santykių stilius klientui padeda reflektuoti save. Atvirumas skatina prielaidas kokybiškam pokyčiui atsirasti: „*Nes jie kalba su savimi, aš nesu svarbi tuo metu, svarbu, ką jis apie save sugalvoja. Bet atranda tai santykyje su manimi. Aš kaip įrankis.*“ (V, Kriz); „*Aš lieku šešėlyje, duodu savo telefoną, jeigu reikia skambinkit, jeigu nereikia, nereikia.*“ (J, Rbl).

Aukštesnių triadų vaidmenų (dirigentas, patikėtinis, kompozitorius) kalboje gan dažnos paralelės su sakralumu. Pokyčių siekiantis santykis su kitu asmeniu yra sakralus, jame labai svarbi kiekvieno dalyvio laisvė priimti sprendimą ir būti suprastam. Ši skirtis tarp sakralumo ir buitiskumo santykyje iš esmės leidžia skirti profesinius darbuotojų tipus. Dirigentų vaidmens darbuotojui pats santykis yra vertybė, nesvarbu, kaip jis pabaigs ir kokius rezultatus atneš:

„*Čia mūsų specialybės dalis, negali priimti sprendimo už kitą žmogų. Nesi visagalis Dievas.*“ (S, Šm)

„*Čia to darbo specifika, tu turi padėti, bet negali kištis į jų gyvenimą ir teisti. Mes juk ne dievai.*“ (V, Kriz)

„Aš atsakingas už tai kaip elgiuosi, jis atsakingas už tai, kaip jis elgiasi su tuo, ką girdo. Aš pasakoju savo istoriją, aš galiu būti vilties šaltinis. Mano atsakomybė labai aiški – aš turiu būti sąžiningas su žmogumi. Ir klientui pabraukiu 2 brūkšniais, kad už gydymo sėkmę atsakai pats. Aš negaliu už jį nei gerti, nei negerti. Jis renkasi. Kiekvienas **Dievą** savo pasirenka.“ (A, Prkl)

Darbininko ar žaidėjo vaidmenyje esantis darbuotojas veikia tampa teisėju, vertintoju, jiems „galia tai lyg elektrinis piemuo – prieini prie tvoros, gauni per nosį“ (V, Kriz). Čia santykis turi siekti rezultato, kurį iš anksto nustato darbuotojas. Žemiau pateiktos ištraukos iš kelių interviu atspindi šią santykių paradigmą, kurią galime pavadinti darbininkų paradigma. Būtų neteisinga teigti, kad šioje paradigmoje negali būti teikiamos kokybiškos paslaugos ar užtikrinamas kliento poreikių tenkinimas. Tačiau tie poreikiai pareina per darbuotojo vertybių filtrą. Iš šio idėjinis filtro iškyla kita su ja susijusi dilema – **galios** santykiai. Čia tampa svarbios kelios dimensijos: galia, ribos, taisyklės. Toliau pateikiamos interviu ištraukos iliustruoja įtemptą darbuotojų santykį su klientais, tam tikrą stigmatizaciją ir hierarchizavimą. Toks vertinimas kelia pavojų kokybei ir galbūt atspindi nepakankamą organizacinę paramą darbuotojui:

Veikėjo vaidmuo: „Dėl ŽIV/AIDS. Buvo va prieš metus turėjom narkomaną, tai baisu buvo, viską paskui dezinfekavome, visą pastatą.“ (D, Spl)

Kentėtojo vaidmuo: „Jos ateina ir viską žino, kad pašalpa gaus, kad talonus gaus. Reikia prašyti kažko atgal, kad kažką patys darytų, ne tik duoti. Tik darbu juos gydyti galima.“ (R, Kriz)

Veikėjo vaidmuo: „Va, atvežė žmogų iš nakvynės namų, to rajono socialinė sutvarkė pašalpa, pašalpa man atidavė, aš jam pinigų nedaviau. Pyko, rėkė, pyko, bet nedaviau. Iki direktoriaus net. Žinojau, kad išleis.“ (J, Rbl).

Darbininkai, kuriems taip svarbu laikytis taisyklių, sukuria formalią bendravimo aplinką, nustato aiškius barjerus ir tuo pačiu saugo save. Klientai ganai aiškiai supranta „elektrinio piemens“ žaidimo taisykles. Į darbininko poziciją jie atsako nuolankumu: „Kartais kalba su socialinėmis kaip su draugėm, aš jaučiu vis tiek atstumą, nors ir vienmetės. Jos darbuotojos, negalėčiau... O vyriausiai socialinei tai stengiuosi nesimaišyti po akimis, aš jai neblevyzgoju. Vis tiek jauti barjerą.“ (Irena). Klientai jaučia santykio ribas ir stengiasi jų neperlipti.

Koncepcija „aš tik įrankis“ neatmeta galios santykių: „aš ne savo galioms atstovauju, nemoralizuoju, bet atstovauju taisyklėms“ (A, Prkl), tačiau galia tampa įrankiu realizuoti pagalbą ir įgalinti klientą. Galia suteikia autoritetą, kuris leidžia padėti. „Autoritetu vadinkime tai. Galios santykio

*negalima išvengti, bet, jeigu tu realizuoji tai per taisykles, visai kitaip“ (V, Kriz). Darbuotojai kompozitoriai ir patikėtiniai palieka pasirinkimą klientui ir užtikrina pasitikėjimo santykį: „reikia sukurti jam pasirinkimo erdvę, suteikti visą informaciją, duoti laiko, erdvės saugiam apgalvojimui, ir tada jis pasirenka“ (V. Kriz). Tai yra svarbi pokyčių dalis, nes, nežiūrint, koks bus rezultatas, pokytis įvyksta: „po smurto moterys dažnai grįžta pas mus, nes jos žino tą santykį“ (V. Kriz). Pasitikėjimas tampa svarbiausiu darbuotojo įrankiu. Kaip jis geba juo žongliruoti, priklauso nuo patirties ir kompetencijų. Klientė pripažįsta: „man baisu buvo, bet paskui supranti: kuo daugiau žino, tuo labiau padeda. Svarbu sukurti santykį, kad žmogus jaustųsi saugus, jai svarbiausias jausmas jaustis saugia. <...> Čia jau ne nuo mūsų priklauso, o nuo tų pačių darbuotojų. Susidraugauti, per kažkaip ratais kvadratais, kad tas žmogus pamatytų, kad galima pasitikėt.“ (Vaiva).*

Pasitikėjimas veda ir prie profesinių spąstų, todėl iškyla antra dimensija – **ribos**. Čia pastebimas ryškus skirtumas tarp galimybės teisti ir nustatyti ribas. Ribos yra tarsi žaidimo taisyklės: „nori gerti, tada palieki vaiką“ (K, Kriz). Nustatyti ribas patikėtiniais ne visada lengva. Kartais šio tipo darbuotojai tiesiog nemėgsta konfliktų ir lygiavertis santykis jiems patogesnis: „aš nesu konfliktiškas žmogus, man geriau, kai santykis yra lygiavertis, ir dažniausiai jis toks ir būna. Santykis ne tai, kad nelygus, bet aš nesu jo draugė“ (V, Pž). Patikėtiniai tiki žmogaus asmenybės galia pasirinkti teisingai ir šis tikėjimas jiems sukuria pamatą kokybei: „Man šiais metais buvo atradimas. Į kokį vaidmenį mane šaukia klientas, kokį vaidmenį aš primetu sau“ (S, Šm). O žaidėjams ar veikėjams lengviau tikėti bendromis taisyklėmis, kurios gali būti taikomas visiems vienodai, tada jos tarsi suponuoja teisingą atsakymą, ką ir kaip turi pasiekti klientas: „jiems reikia sėdėti ant užpakalio, taip sakant“ (D, Spl). Šia prasme darbininkai labiau orientuoti į rezultatą, kurį nusako bendros normos: „kai tik atleidi vadeles, tai iškart pradeda vartoti. Gali būti klientas dar ne tiek pažengęs, jam reikia kontrolės, kada jam į Darbo biržą, kada pas gydytojus, ir, jeigu jam pasakai vieną dieną, kad dabar pats daryk, jis nieko nedaro. Pamišta į Darbo biržą nueiti ir vėl paskui viskas iš naujo, reikia užregistruoti“ (L, Nkv). Darbininkai prisiima „elektrinio piemens“ vaidmenį, kuris skirtas labiau kontroliuoti ir siekti rezultatų. Kompozitoriai tikisi sukurti procesą, nes rezultatas nuo jų nepriklauso: „gali eiti tik tiek, kiek žmogus tau leidžia“ (V, Pž), nes „aš siūlau paslaugą, negaliu reikalauti, kad priimtų“ (J, Rbl).

Savo vaidmens suvokimas yra susijęs su laisve rinktis ir **paleidimu**. Kada paleisti klientą ir susitaikyti su jo pasirinkimu, kad ir koks jis būtų? Paleidimo dilema socialinio darbo profesijai yra viena iš pamatinių. Ji skatina kelti klausimus: kaip sau pripažinti, kad padarei viską, ka galėjai, tačiau

nepavyko? Kaip pripažinti, kad tavo darbas su svarbus ir reikšmingas, net jeigu nepavyko? Kaip žinoti pavyko ar nepavyko? Šie klausimai susiję su organizacinio lygmens problemomis, tokiomis kaip rezultato rodiklių paieška ir organizacinis palaikymas. Tačiau tų aplinkos objektyvizuotų „nepavyko“ socialiniame darbe ypač daug. Sistema ir socialinės struktūros, kuriose veikia socialinis darbuotojas ir jo klientas, nustato tam tikras bendras normas, taisykles ir tai tarsi suponuoja rezultatą, kurį turi pasiekti socialinis darbuotojas. Ar gali klientas rinktis nedirbti, grįžti į smurtą, toliau gerti, palikti savo vaiką? Ar gali darbuotojas tai priimti? Kai kurios klientų patirtys būna tokios sudėtingos, kad jų tiesiog nebepavyksta ištaisyti: „*Margarita buvo išprievartauta dar automobilyje, pakeliui į Olandiją. Margarita nedrįso pasiskųsti nei viešnamį lankiusiai policijai, nei socialinėms darbuotojoms, nes nuolatos matė, kaip jie draugiškai spaudžia rankas ją talžantiems suteneriams, tuo tarpu ji kasdien turėdavo aptarnauti milžiniškus kiekius vyrų ir patyrė daugybę fizinį sužalojimų.*“ (Margaritos istorija, „Nematomi“).

Kompozitoriai šį klientų pasirinkimą vertina per santykį ir žmogaus orumo bei teisių prizmę: „*man buvo atradimas didžiausias, kai suvokiau, kad gatvės vaikai turi galimybę pasirinkti likti gatvėje*“ (V, Kriz). Tada „*palieki, kaip yra, ir žiūri, kas bus... kartais ir taip būna. Juk dirbi kartu su žmogum, kiek jis gali*“ (S, Spl). Tas kliento pasirinkimas palieka randų darbuotojo vidiniam „aš“: „*kai jau nieko negaliu, tada meldžiuosi ir paleidi*“ (O, Pž). Šiam tipui darbuotojų paleidimas yra kokybė. Darbininkai ir veikėjai vėl stengiasi veikti geriau, kad visgi pasiektų tam tikrą susikurtą rezultatą, į kurį kartais juos įspraudžia direktyvi aplinka. Galima daryti prielaidą, kad šių tipų darbuotojai dažniau jaučia nesaugumą ir priklausomybę nuo aplinkos, savo veiklos vertinimo riziką: „*Bet jeigu jie nepasiekia, tai ką, vėl pratęsi. Ar tada blogai dirbi? O kas iš to, jeigu už jį surasiu darbą? Nenorės, taigi mes po savaitės*“ (L, Nkv). Darbininkai ir veikėjai dažniau remiasi organizacijos taisyklėmis ir tvarka. Paleidimas yra formalizuotas, kai visi sutarė ir patvirtino, kad nieko nepavyko padaryti. Tai nereiškia, kad kompozitoriai nedirba komandinškai, tačiau jiems komanda reiškia papildomą patarimą, nes, priimdami savo sprendimus, jie yra daug autonomiškesni. O štai darbininkams komanda leidžia legitimizuoti sprendimą. Požiūris į klientus gali turėti įtakos, kaip darbuotojai „mato poreikį (prasnę) suteikti klientui pasirinkimą ar autonomiją, o kiek patys nusprendžia ir labiau palaiko paternalistinę pagalbą“ (Žalimienė et al, 2014). Pasirinkimas dažnai traktuojamas kaip neigiamas veiksnys klientams. Darbininko vaidmenyje esantis darbuotojas dažniausiai priima būtent tokią poziciją: „*Bet kodėl jos ten gyvena tam bendrabutyje? Nes tingi. Juk galėtų dirbti ir išsinuomoti.*“ (K, Kriz). Todėl darbininkams kyla

klausimas, ar klientas gali objektyviai pasirinkti, kas jam geriausia ir kaip jam pačiam elgtis pasirinkus?

Minėta santykių kategorija yra gana plati, tačiau visgi apjungia svarbiausius su tiesioginiu kontaktu susijusius kokybės elementus: kliento apsisprendimo teisę ir darbuotojo poziciją jame. Daugelyje tarptautinių socialinių paslaugų kokybės standartų šie aspektai yra traktuojami kaip atskira kokybės dalis, dažnai vadinama kliento teisės ir orumą užtikrinančia aplinka arba kliento įtraukimu į pagalbos procesą. Galime teigti, kad ir Lietuvoje gauti tyrimo duomenys patvirtina santykių ir jų pobūdžio svarbą kokybei, tačiau šiuo metu nėra sukurta sistema, padedanti darbuotojams šiuos kokybės elementus suvaldyti.

### 5.1.3. Profesiniai spąstai „mes užauginame monstrą“

Kliento paleidimas arba kitaip susitaikymas su kliento pasirinkimu susiję su dar viena mikro lygmens kategorija. Šią kategoriją galima būtų pavadinti profesiniais spąstais. Profesiniai spąstai kyla iš tokio vertybinio požiūrio, kurį nulemia pačios profesijos tikslas – įgalinant asmenį padėti išspręsti jo socialines problemas. Tiriamųjų klientai dažnai emocionaliai ir socialiai pažeidžiami, jų socialiniai ryšiai prarasti arba nesusiformavę: „*Audra gatvėje dirba nuo 2008 metų. Per tą laiką ji tris kartus sėdėjo kalėjime ir du kartus vos nemirė nuo perdozavimo. <...>. Kai kurie čia bokso kriaušę nusipirkt atvažiuoja, o ne meilę. Sumoka tau, nusiveža į mišką ir spardo, kol pavargsta. <...> Va, Gintarę nupirko prarabas savo brigadai, tai kitą dieną gatvėj negyvą radom. Linai plaučius peiliu subadė.*“ (Audros istorija, „Nematomi“).

Siekiant pokyčio būtina siekti pasitikėjimo santykių, nes tik pasitikėdamas žmogus gyja. Tačiau artimi santykiai sukuria priklausomybę: „*žmogus, kuris padeda, jis iškart tampa draugu ir jie pradeda manipuliuoti, kad tik neprastų to glostymo. Pradeda žiūrėti kaip į mamą, kuri globoja*“ (V, Pž). Globa ir saugumo jausmas yra tai, ko klientas stokoja ir ko nenori prarasti. Klientų tyrimas atskleidė vieną savarankišką kategoriją – jų baisią patirtį, kurią klientai vadina „košmaru“. Socialinių paslaugų įstaiga kartais būna pirmoji jų teigiama gyvenimo patirtis. Prie jos labai rišasi: „*Ūpą pakelia, nesijauti vienas <...> pasikalbam, rūkyt nueini, kalbos iškart. Krepšinis baigėsi va, nors Landsbergis sako, kad reikia boikotuoti, nežiūrėti. <...> Moteriškutės visą laiką paruošia stalą, ar Kūčios, ar kokia kita šventė*“ (Vytautas). Sukūręs vienpusiškus pasitikėjimo santykius, būtinus pagalbos procesui, darbuotojas papuola į spąstus: „*mes dalyvaujame jų manipuliacijos žaidime. Tu jam tarnauji.*“ (V, Kriz). Manipuliacijas reikia vertinti kaip



socialinių įgūdžių stoką. Klientams prieraišumo santykis susiformuoja labai greitai, vos jie pasijunta saugūs ir reikalingi: „*aš nei iš motinos, nei iš tėvo nesulaukiau paramos ir meilės. <...> Kai su X [darbuotojo vardas – aut. pastaba] susitikau, tai jis tokį įspūdį padarė. Aš su nieko taip nebendratauju, kaip su juo. Jeigu kas netinka arba kas negerai, tai su X aš apie viską pakalbu“ (Titas). Tačiau profesionalas geba labai aiškiai atskirti manipuliacijas, net jeigu jos nėra sąmoningai suvoktos: „*nes jeigu aš prisiimsiu atsakomybę už tai, kad jie geria, tai pasikarti arba išprotėti. Tai jie nori, kad visada būtum šalia, bet nebūsiu. Sunkiausias darbas tai išmokinti“ (A, Pril). „Per daug hiperglobos sukelia priklausomybę, pradeda prašyti, kad Y [darbuotojos vardas – aut. pastaba] nupirktų valgyt, užrašytų pas gydytoją <...>. Šitam darbe draugiškai elgtis nereikia draugauti. Nes tada tikisi privilegijų. Čia tokia plonytė linija.“ (R, Kriz). Draugiški santykiai, kurie sukelia prieraišumą ir padeda geriau suvokti kliento pasaulį, ateityje gali ir pažeisti jo savarankiškumą: „*Labai reikia žiūrėti santykį su klientu, nes paskui prasideda manipuliacijos, ten į draugus nesipiršti, nes paskui būna problemų.“ (K, Spl).***

Atpažinti manipuliacijas – profesionalumo požymis, tačiau, kokios reagavimo strategijos bus pasirinktos, nulemia prisiimtas profesinis vaidmuo. Patikėtinio ar dirigento tipo darbuotojams manipuliacijos yra darbo dalis, jie jas priima natūraliai, bandydami analizuoti manipuliacijų priežastis: „*jie ateina paslaugų, pinigų, jie žino taisykles... Žino, kaip veikia sistema. Ji sako, tik nesakyk valdžiai... ir kuo aš tampa, jos manipuliacijos objektu?“ (V, Kriz). Darbininkams, kurie kartais net krinta į kentėtojo vaidmenį, manipuliacijos skatina teisėjo pozą: „*mes užauginame veltėdžių kartą. Jie tapo socialiai neįgalūs“ (R, Kriz). Darbininkams profesiniai spąstai kelia beviltiškumo jausmą. Tai ypač apsunkina tam tikras objektyvizuotų rezultatų siekis, pavyzdžiui, kad visi klientai susirastų darbą, išmokėtų skolas: „jie pradeda bijoti gyventi savarankiškai. Mes manome, kad žmonės nori tapti laisvi, o jie nenori, mes užauginame monstrą. <...> jie nieko patys daryti nenori. Aš jam sakau, dirbsi, galėsi skolą sumokėti, jis į mane žiūri kaip į ateivį.“ (L, Nakv). Klientai tada įsivelia į statuso žaidimus. Kai kurie klientai tampa lygesni už kitus, nes pasiekė tam tikrų lauktų rezultatų: „*aš tai, žinote, normalus žmogus, dirbu ir šiaip. Su manimi jokių problemų jos neturi [socialinės darbuotojos – aut. pastaba], aš ir išeiti galiu ir grįžtu, kai noriu, nu, žinot.“ (Tomas).***

Skirtumas tarp profesinių vaidmenų yra nulemtas ne tiek pačių išorės veiksmų vertinimo, kiek savo vaidmens suvokimo. Vienas iš išorės veiksmų – bendra socialinė politika ir socialinės pagalbos sistema, kurioje veikia darbuotojas. Galima kritikuoti socialinės politikos sprendimus, galima ieškoti organizacijos klaidų, sprendžiant tam tikrus atvejus, tačiau vieni darbuotojai yra linkę vertinti savo galias ir ieškoti išeities iš konkretaus atvejo. Tam

tikrame etape visiems darbuotojams emocijos tampa jų darbo dalimi. Organizacijos vaidmuo šiuo atveju yra padėti atpažinti ir suvaldyti emocijas.

#### 5.1.4. Emocinė savijauta: beviltiškumas arba optimizmas

Dominelli ir Payne knygoje „Socialinio darbo praktika sudėtingame pasaulyje“ (*angl. Practicing social work in a complex world*) teigia, kad ontologinį neapibrėžtumą socialiniame darbe sudaro abejonės dėl vertybių, emocijų, pasirinkimų. Kylančios abejonės, nuolatinis „bangavimas“ sukelia labai skirtingas emocijas. Emocinė savijauta, savo jausmų kitam atpažinimas ir būdai su jais dorotis tampa paslaugos kokybės dalimi. Emocinę savijautą šiame tyrime galima įsivaizduoti kaip skalę, kurios vienoje pusėje yra optimizmas, kitoje – beviltiškumas, o tarp jų – visos kitos tarpinės emocijos.

Visų tipų darbuotojai savo darbe papuola į neapibrėžtumo spąstus, tačiau skiriasi jų dorojimosi strategijos. Sunku vienareikšmiškai daryti skirtį tarp šių vaidmenų. Reakcijas į tam tikras situacijas lemia ne tik asmeninė percepcija, bet ir organizacijos parama bei vadovo palaikymas. Visgi pirmos triados darbuotojus dažniau lydi tam tikro beviltiškumo jausmas, pyktis ir neviltis „*pas juos ta krizė tęsiasi 10 metų, iš kartos į kartą eina rizikos šeimos*“, (K, Kriz). Į tokius kentėtojo vaidmenis darbuotojai „įkrenta“, kai jie stokoja palaikymo ir vadovo pagalbos: „*Viena klientė pabėgo iš centro, pasigėrė, susilaužė ranką ir naktį skambino mums, kad padėtume. Pasakiau pavaduotojai, ji sako tau papeikimas turi būti, nes galėjo ten tave sužeisti naktį ir t. t. Bet ji mumis pasitikėjo, mes negalėjom jos palikti. Iki 11 val. ligoninėje klausėme jos sapalionių, ji ten juk girta visiškai.*“ (V, Kriz). Sunkios darbo sąlygos tik sustiprina tą jausmą: „*kartais jie gauna daugiau pinigų už mus.*“ (K, Kriz). Nors socialinių darbuotojų darbo sąlygos ir apmokėjimo tvarka neatitinka darbo sąlygų ir darbo svarbos, tačiau kai kuriais atvejais darbuotojai nėra linkę dėl to nieko kaltinti. Darbą jie motyvuoja savo laisvu pasirinkimu: „*taip norėtusi gauti orų atlyginimą, bet mes čia ne dėl to*“ (M, Spl). Būtų neteisinga teigti, kad aukštesnės triados profesiniai vaidmenys neišgyvena sunkių akimirkų ir nusivylimo. Tačiau juos dažniau liūdina globalūs socialiniai problemų padariniai arba priežastys, bet ne konkretaus individo elgesys: „*Mane pačią apima neviltis, kai mes... Na, ne mes, bet pralaimim teismo procesus, kur mes matome realiai, kad buvo nusikaltimas, klientas buvo išnaudotas. Tas visuomenės požiūris, teismų požiūris.*“ (V, Kriz). Čia galima išvesti gana ryškią takoskyrą tarp vaidmenų. Vienu tipų darbuotojai liūdi dėl socialinio teisingumo, kitų tipų pyksta ant klientų. Jų nusivylimą pagilina tragiškos klientų istorijos, verčiančios abejoti socialine teisybe: „*Septyneri metai kovos teismuose, siekiant įrodyti, kad buvęs mylimasis laikė*

*tave uždarytą ir privertė užsiiminėti prostitucija, girdint jo grasinimus, kad jei nenutiksi jis nužudys ne tik tave, bet ir visą tavo šeimą. Septyneri metai pašaipų, kad tapai prostitucijos auka ir nuolatiniai įžeidinėjimai, kad tai tavo pačios kaltė. Agnė sako, kad po šios patirties nebebijo nieko, nes vargu ar gali sugalvoti ką nors baisiau.“ (Agnės istorija, „Nematomi“).*

Šių vaidmenų skirtumus iliustruoja tyrimo ištraukos:

Dirigento vaidmuo: *„turim klientę romų tautybės, jai gerokai virš 3 ... Ir vėlgi romų tautybę lietuviams daug ką priduoja. <...> Buvo nuspręsta ją patalpinti x globos namuose, nes ji laukėsi. Ji ilgą laiką buvo išnaudojama prostitucijai, vartojo narkotikus, o ir vaikystė tokia. Augo su seneliais iki 8 metai, paskui glaudėsi pas kitus žmones, nebaigė net pirmos klasės. <...> Globos įstaigoje ji pasidarė nepatogi klientė, nes grįždavo vėlai, neturėjo socialinių įgūdžių. Net faktus apie ją pradėjo rinkti, kad išmesti. Vat tokia socialinė pagalba“ (V, Pž)*

Kentėtojo vaidmuo: *„juk jos pagimdo 6 vaikus, iš kurių visi neįgalūs. Jos nesuvokia. Kalbi su jomis ir matai, kad jos visiškai nesuvokia daugelio dalykų. Ir tas eina tolyn ir tolyn. <...> Jeigu pasakai, kad paliksite vaiką darželyje ir eisite į darbą. Ji žiūri kai į ateivį į mane. Ir ji neis dirbti.“ (K, Kriz)*

Visos emocijos yra tikros ir stiprios. Nors šie pavyzdžiai tarsi kuria neigiamą darbininkų ar kentėtojų paveikslą, bet tai yra vaidmenys, kurie nenusako pačio asmens nuostatų. Visus profesionalus, stokojančius pagalbos, vadovų palaikymo ir didesnio visos socialinės struktūros veiksmingumo, gali apimti tam tikra pykčio būseną, todėl jų nusivylimas yra natūralus. Arba, žiūrint iš kokybės paradigmos, organizacijos ir vadovo vaidmuo turėtų būti užkardyti tokią darbuotojo būseną: *„Lengviausia apkaltinti socialinį darbuotoją, bet jo darbą apčiuopti labai sunku. Negali pamatuoti. Gali būti klientas dar ne tiek pažengęs, jam reikia kontrolės, kada jam į Darbo biržą, kada pas gydytojus ir jeigu jam pasakai vieną dieną, kad dabar pats daryk, jis nieko nedaro“ (D, Spl Šiauliai). Į šį vaidmenį gali papulti bet kas, ypač kai streso lygis tampa per aukštas arba kai trūksta profesinės patirties: „Šiame darbe kuo daugiau [turi – aut. pastaba] patirties, tuo aukštesnį balą gali sau rašyt.“ (T, Nkv Alytus).*

Visgi tam tikro vaidmens darbuotojai, įgavę vilties ir tikėjimo, pajėgia tarsi Feniksas atgyti iš nusivylimo pelenu: *„Jeigu pasakyti, kad iškečiau duoną, ji susmego ir ką toliau nedarysi? Turi vis tiek daryti. Vilties ir tikėjimas. Be to negali nieko.“ (V, Kriz). Klientams viltis padeda išbūti labai sudėtingose būsenose. Klientė krizių centre gyvena su 4 vaikais: „Man čia bus didžiausias košmaras. Aš niekad nepamiršiu gyvenime šito, niekada! Čia baisiausia.“ Tai, kas suteikia vilties nukentėjus nuo artimųjų ir praradus namus, yra būtent tikėjimas žmogiškumu: „O, ji labai gera moteris. Ji labai*

*viską atiduoda. Jai savaime taip gaunasi, ja niekas nesiskundžia. O šiaip dauguma nueini pas socialines [socialines darbuotojas – aut. pastaba], tai jos jaučiais pranašesnės. Greičiau rašyk tą prašymą, ką nemoki. Su tom pijokėm tai išvis kaip kalba, man tai žiauru. Nu, jos gi vis tiek žmonės. O V tai kitokia, ji gal ir pati nukenčia kitą sykį. <...> Atsidavus labai, oi [atsidūsta – aut. pastaba], nežinau, ji tokia kitokia“ (Irena). Dirigentų nuostatą postuluoja teiginys: „Vėl ieškai, ieškai, skambini. Toks esi šiame darbe, negali nuleisti rankų, visada yra ką dar padaryti.“ (V, Pž).*

Taigi klientams kokybė yra empatija, tai – „žmogiškumas“. Sąvokoje žmogiškumas telpa jau aptarti partnerystė santykiai ir pasitikėjimas. Todėl sudėtingos darbuotojų emocinės krizės gali išbalansuoti santykius ir sumenkinti jau pasiektus rezultatus.

Apibendrinant šią dalį svarbu atkreipti dėmesį, kad visi darbuotojai iš esmės išgyvena dėl tų pačių dalykų – savo darbo veiksmingumo ir kliento pokyčių. Bet kokioje profesinėje veikloje žmonės siekia rezultatų. Socialiniame darbe labai dažnai tenka susitaikyti su mintimi, kad nepasiektas (įsivaizduojamas ar apčiuopiamas) rezultatas dar nereiškia neįvykusio svarbaus pokyčio. Pokyčio identifikavimo kompetencijos yra vienos svarbiausių, kurias ateities socialiniams darbuotojams taps svarbu ugdyti. Pokyčio identifikavimas yra įrodymais grįstos praktikos dalis, padedanti užtikrinti profesijos plėtrą. Tai iliustruoja ištrauka iš interviu, apibendrinanti vakarų gerovės valstybių požiūrį į socialinio darbo kokybės rezultatus: „Suomiai labai nustebau, kad paklausiau, o aš nustebau, kad suomiai nustebau. Ir jie pasakė, kad „jeigu jums tai įdomu“, tada dar labiau nustebau. Sako tik 12 % grįžta į blaivybę, bet juk ne tai svarbu. Mes vertiname pokyčius. Kaip jis jaučiasi? Kaip stengiasi? Kaip jis mąsto apie save? Galbūt jam sunkią akimirką nepavyko. Bet progresas yra“ (A, Prkl). Tikėjimas pokyčiu, pasitikėjimas ir optimizmas tampa svarbiu darbuotojų įsigalimumo įrankiu, klientams – įgalinimu: „Be pasitikėjimo aš negalėčiau atverti savo jausmų. Nesupras to dugno, kurį aš turėjau.“ (Izabelė).

### 5.1.5. Įsigalimumas

Įsigalimumas yra atrandamos savo kaip profesionalo galios ir gebėjimas jomis pasinaudoti. Tai vidinė motyvacija ir rezultato siekis, kai „tu tiki, nors jau niekas netiki“ (J, Rbl). „Socialinis darbas – tai tarsi kūrybiškas pasirinkimo iš daugelio variantų veiksmas“, teigia Rimkus. Autorius (cituojant Adams 2002, 2009) sako, socialinis darbas – tai ne tik pasirinkimas tarp dviejų sprendimų, bet ir „inkliuzinis mąstymas, alternatyvių sprendimų paieška“ (Rimkus, 2015). Todėl kliento įsigalimumą lemia geba rasti

alternatyvą, naują kelią ir naują sprendimą net ir beviltiškose situacijose: „*Būna pikta, atrodo tiek idėjai pastangų, tiek kalbėjai ir, na va, turim, ką turim. <...> Porą minučių pykstu, paskui bandau susisiekti su klientu ir bandau pakalbėti, kas čia atsitiko. Bandau kažką daryti, veikti.*“ (V, Pž). Tam visų pirma reikia tikėti savimi ir savo galiomis. Šią kategoriją galima priskirti emocinei būklei, tačiau išryškėja vienas aspektas, kuris leidžia ją išskirti į atskirą: „*kiek perkeli savo baimių ir fantazijų ant klientų*“ (S, Šm). Kitaip tariant, tai – savo asmeninio ir profesinio *aš* atskyrimas. Įsigalimumas susijęs su savo vaidmens socialinėje struktūroje suvokimu, savo paties laisve ir autonomija: „*Nereikia bijoti, turi būti laisvas. Bijosi suklysti, nieko neturėti*“ (A, Prkl). Įsigalimumas taip pat susijęs su profesiniu identitetu, su suvokiamomis savo sugebėjimų ir negalėjimo ribomis: „*socialinis darbuotojas turi būti savaip tapti laisvu ir mažiau dejuoti <...> Geras darbuotojas sugeba džiazuoti*“ (V, Kriz). Tai išskyla iš socialinio darbuotojo vaidmens dvilypumo. Ši profesija nėra tik pagalba žmogui, ji skirta socialinei transformacijai.

Ar įmanoma pastebėti, ar skirtingai įsigalimumą suvokia skirtingi profesiniai vaidmenys? Šie vaidmenys yra hibridiniai ir galimi skirtumai tarp jų labiau sąlyginiai. Vis dėlto tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad savo kaip visuomenės transformatoriaus vaidmenį geriausiai suvokia kompozitoriai. Įsigalimumas jiems svarbus ne tiek norint turėti jėgų padėti kitam, kiek įgauti galių keisti tam tikras visuomenės nuostatas. Galima daryti tik prielaidą, kad darbininkų, veikėjų, žaidėjų vaidmuo implikuoja daugiau pesimizmo ir demotyvacijos būtent todėl, kad šių galių jie neatranda: „*jeigu kalbant apie darbuotoją iš kitos pusės, tai ir jį reikia, nu... įgalinti... Suprantant, na, siekti tuos rezultatus. Gal taip skaudžiai pasakysiu, jeigu... Nu, kuo ilgiau, seniau dirba darbuotojas, tuo mažiau motyvacijos. Trūksta. Va, kažkaip čia yra tas toks. <...> užsivelia, ir sako, ką mes begalime.*“ (D, Spl). Tačiau į įsigalimumą reikia žiūrėti per organizacijos prizmę, nes darbuotojas niekada neveikia visiškai autonomiškai. Organizacija yra pagrindinis įrankis, galintis sugrąžinti tikėjimą ir motyvaciją. Tą organizacijos gali daryti su vadovo, komandos palaikymu bei mokymų ir supervizijos pagalba. Tokie organizacinio lygmens kokybės elementai pateikiami kitame skyriuje.

## 5.2. Organizacinis (mezo) kokybės lygmuo

Socialinis darbuotojas veikia organizacijoje. Organizacija legitimuoja jo sprendimus, struktūruoja darbą, įgalina darbuotoją tobulėti. Organizacinis kokybės lygmuo apima tuos elementus, kurie tiesiogiai susiję

su organizacijos vaidmeniu užtikrinant paslaugų kokybę. Tai – vadovo lyderystė, komandinis darbas, profesinis tobulėjimas, rezultato apibrėžimas ir kokybės kultūra. Jeigu mikro lygmenyje dažniau kalbėta apie darbuotojo priimtus profesinius vaidmenis, tai mezo lygmenyje į analizę įtraukiami skirtingi organizacijų tipai ar kokybės kultūros, sukonstruoti tyrimo dalyvių patirtimi: vienos kultūros labiau linkusios į autonomiją<sup>35</sup>, kitos – labiau į heteronomiją<sup>36</sup>. Šiame skyriuje aptariamos tyrimo duomenų kategorijos yra konceptualizuotos į bendrą mezo lygmenį, daro labai didelę įtaką mikro lygmens kokybės elementams. Galima sakyti, kad šie vaidmenys veikia piramidės principu: makro lygmuo veikia organizacijas, organizacijos – darbuotojus, o visi kartu suformuoja kokybę kliento perspektyvoje (8 paveikslas).

Šiame skyriuje bus remiamasi darbuotojų interviu duomenimis. Klientų interviu duomenis padėjo patikslinti kai kuriuos organizacijos procesus ir labiau atskleisti, kiek organizacijos vidaus problemos yra matomos klientams ir kaip juos veikia, tačiau sudaro menkesnę dalį šio skyriaus duomenų.

### 5.2.1. Vadovas

2014 m. Gvaldaitės, Švedaitės-Sakalauskės ir Buzaitytės-Kašalynienės atliktas tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų profesiniam tobulėjimui turi vadovavimo socialiniam darbui stilius. Autorės išskyrė „profesionalumą auginantį vadovavimą ir profesionalumo neauginantį vadovavimą“ (Gvaldaitė et al, 2014). Šios disertacijos autorės atliktas tyrimas taip pat patvirtina, kad užtikrinant kokybę vadovams trūksta labai svarbus vaidmuo. Vadovas, kuris „*eina iki galo*“, „*yra veidas, reprezentuojantis įstaigą*“, geba motyvuoti. Darbuotojams svarbus ne tik vadovo palaikymas, bet ir gebėjimas kurti kokybės kultūrą. Remiantis autorių tyrimu, buvo išskirti keli vadovų tipai: palaikantis vadovas autoritetas, palaikantis vadovas lyderis, nepalaikantis vadovas ir „represinis vadovas“ (Gvaldaitė et al, 2014). Palaikantis vadovas gali būti pavadintas profesionalumą auginančiu vadovu, kuris „pasizymi autentiška socialinio darbo vertybine laikysena“ (Gvaldaitė et al, 2014), jis kuria labiau autonomišką kultūrą, pasitikėjimo santykius. Šio

---

<sup>35</sup> Graikų kalboje žodis autonomija reiškia *autos* – pats + *nomos* – taisyklė, įstatymas) savivalda, nepriklausomybė, savarankiškumas, teisė pačiam apsispręsti, tvarkytis.

<sup>36</sup> Heteronomija hetero... + gr. *nomos* – paprotys, įstatymas, paklusimas kitų normoms, įstatymams, nesavarankiškumas.

darbo autorės tyrimas patvirtina, kad, darbuotoju požiūriu, vadovas, skatinantis profesionalumą, „*turi būti labai lankstus, vesti į pergalę, bet ir nesimatyti jo*“ (V, Kriz). Palaikantis vadovas autoritetas turi didelę socialinio darbo patirtį ir ta patirtis tampa autoritetu ir pagalba komandai: „*kitą kartą vienas negali išspręsti, ne tavo kompetencijoje būna kai kas, prašai ir vedėjos, ji be proto daug sprendžia, visi lekiam pas ją*“ (V, Pž). Kompetencija grįstas autoritetas palaiko ne tik komandinę dvasią, tačiau taip pat skatina tikėjimą visa socialine sistema. Kadangi jis darbuotojams sukuria tam tikrą socialinį saugumą, jie tiki, kad su tokiu vadovu pasieks daug geresnių rezultatų: „*Nuoširdžiai manau, kad su kitu vadovu ta programa neišgyventų tokia, kokia ji yra dabar. Idealiausia, kad visi vadovai būtų tokie*“ (V, Pž). Palaikantis vadovas ne tik turi profesinės patirties, bet ir geba suprasti savo komandą, palaiko darbuotojus sudėtingose situacijose, „*nes ji jaučia, kai kažkas blogai, moka jausti žmones, kažkaip tada ramiau, kad esi ne vienas*“ (V, Pž). Tokios asmeninės savybės kaip lyderystė, optimizmas, tikslo siekimas, savikontrolė turi lemiamą reikšmę darbuotojų kokybiškam darbui. Tokio vadovo vadovaujamoje organizacijoje kokybė yra savaime suprantama kaip vertybė, jis, remdamasis savo patirtimi, padeda kolektyvui formuoti kokybės kriterijus, kurių reikia siekti, identifikuoti rodiklius ir skatina darbuotojus laikytis nustatytų kokybės principų. Klientai geriausiai pastebi būtent šio tipo vadovus. Toks vadovas ir klientams sukelia pagarbų atsargumą: „*Gal dabar daugiau tvarkos su ta nauja vedėja, ji taip moka visus sureguliuoti. Jos visi truputį bijo.*“ (Vytautas).

Palaikantis vadovas lyderis skatina darbuotojo autonomiją. Šis vadovas, kuria demokratinę organizacinę kultūrą, kartu su kolektyvu formuoja bendrus artefaktus ir vertybes. Nerašyti bendri susitarimai yra stipresnė jungiamoji grandis, negu formalios taisyklės. Didelę patirtį sukaupusiems darbuotojams, turintiems kompozitorių savybių, „*nėra svarbu, ar jis kišasi ar nesikiša, svarbu, kad visi eina ta pačia kryptimi*“, svarbu, kad „*vadovas yra bendramintis ir patarėjas.*“ (A, Prkl). Vadovas lyderis ne tiek kuria planus, paremtus tiksliais prognozėmis, kiek skatina savo organizaciją persitvarkyti ir nuolat inovuoti (Gupta, MacMillan, Surie, 2004). „*Aš buvau liudininkė to virsmo, kai laimėjom projektą ir turėjom pradėti dirbti pagal savivaldybės ir SADM standartus. Pas mus atėjo dirbti dalis darbuotojų iš savivaldybės įstaigų. Po metų neliko nei vieno, nes kai kuriems buvo sunku dirbti laisvės ir pasitikėjimo atmosferoje*“ (S, Šm). Taigi toks vadovas skatina save reguliuojančių komandų (angl. *self management teams*) formavimąsi ir palaiko neformalių lyderių iniciatyvas. Darbuotojai savarankiškai buriasi į komandas, jų nesaisto subordinacijos santykiai, „*viskas pastatyta ant pasitikėjimo*“ (M, Spl). Save reguliuojančios komandos išsiskiria tuo, kad

pasižymi labai stipriomis vertybinėmis nuostatomis ir nuolat augina profesionalumą. Darbuotojai darbininkai, žaidėjai ar veikėjai, kurie labiau pratę dirbti pagal taisykles ar nurodymus, tokiose komandose sunkiai pritampa. Čia vadovas tampa išoriniu stebėtoju arba eiliniu komandos nariu, pripažįstančiu, kad jo kompetencija nėra didesnė už kitų ir todėl išskylančias problemas galima spręsti tik tariantis. Toks vadovas skatina natūraliai besiformuojančią kokybės kultūrą, kurią aptaria visa komanda kartu.

Tyrimas rodo, kad vadovo palaikymas yra labai svarbus visų tipų profesinių vaidmenų darbuotojams, bet labiausiai tretiesiems, kurie kenčia nuo pervargimo, nepasitikėjimo savimi, priklausomybės nuo išorės motyvacijos. Kai darbuotojams trūksta palaikymo, tai sukelia nusivylimo jausmą ir juos labiau klampina spręsti į emocijų analizę, negu skatina teikti paslaugas: „*labai sunku, kai nėra palaikymo iš vadovo. Labai nuvylė kai kurie vadovų sprendimai*“ (V, Kriz). Inovatoriams, kurie pasižymi kūrybiškumu ir antrepreneriška mąstysena, vadovas visų pirma turi būti „*pavadootojas, supervizorius, kuratorius, pagalbininkas, kad galėtum eiti pasitarti*“ (V, Kriz). Tačiau, jeigu jie susiduria su nepalaikančiu vadovu, geba pasipriešinti. Nepalaikymas jiems nėra susijęs tik su asmeniniais santykiais, tai veikia ir darbinę veiklą ir rezultatą: „*ne man sunku, bet pacientai kenčia. Juk nuo galvos žuvis genda*“ (J, Šm).

Nepalaikantis vadovas yra priešingoje skalėje negu palaikantis. Nepalaikantis vadovas labiau yra administratorius, jis pavargęs nuo nuolatinių tikrinimų, galbūt išpraustas į sistemos rėmus, praradęs tam tikrą vidinę motyvaciją, nes supranta savo galimybių ribas. Toks vadovas rūpinasi įstaigos finansais, darbuotojų darbo sąlygomis, tačiau beveik nesikiša į darbuotojų motyvacijos, profesionalumo auginimo ar kokybės užtikrinimo sritis. Kokybė čia dažniau paremta išorinių reikalavimų kultūra, t. y. vadovas padaro tiek, kiek reikalauja formalūs dokumentai arba vadovybė. Su šiuo vadovu geriau ištvėria autonomiškesnis darbuotojų tipas (patikėtiniai, dirigentai). Nors jie negauna palaikymo, tačiau turi laisvę priimti jų darbui svarbius sprendimus, patys buriasi į komandas ir sprendžia kokybės klausimus. Vadovas administratorius nesikiša tol, kol tai neliečia finansų, įstaigos prestižo ir jo paties. Pavyzdžiui, toks vadovas toleruoja visas darbuotojų iniciatyvas, toks kol jie nepaprašo „*eiti kalbėti su savivaldybe. Tada jau viskas, baigiasi geri norai*“ (J, Rbl). Darbininkams ir veikėjams yra daug sunkiau dirbti su vadovu administratoriumi, jie stokoja ne tik palaikymo, bet ir nuorodų, krypties. Darbuotojai čia dažnai būna demotyvuoti, „perdege“, dažnai nepatenkinti darbu, klientais ir patys savimi.

Kokybę sudėtingiausia kurti, kai organizacijoje veikia represinis vadovas, kuriantis baimės santykius: „*valdo mus baimė, ji labai stipri ir mes*



*jos bijome*“ (V, Kriz). Toks vadovas formuoja heteronomišką kokybės kultūrą, kuri paremta formalių standartų ar reglamentų vykdymu, ir tų standartų vertinimas yra labai formalus. Tokiam vadovui svarbu, kad tikrintojai, finansuotojai ar valdžios atstovai nerastų pažeidimų. Kadangi subjektyvūs kokybės elementai kol kas praktikoje nėra vertinami, niekas nesidomi, kaip tokiose organizacijose jaučiasi darbuotojai ir kaip kokybę vertina klientai: „*Mes negalime nueiti pas vadovus pasitarti. Mes geriame lašus, kai eiti kalbėti. Einu į darbą ir meldžiuosi kas rytą, nes reikės eiti pas vadovą kalbėti. Kiek čia kantrybė leis dirbti, nežinau.*“ (J,Šm). Represinis vadovas iš esmės prieštarauja socialinio darbo vertybėms. Darbininkai ir kentėtojai negali pasipriešinti jo kuriamai kultūrai, tokioje kultūroje jie jungiasi į bendras grupeles, kurios veikia kaip savipagalbos priemonė išgyventi darbe ir „*neišeiti iš proto*“. Toks vadovas gali priversti darbuotojus imtis aukų vaidmens. Apie klientų poreikius ir kokybę jie kalba tyliai, prie arbatos puodelio per pertrauką, nepabandydami nieko keisti.

Kai kokybės kultūra neskatinama makro lygmenyje, represinis vadovas gali nesijaudinti dėl to, kaip jo ir įstaigos darbą vertina klientai. Klientai jaučia įtampas ir jų akyse tai nugalina darbuotoją: „*o, čia visko būna. Išeina baliavot ir kolioja paskui socialines. Žiauriai. D [darbuotojos vardas – aut. pastaba] tokia yra, tai jos atžvilgiu labai žiauriai jos. <...>. Taip va D kenčia per jas.*“ (Irena). Profesiniai santykiai negali kurti kokybės, kai pažeidžiamas darbuotojo autoritetas. Nepalaikantis ar represinis vadovas šiuo atveju ne tik strigdo kokybę, bet ir griauna prielaidas jai kurti. Todėl labai svarbu, kuriant kokybės sistemas, inicijuoti procesus, padedančius vertinti vadovo lyderystę ir gebėjimą skatinti palaikančius ir kokybę auginančius santykius.

## 5.2.2. Komanda

Rimkus teigia: „Kiekviena socialinė grupė savo patirties reiškiniams prasmę suteikia per bendrą diskursą, todėl ji niekada nebūna vienpusė. Tik tai suvokęs socialinis darbuotojas gali priimti geriausius sprendimus“ (Rimkus, 2015). Autorius iliustratyviai atskleidžia vieną iš socialinio darbo kokybės organizaciniame lygmenyje prielaidų – komandinį darbą ir profesionalų diskursą. Šis diskursas vienodai svarbus visiems profesiniams vaidmenims, tačiau skirtingi vaidmenys suponuoja kitokius šio diskurso tikslus. Patikėtiniams, dirigentams komanda tampa galimybe reflektuoti. Refleksija kuria bendrystę, leidžia geriau suvokti save, klientą bei atvejį, nes „*tada suvoki, kad dirbi profesionaliai*“ (V, Pž). Kompozitoriai komandoje veikia kaip atvejo vadybininkai, gebantys drąsiai prisiimti atsakomybę už savo

atvejį, pasirinkti darbo metodus. Su klientu jie dirba autonomiškiau, nes juos varžo konfidencialumas ir kliento pasitikėjimas: „*aš negaliu visiems pasakoti kaip ir kiek kartų ją prievartavo*“ (V, Kriz ). Dirigentams komanda yra būdas gauti papildomų idėjų: „*<...> matai kitų interpretacijas, žvilgsnius, matymą, pakalbį ir išeini su keliomis mintimis*“ (E, Nkv) arba „*kartais ieškai to mazgo, tu turi suprasti, kas nutiko ir kaip viską atpajinti*“ (K, Kriz). Jiems komanda yra lyg „*krepšinis, ypač jeigu susižaidi*“. Tai nereiškia, kad jie galėtų kokybiškai dirbti be komandos, tai labiau atspindi gebėjimą prisiimti atsakomybę. Reflektyvaus komandinio darbo kultūrą skatina demokratiškesnės ir laisvės organizacijos ir šiuos veiksnius palaikantys vadovai. Jie nereglamentuoja komandos bendravimo ir tvarkos, tai palikdami savireguliacinėms sistemoms: „*Mes labai aiškiai esame įsivardijame, kad mes esame komanda ir vieni kitais pasitikime. Ir šiaip eina tik ant pasitikėjimo, kad žmogus dirba taip kaip reikia pagal situaciją.*“ (M, Spl).

Darbininkams komanda yra pagalba ir palaikymas sudėtingomis emocinėmis situacijomis išgyvenama bejėgystė: „*Būna, kad iš Vilniaus pareina klientas, tai jau nebežinau, ką su juo daryti <...> vakare vėl atveža girtą, o tiek dirbai. Įtrauki visus, nes būni vienas bejėgis.*“ (L, Nkv). Komandą jie mato kaip palaikymą, padedantį išvengti „perdegimo“. Kiti tyrimai taip pat rodo, kad komandinis darbas ir atviras dalijimasis patirtimi didina darbo efektyvumą ir mažina nevaldomas situacijas su klientais (Gupta et al, 2004). „*Vienam išverti su tomis emocijomis ir tokiais atvejais negali*“ (K, Kriz). Kita vertus, komanda yra bendras problemų sprendimo įrankis, ypač jei stokojama patirties. Skirtingos komandos narių kompetencijos įgalina darbuotoją, siekiantį rezultato, jaustis saugiau: „*Pas mus buvo tokia nuostabi virėja, ji mokėjo išklaudyti. Kartais vaikai jai pasakydavo. Kuo įvairesnė komanda, tuo daugiau šansų sėkmei.*“ (K, Kriz ). Dar vienas svarbus komandinio darbo aspektas yra sprendimų legitimizacija. Bendrai priimdama sprendimus, komanda išlaisvina darbuotoją (ypač žemesnių triadų) nuo sunkios sprendimų naštos, o taip pat reguliuojamos kokybės kultūros patikėtiniams užtikrina formalizuotą tvarką. Komandinis darbas susijęs su kokybe per paslaugų prieinamumą. Kadangi socialinės paslaugos nėra pakankamai finansuojamos, neretai darbuotojų tiesiog neužtenka, tenka dalintis atvejais komandoje: „*Popierizmo labai daug, o visgi žmonių va čia yra 53 ir dar 7 turi ateiti, o socialinis darbuotojas vienas visiems. Bendrom jėgom bandom, todėl ir reikia komandinio darbo*“ (L, Nkv). Iš dalies čia komanda tarsi praranda savo esmę ir tampa draugų būreliu, kurie aptaria skaudulius prie kavos puodelio, kartu dalijasi vargais ir džiaugsmiais. Vadovai dažnai taip pat jungiasi į šiuos būrelius, kad išlaikytų bendrystę su darbuotojais, nes „*visi sėdi toje pačioje valtyje*“. Tokia komanda veikia kaip darbuotojus motyvuojanti priemonė,

tačiau dažniausiai nekuria naujos kokybės kultūros ir neaugina profesionalumo.

Taigi siekiant kokybės komandinis darbas yra neišvengiama jos dedamoji ir atsakomybė už ją tenka organizacijos atsakomybei ir vadovui. Komanda, žmonių kolektyvas ir bendra grupė nėra tapatu. Komandą reikia palaikyti, skatinti, kurti bendras tradicijas, artefaktus, pasitikėjimo santykius. Komandos darna turėtų ne tik motyvuoti darbuotojus, bet ir transliuoti klientams apie organizacijos profesionalumą. Komanda turėtų būti vadovo įrankiu, parankiu kurti ir palaikyti kokybės kultūrą.

### 5.2.3. Neapibrėžtumas ir rezultato reliatyvumas

Šiame konstrukte išryškėjo kelios savarankiškos kategorijos: **rezultatų** neapibrėžtumas bei **proceso ir rezultato** prioretizavimas. Neapibrėžtumas dėl rezultato, dėl darbo metodų, dėl santykių – esminė būseną, lydinti socialinį darbuotoją, „*kai viskas plaukia kaip bangos*“ (S, Spl). Neapibrėžtumas ir įvairios rizikos tapo visaapimančiu socialinio darbo rūpesčiu. Rūpestis dėl socialinio darbo kokybės pirmiausia reiškia rūpestį dėl neapibrėžtumo problemų (Stalker, 2003). Tyrimo dalyviai pastebi, kad socialinį darbuotoją persekioja daugybė įvairių profesinių dilemų, kurias vienam išspręsti yra labai sunku. Dalį dilemų darbuotojai aptaria su vadovu, dalį bando spręsti su kolegomis, tačiau, siekdama paslaugų kokybės, organizacija turi sukurti sistemą, procesus, kaip valdyti neapibrėžtumą. Šie procesai yra viena esminių sąlygų kokybei.

Neapibrėžtumo socialiniame darbe visiškai panaikinti neįmanoma. Represiniai vadovai gali jį panaikinti, sukurdami formalizuotas sprendimų priėmimo struktūras, čia sprendimai nebūtinai bus teisingi, tačiau jie bus, nes jais darbuotojams apgaulingai sukuriamas užtikrintumas. Visais kitais atvejais kokybė ir kokybiškas rezultatas tampa labai reliatyvūs. Reliatyvumas ir neapibrėžtumas suponuoja nerimą ir net tam tikrą stagnaciją – nesulaukusios pagalbos, organizacijos nustoja tobulėti. „*Mes nesame susitarę, kokio rezultato siekiame, kad žmogus taptų įgalintas. Mes dirbame tarsi per miglą.*“ (E, Nkv).

Kaip spręsti rezultato reliatyvumo problemą? Vadyboje srityje įprasta manyti, kad jeigu intervencija pasiekia numatytą rezultatą, ji yra veiksminga ir ją galima laikyti kokybiška. O jeigu rezultatas kinta intervencijos eigoje? Įgalinimo praktikoje dažnai nutinka, kad pirminiai suplanuoti rezultatai kinta, klientui atrandant savo galias. Gebėti iš anksto identifikuoti ir suplanuoti rezultatus bei požymius, kurie nusako rezultato pasiekiamumą, tampa iššūkiu. Įrodymais paremta praktika, kai organizacijos geba fiksuoti rezultatą, kad ir

koks banguojantis ar neapibrėžiamas jis būtų, tikėtina, remsis determinuotu, o ne reliatyviu rezultatu: „*Aš net jeigu pasiūlysiu jam darbą ir Darbo biržą nuvesiu už rankos, kas iš to?*“ (O, Pž). Reguluojamose kokybės kultūrose tai bandome spręsti, formalizuodami ir iš anksto, pagal tam tikrą šablona, nustatydami siekiamus rezultatus. Tokioje terpėje darbininko ar žaidėjo tipo darbuotojai jaučiasi saugiau, jų funkcijos ir veikimo planas yra labiau apibrėžti. Tai verčia daryti ir bendrą socialinių paslaugų finansavimo ir vertinimo sistema. „*Mūsų tas rezultatas nėra didelis. Jis toks mažas tas rezultatas. O visi dabar reikalauja daug, iš valdžios atstovų reikalauja daug, skaičiai, skaičiai. Socialinio darbo specifika tokia, kad klientų turi mažėti, o iš mūsų tikisi augančių rezultatų.*“ (K, Spl). Tada organizacijos imasi gudrybių, kaip pateikti skaitlingus rezultatus. Tarkime, tikėtina, kad, norėdamas išlaikyti savo būstą, nakvynės namuose atsidūręs asmuo turi susirasti darbą. Norėdama turėti pragyvenimo šaltinį, krizių centre apsistojusi moteris turi teisiškai reglamentuoti savo santykius su vaikų tėvu, prisiteisti alimentus. Taip pat svarbus socialinį būstą gavusiųjų skaičius, kokia dalis asmenų yra susitvarkę dokumentus neįgalumui gauti, kiek padaryta dėl deklaracijos ir panašiai. Štai vienas pavyzdžių, kaip rezultatas gimsta iš universalios praktikos: „*Pavyzdžiui, aš antro vaiko tėvą buvau nurašiusi, kad nieko nereikalausiu, nieko man iš jo nereikia. Bet sako reikia. Darėm tada DNR ir t. t. Į teismą. Nu, ir priteisė dabar alimentus, bet kas iš to? Jis vis tiek kažkur užsienyje ir nieko nemokės. Ar man to reikėjo?*“ (Vaiva). Toks determinizmas gali suteikti garantijų, tačiau varžo kūrybiškumą, leidžia stebėti rezultatus, kurių nebuvo galima tikėtis: „*vienas buvo gyvas lavonas, visiškai degradavęs. Mes jį atstatėme, nežinau kaip. Čia yra kokybė.*“ (T, Nkv).

Įdomu tai, kad tiek laisvesnes, tiek reguliuojamas kokybės kultūras kuriančios organizacijos yra priverstos taikyti gudrybes, kad parodytų skaitlingus rezultatus ir išlaikytų finansavimą. Tačiau demokratiškesnės kokybės kultūros šalia oficialiai reikalaujamų rodiklių dažnai kuria savo vidines kokybės sistemas. Jos analizuoja, ką konkretus rezultatas atneša kliento gyvenimo kokybei ir subjektyviai gerovei. Ar tai, kad mama prisiteisė alimentus, sustiprino jos pasitikėjimą savimi, socialinius įgūdžius? Siekiant įgalinimo, subjektyvioji rezultato dalis, t. y. kaip klientas pats suvokia pokyčius, yra esminė, tačiau kol kas mažiau svarbi socialinės politikos kūrėjams. Kokybiška paslauga ir įgalinimo procesas įmanomi tik tada, kai abi šalys susitaria dėl kokybės. Jeigu analizuotume įgalinimo konstrukta per galių suteikimo paradigma, tai, laikantis jos, asmuo turi pats suvokti savo galias ir kaip jomis pasinaudoti. Interviu duomenys rodo, kad

klientai dažnai nežino, kokio rezultato socialiniai darbuotojai siekia jų atžvilgiu. Klientai tada priima darbuotojo pastangas kaip neišvagiamas: „*jos turi kažką daryti, aš suprantu, toks jų darbas*“ (Irena). Jeigu klientai negali identifikuoti naudos, darbuotojų pastangos sukurti rezultatą ne visada jos iš tiesų atneša: „*Taip, aš žinau, jos bando surasti man darbą, bet kur gi aš eisiu vienas tokio amžiaus?*“ (Vytautas). Kadangi klientas yra vyresnio amžiaus, praradęs šeimą ir draugus, nakvynės namų aplinka jam atstoja namus. Jis nejaučia siekio tapti savarankišku ir gyventi atskirai, nes artėjančios senatvės vaizdas jį baugina, o globą suteikiančios darbuotojos atvirkščiai – ramina. Taigi darbuotojų pastangos surasti jam darbą, kelia frustracijas. Socialinio darbo rezultatas nebūtų tvarus, jei šis asmuo ieškotų būdų grįžti į saugią tapusią aplinką (nakvynės namus arba įkalinimo įstaigą).

Dar viena profesinė dilema: „*rezultatas labai svarbus, bet čia labai sunku, nes susiduri su kliento laisve*“ (S, Šm Vilnius). Labai svarbu suprasti, kad kokybė susideda iš objektyvių ir subjektyvių rezultatų. Subjektyvios naudos yra tokios, kurias identifikuoja pats klientas, kad ir kokios jos atrodytų nepriimtinos. Pavyzdžiui, „*klientė sako, „ačiū, dabar aš žinau, ko nežinojau“*, bet vis tiek ji grįžta pas tą smurtautoją, ir mums to nesuprast“ (V, Kriz). Vienų organizacijų rezultatas, kad „*klientas žinotų pasirinkimo variantus. Ir spręstų pats.*“ (S, Šm). Šios organizacijos siekia sukurti į procesą orientuotas praktikas. „*Mes su klientais vedam refleksines sesijas. Prisitaikom prie kiekvieno, žiūrim, koks jis buvo ir jis dabar*“ (V, Pž). Tai reiškia, kad organizacija pripažįsta, kad gali ir nebūti visiems patogaus rezultato, tačiau „*aš turiu vilties, kad dalelė kažko pasilieka jų galvose, jos čia pamato kitą realybę, jos čia ateina apžiūri sienas, išmoksta naudotis dušu, virykle. Jos vis tiek pamato kitokį gyvenimą.*“ (K, Kriz). Kartais rezultatai būna labai reikšmingi ir tada istorijos įsirėžia darbuotojui į pasąmonę, todėl kiekvieną kartą norisi pasiekti daugiau, nes, jeigu vieną kartą pavyko, gali pavykti vėl: „*Natalija gatvėje nuo 11 metų. Į Vilnių Nataliją atlydėjo ir jos priklausomybės, tad netrukus ji susipažino su vietiniais narkomanais ir pradėjo verstis prostitucija stoties rajone, nes kito būdo išgyventi nežinojo. Iš gyvenimo gatvėje Nataliją ištraukė socialinės darbuotojos. Jų paskatinta moteris pradėjo reabilitaciją ir po visų išbandymų bei nuopolių atrado savyje jėgų atsitiesti ir mokytis gyventi kitaip.*“ (Natalijos istorija, „Nematomi“). Tačiau visos istorijos yra kitokios. Vienas iš būdų gauti kokybę yra pamatyti individualų pokytį, nesiejant jo su bendrais tikėtinais rezultatais. Subendrinimas nuasmenina socialinį darbą ir paverčia jį „*technine specialybe*“.

Iš šio reliatyvumo kyla antra neapibrėžtumo problema: **proceso ir rezultato santykio lygtis**. Kaip jau aptarta, orientacija į rezultatą, suvokiant esminį nežinojimą apie klientą, stumia organizacijas rinktis labiausiai tikėtino rezultato modelį, t. y. pritaikyti visiems panašų būsimą rezultatą. Ar įmanoma iš anksto determinuoti laukiamą rezultatą, jeigu dar negali numatyti socialinio lauko, kuris išaiškės santykyje su klientu? Daugelis darbuotojų minėjo, kad svarbesnė kokybės dalis yra procesas, t. y. kaip sukuriamos prielaidos išmokti pasirinkti pačiam: „*nepagarba yra už žmogų daryti tai, ką jis pats gali. <...> aš čia tam, kad padėčiau suprasti, ne tam, kad už jį grindis plaučiau*“ (A, Prkl). Tai yra vadinamų laisvųjų kultūrų dalis: „*Mums labai svarbus atsakas to žmogaus, su kuriuo dirbame. Kaip jis mus vertina.*“ (M, Spl); „*Mano tikslas žmogų stabilizuoti, neutralizuoti ir išsakyti galimus variantus, kad jam padėt <...> Gali šnekėti, kiek nori apie rezultatą, bet ko nesutvarkai emocijų žmogaus, nebus rezultato*“ (J, Rbl). Iš dalies gali atrodyti, kad tokioje kokybės kultūroje nesiorientuojama į rezultatą ir darbuotojai linkę nepriimti atsakomybės už savo darbą. Tačiau iš tiesų tokios organizacijos yra labiau orientuotos vesti klientą įgalinimo link, kad jis pats pasirinktų. Kaip jau kalbėta 5.1 skyriuje, žmogus turi teisę pasirinkti grįžti į smurtą, į priklausomybę ar skurdą, „*bet jis grįžta kitoks, jis jau žino, kad gali rinktis*“, tačiau svarbu, kad jis grįžtų kitoks, kad įvyks asmeninis pokytis. Tai yra vertybinė mažiau reglamentuotų ir autonomiškų organizacijų laikysena – asmens laisvės pasirinkti. „*Žmogus net gali pasirinkti visą gyvenimą gyventi iš pašalpų. Ar galime jį priversti dirbti? Nemanau. Tai reiškia, kad nesugebėjome jo motyvuoti*“ (V, Kriz). Tai, kad orientuojamasi į procesą, šiuo atveju nereiškia, kad rezultatai bus ignoruojami. Sąmoningumą auginantys rezultatai yra tvaresni ir turi gilesnį socialinį poveikį. Į procesą orientuotos organizacijos veikiau siekia poveikio, negu konkrečių apčiuopiamų rezultatų<sup>37</sup>. Demokratiškesnės organizacijos ieško būdų pasiekti psichosocialinių socialinių pokyčių, t. y. pokyčio asmens mąstysenoje. Tyrimo dalyviai pastebi, kad rezultatai atsiskleidžia tik per laiką, nes „*ne iškart tie rezultatai pasimato. <...> reikia žiūrėti, ar pasikeitė jo mintys*“ (V, Pž). Darbuotojai kompozitoriai pastebi, kad „*būtų labai neteisinga orientuoti veiklą tik į rezultatą, nes tada galima pasiklysti ir pamesti esmę – pokytį*

---

<sup>37</sup> Terminas „rezultatas“ lietuviškai nenusako ilgalaikiškumo. Anglų kalboje šiuos ilgalaikius rezultatus galima pavadinti *outcomes* arba išdava. *Outcomes* taip pat dažniau taikoma situacijose, kai tam tikro veiksmo padarinių negalima iki galo kontroliuoti ir nuspėti. Taigi socialinio darbo atveju labiau tiktų vartoti terminą „išdava“. Ilgalaikėje perspektyvoje tai gali lemti poveikį (angl. *impact*).

žmogaus mąstyme“ (K, Kriz). Tai reiškia, kad, pasiekus konkrečių, bendrai determinuotų rezultatų, kyla rizika apgaulingai patikėti savo veiksmų sėkme. Pavyzdžiui, jeigu klientui padėjo susirasti darbą, ar tai reiškia, kad pasikeitė asmens motyvacija dirbti ir užsidirbti, ypač žinant, kad tada asmuo turės mokėti alimentus ir skolas? Ilgalaikis rezultatas būtų, jei asmuo imtų matyti naujus tikslus, „*realiai reikėtų vertinti pačio žmogaus būseną, jo santykių kokybę*“ (A, Prkl). Konkretus rezultatas, kurį galima iš anksto numatyti, turėtų apimti tokius aspektus kaip šeimos ir vaiko saugumas, visa kito „*100 % tikrai negali suplanuoti*“ (S, Šm). Tyrimo dalyviai taip pat pastebėjo, kad konkretūs rodikliai, ypač kiekybiniai, nematuoja poveikio. Tarkime, „*viename šeimos pagalbos centre lankosi 50 šeimų, o kitame 25. Ką tai mums pasako? Nieko. Reikia analizuoti, koks poveikis toms 25.*“ (V, Kriz). Kitas pavyzdys: „*išsiunčiau 100 laiškų, gavom 28 atsakymus, ir jie visi parašė, kad jie negeria. O tai kaip su likusiais? Kodėl jie neatsakė? Tada supratau, kad tokia apklausa niekinė. Gali juk meluoti. <...> Turime kitaip vertinti poveikį. Nežinau dar kaip. Universitetai galėtų padėti, sukurti metodiką*“ (A, Prkl). Taigi ilgalaikis poveikis pastebimas vėliau, socialiniai darbuotojai stokoja kompetencijų šį poveikį matuoti, o organizacijos – stebėseną užtikrinančių procesinių įrankių ir resursų.

Apibendrinant neapibrėžtumo konstrukta svarbu atkreipti dėmesį, kad, siekiant kokybiškos organizacijos veiklos, rezultatai turi būti matuojami, tačiau būtina atsižvelgti į jų reliatyvumą. Rezultatai visada susiję su neapibrėžtumu ir tai lemia profesijos specifika. Į autonomiją linkusiose organizacijose rezultatas padeda vertinti, yra priklausomas nuo santykio su klientu ir todėl dažnai rezultatas neplanuojamas iš anksto arba planuojamas labai atsargiai. Į reguliaciją linkusiose organizacijose rezultatai paremti hipoteze, kad tam tikros socialinės problemos dėsningai kartojasi ir jų eiga gali būti panaši, todėl galima nuspėti pagalbos klientui kelią. Šį neapibrėžtumą organizacijose gali padėti valdyti profesinis tobulėjimas bei supervizijos.

#### 5.2.4. Mokymai ir supervizija

Šalia ontologinio neapibrėžtumo socialiniame darbe Dominelli ir Payne išskiria dar vieną neapibrėžtumo tipą – epistemologinį, pasižymintį turimų žinių neapibrėžtumu ir netikrumu. Dorotis su juo padeda kritinis mąstymas – gebėjimas suteikti galių analizuoti alternatyvas ir jas interpretuoti. Jis įgyjamas nuolat mokantis ir refleksijos metu. Aktyvus mokymasis, ugdantis kritinį mąstymą, tai „tiltas tarp pastovumo ir pokyčių, padedančių pakeisti požiūrį ir transformuoti veiklą“ (Adams, Dominelli, Payne, 2002). Rimkus (2015) pastebi, kad profesinis socialinio darbo metodų rengimas

nepajėgia atliepti dinamiškų visuomenės pokyčių. „Formuojamas žinių turinys toli gražu nebeapėpia visų šiandieninės realybės aspektų ir tampa socialinių darbuotojų nusiskundimų dėl teorijos ir praktikos atitolimo priežastimi.“ (Rimkus, 2015). „*Tas pasimato ypač su vaikais, akivaizdu, kad nelabai spėjama su tais pasikeitimais.*“ (M, Spl). Tyrime dalyvavę darbuotojai pripažįsta, kad nakvynės namuose daugėja asmenų, turinčių psichikos sveikatos problemų, ir tai keičia jų darbo specifiką. Neretai į įstaiga atvežami asmenys su fizine negalia ir judėjimo problemomis, todėl darbuotojai, anksčiau neturėję specifinės darbo su negalia patirties, turi mokytis naujų metodų. Poreikis mokytis naujų metodų aktualus ir pagalbą prekybos žmonėmis aukoms teikiančioms organizacijoms. Ši sritis socialinio darbo praktikams yra mažai žinoma, aukštosiose mokyklose šios srities specialistai nėra ruošiami, praktikoje taip pat kol kas trūksta žinių. Taip pat kinta prekybos žmonėmis formos, o darbuotojų gebėjimas atpažinti kai kurias iš jų yra ribotas (Adomaityte, Augutienė, 2016), nes nusikaltimai tapo labai rafinuoti ir kai kuriais atvejais juos padaro aukoms artimi asmenys. Mokymai ir supervizija padeda darbuotojams analizuoti gerąsias praktikas, pažinti naujus darbo metodus ir sutvirtina jų profesinį identitetą. Darbas teikiant paslaugas suaugusiems rizikos situacijose reikalauja ne tik bendrųjų socialinio darbo kompetencijų, tačiau ir specifinių psichologinių, medicininių žinių. Pavyzdžiui, „*turi žinoti naujas svaiginimosi formas, kitaip nesuprasi, ką jis patiria.*“ (K, Spl). Klientai vertina šias žinias, empatiją bei praktinę patirtį: „*jis mane supranta, nes žino, ką reiškia lomkės, kita, kuris nežino, niekada nesupras*“ (Tomas); „*Čia koks jaunas po studijų neištvertų tarp mūsų, čia patirties gyvenimo reikia*“ (Arūnas). Profesinis tobulėjimas socialiniame darbe apima ne tik žinias, bet, labai svarbu, ir – gebėjimus bei nuostatas. Klientai jaučia pasitikėjimą darbuotoju, kuris geba demonstruoti gyvenimišką patirtį, empatiją ir priėmimą: „*jos niekad nepriekaištuoja, kad ir kas bebūtų, kad ir kokia girta grįžtu, jos niekad nekaltina*“ (Irena). Ši profesinė laikysena ir yra kokybės elementas. Vėliau interviu tų pačių klientų darbuotojos pripažino, kad kyla didelis noras kaltinti, net pykti, jis gal net prasiveržia neformalioje aplinkoje, tačiau profesionalumas lemia, kad klientas to nemato. Susidoroti su emocijomis joms padeda praktiniai mokymai ir supervizija.

Skirtingų profesiniai vaidmenų darbuotojai pripažįsta mokymų naudą, yra linkę tyrinėti praktiką. Dirigentai, patikėtiniai, kompozitoriai kritiškiau reflektuoja savo ir visos organizacijos veiklą, ieško naujų būdų tobulėti. Tačiau šiuos veiksmus lemia kokybės kultūra, kuri palaiko šiuos darbuotojų vaidmenis. Tyrimas patvirtino, kad mokymai ir ugdomas kritinis požiūris gali padėti išvengti klaidų. Praktika, kai sprendimai motyvuojami tuo, kad taip yra priimta ar buvo daroma anksčiau, būdingesni apribotai kultūrai.



Ši kultūra neskatina kokybės, labiau linkusi remtis nustatytais kokybės apibrėžimais, pavyzdžiui, atitikti standartus. Nors mokymai yra svarbūs, visgi šiose organizacijose jie dažniau traktuojami kaip formali kokybės dalis, kurią reikia atlikti. Čia mokymai dažniau vyksta pagal tam tikrą grafiką arba teisės aktų numatyta tvarka. Tai gali lemti finansavimo stoka, bet, kita vertus, ir vadovų kūrybiškumo stygius. Organizacijos, kurioms būdingos laisvesnės kultūros, skatina vidinius mokymus, dalijimąsi patirtimi su kolegomis. Tokiose organizacijose yra įvairių naujų formų mokymosi formų: „*nežinau, per metus turbūt arti dešimties mokymų. <...> Ateina žmogus į mokymus, gali užduoti klausimus ir padiskutuoti ir tada ta informacija prieinama ir gali panaudoti ją*“ (S, Šm). Tyrimo duomenys neleidžia tvirtai teigti, kad vienos organizacijose mokymų įvyksta daugiau negu kitose, tačiau leidžia teigti, kad apskritai profesinis tobulėjimas yra neatsiejama socialinio darbo organizacijų kokybės dalis, savirefleksinis įrankis socialiniams darbuotojams tobulėti.

Mokymai nėra tik būdas įgyti naujų žinių, tai – būdas save auginti, nes „*juk apkerpėji, savo ten varai, bet reikia atnaujinti žinias*“ (S, Šm). Viena iš galimo profesinio tobulėjimo formų yra supervizija. Tyrimo dalyviai pripažįsta, kad supervizijų trūksta, esama pasiūla nepatenkina poreikių. Dėl šių priežasčių dažniau perkamos grupinės supervizijos, jos ne visada veiksmingos, nes „*tame pačiame rauge ką gali išsakyti*“ arba „*tą patį aš galiu kolegoms prie kavos pasakyti, o ko negaliu, tai nepasakysiu ir per superviziją*“ (O, Pž). Darbuotojai taip pat pripažino, kad kritinėse situacijose supervizijos neužtenka, dažnai jiems patiems reikalinga psichologo pagalba. Kai kuriose organizacijose, kuriose yra psichologo etatas, taikoma praktika suteikti psichologinę pagalbą ir darbuotojams. Tačiau tai labiau išimtis iš taisyklės. Supervizija kaip mokymosi ir tobulėjimo metodas yra pripažinti ir reguliuojančių institucijų, visgi finansavimo kokybiškai supervizijai dar trūksta.

Tiek atvirose, demokratinėse, tiek ribojimais pagrįstose kultūrose profesinis tobulėjimas yra būtina sąlyga kokybei. Tai nėra tik šaltinis įgyti naujas žinias ar atnaujinti esamas. Mokymai ir supervizija atlieka daug svarbesnį vaidmenį – formuoja profesionalų bendrystę, įgalina svarbų profesinį diskursą, be kurio jokia profesija negali tikėtis kokybiškos plėtros. Mezo lygmenyje organizacija neturi kitų metodų auginti kokybės kultūrą, mat darbuotojai yra vienintelis resursas, kuriuo disponuoja organizacijos.

### 5.2.5. Organizacijos veikimo principai ir procesai

Paskutinis, visą skyrių apibendrinantis organizacinio lygmens aspektas yra organizacijos vidaus veikimo principai, veikimo stilius. Jis apima

ir santykius su klientu, ir darbuotojų santykius, subordinacijos, hierarchizavimo principus. Be organizacijos suformuotų aiškių veikimo principų, jokios kokybės valdymo vadybinės priemonės nebūtų veiksmingos ar neturėtų ilgalaikio poveikio. Veiklos organizavimas yra kokybės kultūros elementas. John Katzenbach (2016) teigia, kad tokių kokybės kultūrą kuriančių elementų yra trys: matomi artefaktai, veiklos organizavimas ir požiūriai bei įsitikinimai, kurių negalima matyti, bet kurie yra plačiai paplitę veikloje. Tai tarsi kolektyvinės normos. Organizacijos procesai ir veiklos, anot autoriaus, yra pats galingiausias elementas, nes tai, ką žmonės daro, yra daug svarbiau, nei tai, ką jie kalba arba ką mano (Katzenbach, 2016). Kituose tyrimuose taip pat pastebėtas esminis sėkmingo darbo faktorius, kuris priklauso nuo to, kokioje aplinkoje socialinis darbuotojas veikia: „profesionalumą auginančioje ar jo neauginančioje“ (Švedaitė et al, 2014). Todėl šiame skyriuje tyrimo duomenis buvo konceptualizuoti iš konkrečių aptartų darbuotojų veiksmų ir atpasakotų procesų.

Tyrimas atskleidė, kad socialinio darbo organizacijų veikimo būdus galima suskirstyti į dvi grupes: nuolatinio tobulėjimo ir atitikties standartams. Taip pat galima tarpinė arba tranzitinė organizacijos kultūra, kurioje vyrauja mišrūs veikimo būdai. Nuolatinio tobulėjimo kultūra labiau individualizuota, ji analizuoja konkrečią situaciją, vengia apibendrinimų ir taip pat mažiau planuojama ir reglamentuojama. Čia kokybė labiau susijusi su individualiomis socialinio darbuotojo įžvalgomis ir suponuoja labiau autonominių negu koordinuotą vertinimą: „*Žmogaus sąžinė yra graužikas: arba graužia, arba miega. Jeigu aš blogai padariau, neteisingai, aš tai jaučiu viduje.*“ (A, Prkl). Šiuo atveju, tiek vadovas, tiek visa organizacija turi besąlygiškai pasitikėti socialinio darbuotojo kompetencija arba sukurti stiprų vidinės stebėsenos mechanizmą.

„*Ar laisvėje reikia daugiau profesionalumo? Taip, nes tada imi greičiau pasitikėti darbuotoju.*“ (M, Spl).

Čia pripažįstama, kad darbuotojo autonomijos palaikymas augina profesionalumą: „*aš pats sprendžiu, pasitariu su kolegomis, bet valdžia man tikrai negali nieko pasakyti. Jeigu sakyty, aš nedirbčiau, nes būtų neįmanoma*“ (A, Prkl). Tokiai kokybės kultūrai palaikyti veikiausiai reikia kūrybiškų inovatorių savybių ir patirties, todėl jos vadovui tenka sudėtingas personalo atrankos ir valdymo procesas. Jeigu šie procesai pavyksta, tokio tipo organizacijose vyrauja kompozitorių tipo darbuotojai – autonomiškai, kūrybiški, aktyvūs, priimančys sudėtingus sprendimus ir buriantys kitus. Organizacinė jausena taip pat turi didelę įtaką, darbuotojai linkę dirbti autonomiškai, sunkiai priima bet kokią intervenciją į jų darbo lauką. Autonomijos klausimas čia nėra atsitiktinis. Autonomija socialinio darbo

lauke veikiau yra susijusi su ne su darbuotojo motyvacija, o su individualiu požiūriu į kliento poreikius. Organizacija gali palaikyti tokį darbuotojų individualizmą arba nepalaikyti. Iš dalies tokį organizacijos veikimo būdą galima pavadinti savireguliaciniu veikimu. Jis paremtas darbuotojo profesinėmis kompetencijomis, patirtimi ir vertybinėmis nuostatomis. Tačiau, siekiant kokybės, organizacija turi rasti būdų, kaip susitarti dėl bendrų kokybės principų, o tai autonomiškumą skatinančioms organizacijoms tampa iššūkiu. Kada kokybės principai nėra aiškiai artikuliuoti, sudėtinga užtikrinti naujų darbuotojų sklandų įsitraukimą, jeigu vyksta darbuotojų kaita. Tokiomis sąlygomis darbuotojai darbininkai ar veikėjai jaučiasi nesaugūs, nestruktūruoti, nežino, kokių rezultatų siekia, juos užgriūva sudėtinga atsakomybės našta: „*pas mus visada skatina savarankiškumą, ir ta laisvė tada... Nu, tu pats ir atsakingas*“; taip pat: „*mes turėjome atvejį, kai pas mus atėjo žmogus iš tos apibrėžtos erdvės. Ir jis grįžo atgal, kur gali dirbti pagal vidines tvarkas*“ (M, Spl).

Laisvose organizacijose komanda dažniau veikia kaip struktūruojanti jėga. Vidinė stebėseną tampa procesiniu įrankiu, apsaugančiu nuo klaidų. „*Mes organizacijoje dirbame pagal tam tikrą metodą, tai reiškia, kad praleidžiame laisvę per žmogaus pasirinkimą, tačiau visiškai pasitikime darbuotoju*“ (M, Spl). Kol nesikeičia jos nariai, tokia organizacija užtikrina kokybę. Kol jokie išoriniai faktoriai nesutrikdo *cosmos*, ji veikia kaip natūralus procesas, tarsi gamtos dėsniai. Kokybė tokiose organizacijose yra paremta bendrų humanistinių vertybių pagrindu: „*geriau jau viršyti įgaliojimus, negu nepadėti žmogui*.“ (R, Kriz).

Į reguliaciją linkusioms organizacijoms būdingesnis atvirkščias veikimo stilius, čia laikomasi bendrų sutartų universalių principų. Jeigu šis reglamentas deleguotas aukštesnių prižiūrinčių institucijų, paprasčiau užtikrinti tokią kokybės kultūrą. Šią kokybės kultūrą galima pavadinti atitikties standartams. Tokia organizacija yra labiau linkusi laikytis konkrečių sukurtų taisyklių, negu kurti savas. Tokios organizacijos privalumas – aiškus veiklos organizavimas, tačiau jos stokoja bendrų įsitikinimų ir požiūrių. Dažniausiai reguliuojanti kokybės kultūra yra paremta rašytiniais žinojimo šaltiniais. Taigi darbuotojų funkcijos siekiant užtikrinti paslaugų kokybę yra duotybė, kuri kyla iš reglamento. Dėl dėl išorinių veiksnių įtakos tokios organizacijos yra lankstesnės keistis, jų kokybės kultūros neišbalansuoja personalo kaita, nes kultūra kaip darinys buvo determinuota ir legitimizuota tam tikros aukštesnės galios šaltinių. Joms nėra sudėtinga perrašyti veiklos procesus pagal pasikeitusius teisės aktus. Iššūkis šiai kultūrai kyla tada, kai aukštesnė jėga nepajėgia arba nespėja reaguoti į pokyčius socialiniame lauke. Net jeigu darbuotojas pastebi, kad reglamentas nebeatitinka realybės, jo

pakeisti lengvai negali: „mes matome, kad daugybė vyrų nelegaliai dirba norvegijose ir anglijose 10 metų ir daugiau, turi ten naujas šeimas ir jokių šansų iš jų kažką gauti, bet vis tiek tempiam jas į teismą“ (R, Kriz). Antras iššūkis – ši kultūra yra ne tokia kūrybiška ir lanksti. Atitiktis standartams reiškia, kad kažkoks visaapimantis žinojimas sukuria taisyklių rinkinį, kurį išpildžius, paslauga tampa kokybiška: „mes juos atstatome. Čia vat yra kokybė“, (V, Kriz). Tačiau tai nugalina darbuotojus matyti daugiau, nei numatė taisyklės ir kurti pagal naujas aplinkybes. Pavyzdžiui, standartas numato, kad prekybos žmonėmis auka dažniausiai yra mergina be išsilavinimo, kilusi iš socialinės rizikos šeimos, patyrusi lytinį išnaudojimą. Tada tokiam atvejui paruošiamas veiksmų planas. O jeigu naujos prekybos žmonėmis formos atveda klientus, kurie buvo išnaudoti priverstiniam darbui? Dažnai nei klientas, nei pats darbuotojas negali identifikuoti, kad tai buvo prekybos žmonėmis atvejis ir tuo labiau neturi veiksmų plano (Adomaitytė et al, 2016). Neretai reglamentuojančios kokybės kultūros tokie atvejai yra tiesiog praleidžiami, tampa „ne mūsų kompetencija“.

Tyrimas atskleidė, kad žemesnių triadų darbuotojai jaučiasi geriau arba organizacija dažniausiai lemia, kad darbuotojas pasirenka tokį vaidmenį. Tai nereiškia, kad šioje kultūroje darbuotojai dirba šabloniškai, tačiau jų tolerancija neapibrėžtumui yra mažesnė: „visur yra profesionalai. Gal tik ten jie dirba pagal tam tikras tvarkas. Gal pas mus jie turi daugiau laisvės improvizuoti. Pas mus tokia organizacinė kultūra.“ (M, Spl). O štai kitų triadų darbuotojams, ypač kompozitoriams, trūksta oro, jie praranda jiems svarbią improvizaciją. Žinojimas, kad bet kokios jų pastangos atsimušą yra konkretų reglamentą, juos nugalina: „nu, ką valdžia sako, mokslininke tu.... Aš juos suprantu, jie daro, kad nebūtų problemų.“ (V, Kriz).

Organizacijose pasirenkamas veikimo būdas iš principo lemia, kokie bus organizacijos veikimo principai. Autonomiją skatinančios organizacijos tiki, kad kokybę galima sukurti kiekvienu atveju individualiai. Reguliaciją skatinančios organizacijos remiasi jau sukurta praktika. Ir vienos, ir kitos pasiekia teigiamų rezultatų, tačiau, norint objektyvizuoti kiekvienos iš jų poveikį kliento socialinei raidai ir gyvenimo kokybei, reikėtų gilesnių tyrimų.

### 5.3. Nacionalinis (makro) lygmuo

Makro lygmuo apima konceptus ir kategorijas, kylančias iš valstybės (savivaldybės) kaip socialinio darbo sritį reguliuojančios institucijos vaidmens. Individas neišvengiamai lemia subjektyvų kontekstą, kurį svarbu suprasti. Šiame skyriuje pateikiami ir detalizuojami tokie subjektyviai interpretuojami, iš tyrimo duomenų atsiradę makro lygmens elementai –

profesijos prestižas, valstybės bandymas standartizuoti profesiją ir sukurti kokybės vertinimo sistemas, profesinio lauko biurokratinimas ir įtaka socialinio darbo kokybei.

### 5.3.1. Profesijos prestižas

„Socialinis darbas ne tik praktinėje kasdienybėje, bet ir teoriniame diskurse turi kukliosios profesijos, atskirais atvejais net pusiau profesijos vardą.“ (Švedaitė-Sakalauskė et al, 2014). „*Keistai mane stumia valstybė į pasirinkimą tarp žmogaus likimo ir kelių tiesimo*“ (A, Prkl). Veikiausiai neatsitiktinai, tyrimo metu mąstydami apie savo veiklos kokybę, socialinio darbo praktikai mintimis nukrypavo į apmąstymus apie pačios profesijos prestižą ir socialinio darbuotojo statusą. Apie menką profesijos prestižą nemažai rašo įvairūs autoriai (Petronytė, 2013; Lėpeškienė, 2012; Kavaliauskienė, 2005; Naujanienė, 2015, 2016; Ruškus, 2009). Socialiniai darbuotojai socialinės politikos lauke išlieka „nepaisomais profesionalais“, kurie „*po landynes laksto*“ (K, Kriz).

Kokią įtaką profesijos prestižas daro paslaugų kokybei? Poveikis priklauso nuo vidinės darbuotojų motyvacijos ir socialinių struktūrų, kuriose jie veikia, veiksmingumo. Kuo mažiau socialiniai darbuotojai yra pripažįstami kaip profesionalai, tuo mažiau jie turi galių socialiniame lauke ir santykyje su kitais „išdidžiujų profesijų“ (Švedaitė et al, 2014) atstovais, pavyzdžiui, medikais, savivaldybių specialistais, pedagogais: „*Mes turime tų profesionalų, tikrai, bet nesugebame spręsti tų prestižo problemų. Visa kita aplinka formuoja kitą požiūrį į mus*“ (M, Spl). Toks požiūris apsunkina darbo procesus, pagalbos planavimą ir patį įgalinimą. „*Mes negauname jokių duomenų iš teismo ar medikų, mums gi nieko nesako, niekas nesiskaito, kaip tu gali kažką padaryt?*“ (K, Kriz). Darbuotojų motyvacijai didelę reikšmę turi, kad profesija yra menkai finansuojama. Dar labiau motyvaciją menkina nuolatiniai aplinkos kaltinimai: „*jeigu kas nutinka, tada kaltas socialinis darbuotojas*“ (D, Spl); „*turi juk nuspėti iš kažkur, kad klientas galbūt pavartojo*“ (J, Šm). Tyrimo metu darbuotojai pastebi, kad jiems reikia valstybės palaikymo, geresnio jų profesijos tikslų suvokimo ir komunikavimo su visuomene. Vis dar gąji nuostata, kad socialinis darbuotojas dirba tik su visuomenės paribiais, sukuria prielaidas vengti profesionalų pagalbos, gėdytis pas jį lankytis. Tai menkina ir darbo kokybę, nes klientai ima vengti atvirauti. Socialinių paslaugų gavėjo stigma yra labai stipri, dėl to klientai nesikreipia paslaugų, nenori priimti pagalbos: „*jiems juk gėda prieš kaimynus čia ateiti, ateina tik maisto banko ar kitos labdaros*“ (J, Šm). Klientai jaučia, kad profesijos visuomenės nepripažinta, o tai apsunkina kuriamus santykius:

„ateina jos ir sako, ką jūs man padėsit, jūs gi pačios kaip ubagai. Aš jūsų paklausysiu ir kas manęs laukia?“ (V, Kriz). Kai nesi orus, dirbdamas savo darbą, negali padėti kitam atgauti orumo: „Motyvuotų mane bent jau pagarba. Net kunigus pajuokia, bet visi gerbia <...> dirbat su šiukšle ir patys esate šiukšlės“ (V, Kriz). Tyrimas patvirtina, kad kokybei yra svarbu darbuotojo socialinės galios. Jeigu socialinio darbo politinis tikslas yra „atsimušti nuo vargstančių masių“, tai mainais už politinės dienotvarkės palaikymą darbuotojai tikisi dėmesio ir palaikymo iš politikų: „Niekas nesuskaičiuos, kiek aš žmonių blaivių gražinau į gyvenimą, o kiek šeimų išgelbėjau. O kodėl aš tokioje padėtyje finansinėje?“ (A, Prkl).

Švedaitė-Sakalauskė su kolegomis analizuodama „nepaisomų profesionalų“ fenomeną pastebėjo, kad viena iš šio fenomeno priežasčių yra ta, kad socialinį darbą kontroliuojančios ir finansuojančios įstaigos neturi pakankamo supratimo apie šią veiklą. Todėl profesijos prestižo klausimas turėtų būti vienas esminių socialinės politikos tikslų, kuris sietų organizacijų stiprinimą ir kokybės kultūros skatinimą.

### 5.3.2. Standartizacija

Įvairiose šalyse socialinių paslaugų standartizavimas ir šių standartų detalumas skiriasi (Žalimienė, 2007), tačiau galima teigti, kad objektyvūs kokybės kriterijai, kaip antai fizinė aplinka, darbuotojų skaičius ar darbuotojų išsilavinimas, dažniausiai yra reglamentuojami smulkiau negu subjektyvūs, tarkime, klientų orumas arba klientų įtraukimas į įstaigos veiklą. Subjektyvioji dalis dažnai lieka principų ir gairių lygmenyje. Kai kalbama apie konsultavimo ir tarpininkavimo paslaugas, standartizavimas tampa dar sudėtingesnis, nes „tas įgalinimas kiekvienu atveju kitaip – priklauso nuo kliento, juk nežinai, koks bus atvejis“ (D, Spl).

Ar reikia ir kiek reikia standartizuoti paslaugų teikimą nacionaliniu lygiu, kad būtų užtikrinta kokybė? Brunsson ir Jacobsson (2000) teigia, kad standartai reikalingi, kai organizacija yra silpna ir neveikia vidinės kokybės užtikrinimo sistemos. Dominelli tai pavadintų procedūriniu neapibrėžtumu, abejonėmis dėl darbo organizavimo, paslaugų teikimo ir organizacijos veiklos (Dominelli, 2009). Kitaip tariant, norint daryti objektyvias išvadas, neįmanoma gauti visos informacijos ar žinoti absoliučios tiesos. Šis neapibrėžtumas stumia socialinius darbuotojus ieškoti atsakymo tam tikruose nurodymuose. Net jeigu nėra iki galo teisingi, jie „bent jau padeda pasijausti geriau“ (V, Kriz). Šiuo atveju silpnos organizacijos suprantamos kaip tokios, kuriose nėra susiformavusi kokybės kultūra, trūksta darbuotojų profesinės patirties ar įgūdžių. Iš esmės tyrimo duomenys patvirtino šį teiginį. Į

reguliaciją linkusioms organizacijoms būdingesnės standartais grįstų socialinių paslaugų kokybės, kuriose vyrauja darbininko tipo darbuotojai ir dar nėra susiformavusi kokybės kultūra. Joms iš aukščiau reglamentuotos taisyklės padeda struktūruoti veiklą. Tokioms organizacijoms „*tam tikras reglamentavimas būtų labai gerai, duotų aiškumo <...> kad būtų kokia metodika aiški, kaip parodyti tą rodiklį, va, jūs pasiekėte, nepasiekėte*“ (D, Spl). Tai veikia susiję ne tiek su vertybinėmis nuostatomis, kiek su socialiniu kitų struktūrų spaudimu. „*Juk paskui mus tikrina, kaip mums apsiginti*“ (D, Spl). Silpnos šio tipo organizacijos gali būti ne dėl kažkieno objektyvios kaltės (galbūt kaltininkus visada galima rasti), vadovai gali dėti visas pastangas užtikrinti kokybę, tačiau stokojama profesionalių darbuotojų, profesinių sąjungų savireguliacijos, kokybiškų mokymų ir pan. Kai kuriais atvejais biudžetinėms organizacijoms yra tarsi surakinamos rankos gauti papildomą finansavimą, pavyzdžiui, dalyvauti konkursuose teikti projektus.

Standartų kaip kokybės užtikrinimo įrankio klausimas atskleidžia aiškiają takoskyrą tarp profesinių vaidmenų. Inovatoriams standartizacija nėra reikalinga: „*jokiais įsakymais vadovo negali įdėti žmogaus vertybių ir požiūrio į žmogų.*“ (A, Prkl). Jie apskritai linkę abejoti galimybe standartizuoti neapibrėžtumą, nes „*socialinis darbas nėra apibrėžiamas*“ (E, Nkv). Jie pripažįsta standartus kaip pagalbos įrankį darbuotojams, stokojantiems žinių: „*atsirastų žmonių tipažas, kuriems tai būtų išsigelbėjimas, kad aš padariau viską, kas parašyta, bet būtent dėl šios specifikos, aš nežinau, ar tai padėtų*“ (V, Pž). Dirigentai, kompozitoriai pripažįsta laisvesnės kokybės kultūros privalumus, kuriose kokybė konstruojama komandose: „*tai labiau komandinis darbas, užtektų vidinių organizacijos taisyklių*“ (R, Kriz). Šie profesiniai vaidmenys implikuoja pasitikėjimą laisvu sprendimu ir veikimu pagal konkrečias aplinkybes: „*mes galime įvesti taisyklę, kad darbe turim visiems šypsotis, tai kas iš to?*“ (A, Prkl). „*Man atrodo, daug svarbiau turėti laisvę. <...> šablonas su vienu veikia, su kitais ne. Tas improvizacijos aspektas labai svarbus*“ (M, Spl). Svarbu pastebėti, kad, nežiūrint to, kad šie profesiniai vaidmenys yra linkę į autonomiją ir netiki standartizavimu kaip pagalba auginant kokybę, tai dar nereiškia, kad jie nepripažįsta poreikio vykdyti stebėseną. Kai profesionalumas yra užtikrinamas, improvizacija galima. Be valstybės pagalbos tai užtikrinti gali pačios organizacijos arba socialinių darbuotojų profesinė asociacijos. Nors dažniau pripažįsta poreikį turėti nacionalinį reglamentą, veikėjai visgi abejoja galimybėmis jį sukurti dėl tų pačių socialinio darbo neapibrėžtumo sąlygų: „*Kažkokios gairės taip, bet konkrečios schemos nelabai.*“ (V, Pž). Jie pripažįsta, kad darbe bendros taisyklės padėtų, nes tai susiję su kokybės kultūra, kurioje jie veikia.

Kalbant apie standartizaciją kaip valstybės įrankį užtikrinti kokybę, verta išskirti objektyvią ir subjektyvią kokybę. Objektyvia kokybe tyrimo daliai dažniausiai laiko išmatuojamus arba vadinamuosius visiems tinkančius, bendrai priimtinus rezultatus, pavyzdžiui, augančias pajamas. Subjektyvūs kokybės kriterijai susiję su paties kliento savo galių ir pokyčių vertinimu: „*Mano tai vizija būtų, kad tą objektyvią dalią įmanoma sukurti tikrai bendrą visiems. Dėl subjektyvios aš manau, kad būtų labai gerai, kad tai būtų paliekama organizacijoms susikurti pačioms.*“ (M, Spl). Taigi vienas iš būdų užtikrinti kokybę gal būti valstybės paskata kurti vidines kokybės sistemas. Kita vertus, standartizavimas iš valstybės pozicijų suponuoja direktyvią socialinės politikos kryptį. Be to, standartizacijos problema susijusi su rezultatų apibrėžtimi. Bet koks standartas reikalauja turėti rodyklių sistemą, leidžiančią patikrinti kokybę. Tačiau, kaip jau buvo aptarta, rezultatai priklauso nuo kliento situacijos, vadinasi, bandydami detalai standartizuoti paslaugą, galime praleisti netikėtai atsirandančius rezultatus. Jiems nebūtų skiriama dėmesio, jeigu jie nebūtų rodyklių dalis. Deja, istorinis kontekstas įrodo šį konformizmo aspektą. Pavyzdžiui, jeigu vienas iš įstaigos vertinimo kriterijų būtų klientų pasitenkinimas, argi neatsirastų organizacijų, kuriose tas pasitenkinimas būtų labai aukštas?

Ar gebėtų visos socialinio lauko suinteresuotos šalys susitarti dėl vieningų kokybės standartų, neprimesdami visiems vienos nuomonės? Ar galima kurti kokybę profesinėje bendruomenėje palaiptiesiems tariantis, nes „*jeigu pulsime vėl viską keisti masiškai keisti, reikės nuolat koreguoti*“ (M, Spl). Diskusija apie standartizacijos poreikį yra susijusi ir su lėšų efektyvumu. Į ją stumia postmodernus viešųjų paslaugų menedžerizmas, bet „*reikia tą žingsnį žengti, nes kažkada priešime prie to nepatogaus klausimo, ar lėšos panaudojamos efektyviai*“ (M, Spl). Reikia pripažinti, kad makro lygmens standartizacijos poreikis susijęs būtent su juo. Vis plačiau kalbant apie kokybę, neretai politiniame lygmenyje omenyje turima ne klientų gerovė, bet būtent lėšų efektyvumas.

### 5.3.3. Kokybės vertinimo sistemos

Vertinimo sistemos yra kokybės dalis, susijusi su standartizacija. Įvertinti esamą būvį ir suvokti, kodėl jis toks, yra esminė kokybės vadybos prielaida, tačiau vertinimo metodų yra daug ir įvairių. Socialiniai darbuotojai pripažįsta, kad kokybės vertinimas nėra jų praktikos dalis. Vertinimas atliekamas retai, labiau mėgėjiškai ir nereguliariai. Įprastai viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti taikomos dvi strategijos. Pirmą strategiją – sukuriama nacionaliniai standartai bei jų atitikties vertinimo rodykliai, kuriuos prižiūri



vertinančios institucijas (iš dalies panašią funkciją Lietuvoje atlieka Socialinių paslaugų priežiūros departamentas). Antra – paslaugas teikiančioms įstaigoms deleguojama susikurti vidines kokybės vertinimo sistemas (vidinis modelis). Organizacijos veiklos vertinimo rodiklių sistema vadyboje vadinama pagrindiniais veiklos rodikliais (angl. *Key performance indicators*, KPI). Paslaugos finansuotojas (valstybė arba savivalda) įpareigoja organizacijas pasiekti tam tikrų apibrėžiamų rezultatų. Tada organizacijos savo kokybę matuoja, sukurdamos savo rodiklius. Ar tinka nors vienas modelis socialinio darbo organizacijoms? Tyrimo duomenys atskleidė, kad kokybės vertinimas žengia tik pirmus žingsnius. Demokratinės organizacijos bando kurti kokybinę paradigmą paremtus vertinimus: „*mes klausiamo klientų, klausiamo jų šeimų, tariamės tarpusavyje, reflektuojam... Nežinau, kaip dar reikėtų.*“ (S, Šm). Į reguliaciją linkusios organizacijos naudoja kiekybines vertinimo skales, kurių reikalauja paslaugos užsakovai ar finansuotojai. Skirtingų organizacijų darbuotojai pripažįsta, kad stokoja žinių atlikti vertinimą, tačiau pastebi, kad viena naudojama metodika neatspindi bendro rezultato: „*mes nuolat prašome pildyti anketas, bet ką tai duoda, nežinau.*“ (K, Kriz). Socialiniame darbe reikia klausti, ne kur mes esame, bet kodėl. Tai susiję su pačia kokybės kultūra. Standartizuota tvarka paremtose kultūrose normos laikymąsi visada galima patikrinti tik minimalia jos raiškos verte. Standartizacija įprastai yra laikoma atitikties minimaliems reikalavimams kokybės užtikrinimo forma. Minimalūs pageidautini rezultatai netrukdo organizacijoms siekti didesnių rodiklių, tačiau iš esmės, kai nėra išorės motyvacijai, praktikoje taip nutinka retai. Į autonomiją linkusios organizacijos, atvirkščiai, nėra orientuotos į rodiklius ir aiškius kriterijus, todėl jos stokoja savo veiklos veiksmingumo įrodymo. Jis yra labiau juntamas subjektyviai, tačiau jo negalima objektyviai pademonstruoti. Ir viena, ir kita praktika turi trūkumų. Negalima standartizuoti to, ko dar nebuvo, nes dar nėra pakankamo žinojimo lauke, todėl pirmoji kokybės vertinimo prieiga gali neapimti svarbių rezultatų. Pavyzdžiui, yra suplanuota, kad vienas iš nakvynės namų veiklos rodiklių – klientų įdarbinimas arba registracija Darbo biržoje. Tačiau organizacija teikia daug kitų paslaugų, kurių reikia atsižvelgiant į kliento poreikius: „*Mes jiems verdam sriubą, nors neturėtume. Verdame savo poilsio kambaryje, nes jeigu žmogus neįgalus, neturi kur eiti, tai ką padarysi. Negi bus nevalgęs.*“ (L, Nkv). Ši paslauga nėra numatyta, todėl ji nepatektų į vertinimą, tačiau kokybiškai analizuojant įgalinimą akivaizdu, kad individualių poreikių paisymas padeda daug labiau. Tuo labiau, kad klientams nėra svarbu, kokie veiklos rodikliai išskelti organizacijai ir ko jie siekia: „*Tai žmogiškumas, kurio aš seniai nejaučiau, vat, kaip yra.*“ (Vytautas). Kartais

vertinimo prieiga apskritai vengia rodiklių, todėl dažnai jų vertinimas lieka dviejų žmonių pokalbiu.

Akivaizdu, kad reikalingas daugialypis požiūris, nes vien sukurta rodiklių vertinimo sistema kokybės savaime nekuria: „*Pagrindinis dalykas yra nuolat klausti paslaugų gavėjo, ko jie nori, įtraukiant jį į sprendimo priėmimą*“ (D, Spl). Santykiyje su klientu randasi vertinimo rezultatai: „*gal tik 50 procentų pavyksta sukurti tuos santykius su klientu, nes tie žmonės ateina su dideliu nepasitikėjimu.*“ (M, Spl). Kalbėdami apie kokybės vertinimą, darbuotojai pabrėždavo nuolat juos persekiojantį neapibrėžtumą: „*išdirbęs tiek metų aš supratau, kad reikia tiesiog gerbti žmogų. <...> čia nėra jokių taisyklių, čia individualūs dalykai, vat ir viskas.*“ (A, Prkl).

Kokybės kaip savo veiklos vertinimas yra susijęs su baime pasirodyti prastai ir sulaukti sankcijų. Tai galima vadinti sovietinio represinio režimo palikimu. „*Aš tik baiminuosi, kad tai [kokybės vertinimas – aut. pastaba] nebūtų priemonė pasakyti, kad jūs darote blogai, tai tada nubauti ar mažinti finansavimą*“ (M, Spl). Todėl darbuotojai pastebi, kad įstaigų (ypač standartizuotų kultūros) vadovybė yra linkusi „pagražinti“ rezultatus: „*niekas nenori skandalo, administracija apsidraudžia. Aš juos puikiai suprantu.*“ (V, Kriz). Tai nulemia į rezultatą orientuotas paslaugų finansuotojų požiūris, kuris kokybės vertinimą dažnai naudoja politiniams argumentams. Todėl kokybės vertinimu neretai yra manipuliuojama, jis formalizuojamas: „*Kai dirbau profesinėje mokykloje, nuo perdozavimo mirė du paaugliai. <...> Tikrino mane tada. Žinot, ką tikrino? Saugumo techniką, kaip dirba įranga, kaip viskas veikia. Niekas netikrino, ką aš veikiu.*“ (V, Kriz).

Tokioje perspektyvoje darbuotojams, norintiems atlikti profesionalų vertinimą, reikia ypatingų kompetencijų, o organizacija turi pasirūpinti resursais. Kadangi iki šiol Lietuvoje socialinių paslaugų srityje vertinimo kultūra nebuvo išplėtotą, darbuotojai ir organizacijos stokoja kompetencijų įvertinti savo darbą, ypač tai juntama darbininkų tipo darbuotojų kalboje: „*ar aš gerai dirbu? Sunku pamatuoti, nežinau. Aš galvoju, kad man trūksta žinių, kartais drąsos*“ (L, Nkv). Kita vertus, kokybės vertinimas reikalauja dualaus požiūrio. Neužtenka tik matyti vieną konkretų atvejį, reikia matyti tą atvejį visumoje, gerai išmanyti savo srities bendrą kontekstą ir remtis kritiniu mąstymu: „*Reikia žiūrėti bendrą pasaulinį statistiką, jeigu bent 10 procentų atrado naujo gyvenimo prasmę, tau jau rezultatas*“ (V, Kriz). Tyrimo dalyviai pripažino, kad tokiam kokybės vertinimui, kuris būtų objektyvesnis ir suteiktų daugiau žinių, neturi laiko ir gebėjimų. Todėl valstybė, norėdama sukurti kokybės vertinimo sistemą, turi du kelius: arba finansuoti organizacijų gebėjimų plėtrą, arba sukurti išorinio vertinimo įrankius, metodus.

#### 5.3.4. Biurokratijos spąstai

Tam tikri standartizacijos elementai yra susiję su menedžeristinio požiūrio plėtra, kuri implikuoja planavimo ir duomenų fiksavimo praktiką. Tyrimas atskleidė, kad socialinio darbo praktikose tai sukelia didelį nerimą, demotyvaciją ir atmetimą. Viena vertus, organizacijose nėra susiformavusi kokybės kultūra, kita vertus, įstaigų vadovybė ir patys darbuotojai jaučia vadybinių kompetencijų trūkumą, neveikia vadovų rengimo sistema. Vyraujanti nepasitikėjimu grįsta socialinės politikos kontrolės sistema tampa trukdžiu formuoti teigiamą kokybės valdymo patirtį.

Tyrimo dalyviai jaučiasi „popierizmo įkaitais“, kai atrodo, kad „*kiekvienas popieriukas išgelbėja vieną užpakalį*“ (K, Kriz). Ši nepasitenkinimą ypač išreiškia kentėtojai ir darbininkai: darbas jiems ir taip sudėtingas, o popierizmas jį dar labiau apsunkina. Pildyti tam tikras formas svarbiau paslaugos administratoriams ir finansuotojams, o ne darbuotojui: „*Vadybinis požiūris svarbu, bet negali užgožti vertybinio požiūri, reikia ieškoti balanso.*“ (OV, Kriz). Darbuotojai inovatoriai labiausia nerimauja dėl biurokratinių reikalavimų neatitikties praktikai: „*tokie labai konkretūs kryžiukai ant dokumentų gali pakenkti. Kaip dabar yra šeimos rizikos vertinimas. Įvertini, kad aukšta rizika, bet matai, kad šeimai tai yra perviršis ir tu nematai prasmės tiek lankytis, kiek reikia. Ir tada tampi popieriuko įkaitu.*“ (S, Šm). Biurokratiniai reikalavimai, išreikšti įvairiomis formomis, lentelėmis bei su praktika ne visada susijusiais rodikliais, verčia darbuotojus simuliuoti rezultatus. Taip pat tai neskatina nuolatinio tobulėjimo kultūros, nes darbuotojai ima traktuoti kokybę kaip „dar vieną formą, kurią reikės užpildyti“.

Aukos ar kentėjojo vaidmenyje esantiems darbuotojams papildoma administracinė našta sukelia pyktį ne tik todėl, kad nematoma biurokratijos naudos, tačiau ir todėl, kad socialinio darbo įstaigose tam trūksta resursų: „*Popierizmo labai daug, o visgi žmonių va čia yra 53 ir dar 7 turi ateiti, o budi vienas socialinis darbuotojas visiems 60. Kiekvieno yra byla.*“ (L, Nkv). Biurokratija ir pertekliniai formalūs reikalavimai šiuo atveju yra traktuojami kaip kokybei pavojingi: „*Ir dažnai mes esame įpareigoti laiko termine, kurio neužtenka užmegzti santykio. Pirmi metai tu jau prisijaukini, antri metai jau ateina pas mus, prasideda pokyčiai, išileidžia į namus, o rezultato prašo per metus*“ (M, Spl). Tai reiškia, kad, nenorėdamos sulaukti sankcijų, organizacijos patiria biurokratinį spaudimą demonstruoti rezultatus. Valstybės keliami pertekliniai reikalavimai arba reikalavimai, gimstantys be diskusijos su praktikų bendruomene, vėl nugalina darbuotoją ir stagnuoja kokybę. Darbuotojai traktuoja šiuos reikalavimus kaip nepasitikėjimą jų darbu ir

profesine kompetencija. Darbuotojai jaučiasi kontroliuojami, o jų profesinės galios suvaržytos. Tokioje aplinkoje kokybė negali būti kuriama, ji gali būti simuliuojama.

Pateikta duomenų analizė ir interpretacija atskleidžia, kad kokybė socialinio darbo lauke konstruojama labai individualiai. Organizacija su savo organizacine kultūra, darbuotojais, perėmusiais hibridinius profesinius vaidmenis, yra nuolat veikiami makro lygmens, kuris tiesiogiai nedalyvauja teikiant paslaugas, tačiau yra stipriausias veiksnys. Tai išskiria socialinį darbą iš kitų mažiau reglamentuojamų sričių, kur makro lygmuo neturi tokios didelės įtakos. Apibendrinus tyrimo duomenis reikia pabrėžti, kad buvo tirtos specifines paslaugas teikiančios organizacijos. Akivaizdu, kad kito tipo organizacijose, pavyzdžiui, globos įstaigose ar vaikų dienos centruose, tam tikri kokybės elementai nebūtų tokie svarbūs arba išvis neišryškėtų. Taip pat svarbu paminėti, kad šio tyrimo tikslas buvo analizuoti kokybės suvokimą makro lygmenyje, taigi makro lygmuo tapo duomenų rinkimo šaltiniu, nes čia atsiranda kokybės suvokimas ir galimybė jį interpretuoti. Gerokai lengviau kokybės formavimą makro ar mezo lygmenyje patikrinti analizuojant strateginius arba vidinius organizacijos dokumentus, tačiau kokybę praktikoje kuria makro lygmuo. Ši sudėtinga lygmenų sąveika ir kiti kintamieji, kurie formuoja kokybę, bus detaliau aptariami kitame skyriuje, skirtame formuoti abstrahuotą vaizdą apie kokybę.

## 6. SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS KONSTRAVIMO KONCEPTUALIZAVIMAS

Tyrimo rezultatai leido sukurti socialinio darbo kokybės konceptualų paaškinimą, kuris, remiantis grindžiamosios teorijos metodologija, gali pretenduoti būti vadinamas mikroteorija, atskleidžiančia, koks skirtingas socialinio darbo kokybės suvokimas skirtingos kokybės kultūros organizacijose ir šių kultūrų įtaka įgalinimo praktikai. Konceptualizavimas atskleidžia, kaip formuojasi kokybės suvokimas socialinio darbo praktikoje, teikiant bendruomenines paslaugas sudėtingose situacijose esantiems suaugusiesiems. Čia svarbu paminėti, kad šiame lauke, kitaip negu teikiant stacionarios globos paslaugas, kliento ir darbuotojo santykiai ganėtinai deinstitalizuoti. Sudėtingose socialinės rizikos situacijose esantys klientai dažnai vengia kontakto su socialiniu darbuotoju, nenori pripažinti savo problemų. Darbuotojui tenka kurti pasitikėjimo santykį ir kontaktą. Todėl santykių kūrimo procesas tampa vienu svarbiausių analizės objektų ir išskiria šią grindžiamąją teoriją iš kitų, taip pat aiškinančių socialinio darbo kokybės klausimus. Ši teorija konceptualizuojama grindžiamosios teorijos metodologijos rėmuose. Taigi autorės patirtis, nuostatos ir vidinis įsitraukimas neišvengiamai darė įtaką interpretacijoms. Teorinis socialinio darbo kokybės aiškinimas nepretenduoja tapti visa apimančia sistema visuminiam kokybės konstravimui socialinio darbo lauke, tačiau atskleidžia socialinio darbo kokybės konstravimą sudėtingose socialinės rizikos situacijose esantiems klientams, kuriems buvo teikiamos bendruomeninės nerezidentinės paslaugos. Autorė pateikia kokybės suvokimą mikro lygmenyje ir mezo bei makro lygmenų įtaką kokybės raiškai, taip pat aiškina skirtingų lygmenų tarpusavio sąveiką. Nepaisant žemiau išdėstytų apribojimų, autorė mano, kad šiame skyriuje pateiktos išvalgos gali būti reikšmingos socialinės politikos formuotojams priimant sprendimus dėl paslaugų kokybės reglamentavimo. Autorės tikslas – ne tik atkleisti kokybės dedamąsias, bet rasti prielaidas kokybės konstravimo diskursui rasti tiek mikro, tiek mezo ar makro lygiuose. Svarbiausi veikėjai šioje teorijoje – socialinis darbuotojas su savo vidiniais apmąstymais bei klientas ir jo refleksijos santykiyje su darbuotoju.

### 6.1. Mikro, mezo ir makro socialinio darbo kokybės lygmenys

Socialinio darbo mikro, mezo ir makro lygmenis galima palyginti su atmosferos sluoksniais, apjuosusiais žemės rutulį, kuris tokiu atveju simbolizuotų socialinio darbo kokybę. Pirmasis lygmuo, tarsi kokia troposfera – mikro lygmens kokybė. Tai lygmuo, kuriame vyksta svarbiausias socialinio

darbo procesas – *santykis*. Tai kliento ir darbuotojo lygmuo, formuojantis profesijos praktinį lauką. Visais atvejais kokybė yra konstruojama mikro lygmenyje, todėl jį pažinti visų svarbiausia. Kad ir kokius reguliavimo mechanizmus taikytų makro lygmens struktūros, kokybės raiška praktikoje visada yra mikro lygmens subjektyvaus suvokimo ir mezo lygmens kokybės kultūros rezultatas. Mikro lygmuo yra labai jautrus aplinkos ir kitų lygmenų įtakai. Kad ir kaip būtų reguliuojama socialinio darbo profesija, šį reguliavimą darbuotojas turėtų priimti atsižvelgdamas į savo *vidines vertybes*. Taigi socialinio darbo kokybė priklauso ne tik *santykio*, bet ir nuo *vidinių vertybių, emocinės darbuotojo savijautos ir tikėjimo savimi*.

Kitas lygmuo, atstojantis tarytum branduolio lukštą – organizacijos (mezo) lygmuo. Čia mikro lygmenyje vykstantys procesai yra įteisinami ir dviejų žmonių (kliento ir darbuotojo) bendravimas virsta organizacijos procesu. Kitaip tariant, organizacijos legitimizuoja socialinio darbuotojo priimamus sprendimus ir atskiria profesinį santykį su klientu nuo asmeninio santykio. Mezo lygmuo *vadovo* ir *komandos* vaidmenyje formuoja tam tikras taisykles – bendrą *organizacijos veikimo stilių*. Mezo lygmuo amortizuoja makro lygmens įtaką ir ją pristabdo kaip atmosfera saulės spindulius. Tos organizacijos, kurios šio poveikio nepristabdo, dažniau veikia kaip *įrėmintos* kokybės kultūros, kuriose makro lygmens reguliavimas tiesiogiai veikia darbuotojus ir klientus.

Makro lygmuo – lyg atmosfera, reguliuojanti visą socialinio darbo kokybės ekosistemą. Šio lygmens reikalavimus *įrėmintos* organizacijos taiko tiesiogiai, o štai *išlaisvintoms* organizacijoms makro lygmens reguliavimas sukelia spaudimą, nepasitikėjimo jausmą ir riboja jų gebėjimą priimti sprendimus. Tokioms organizacijoms lengviau veikti, kai makro lygmuo nurodo tik veiklos principus ir gaires. *Išlaisvintos* organizacijos mažina makro lygmens įtaką mikro lygmeniui, konstruodamos savo vidines struktūras ir procesus.

Santykiai tarp šių trijų lygmenų yra hierarchiniai. Makro lygmuo lemia pačius bendriausius kokybės elementus: nuo reikalavimų darbuotojams iki finansavimo. Makro lygmuo dažniausiai yra galios šaltinis, jo santykis su kitais lygmenimis visada yra direktyvus. Priklausomai nuo makro lygmens direktyvumo keičiasi ir mezo lygmens veikimas, šis kiek lanksčiau gali veikti santykyje su mikro lygmeniu. *Įrėmintose* kultūrose mezo dažniau perduoda reikalavimus į makro lygmenį taip pat direktyviai, *išlaisvintose* kultūrose mezo lygmuo ieško lanksčių būdų, kad išsaugotų darbuotojų autonomiją. Organizacijos procedūros, tvarkos formalizuoja mikro lygmens veiksmus. Visų šių elementų, tokių kaip santykis su makro lygmeniu, vidinės

procedūros, darbuotojų autonomiškumas, lankstumas priimant sprendimus, visuma suformuoja unikalią organizacinę kokybės kultūrą.

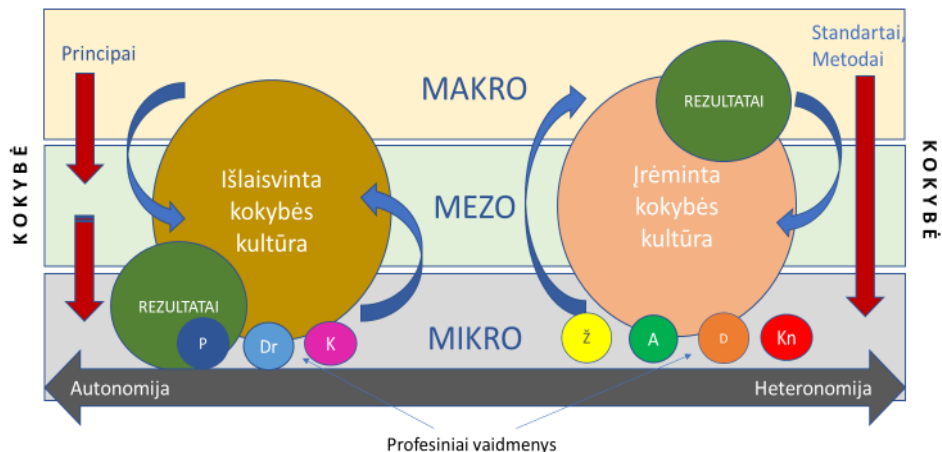
## 6.2. Įrėmintą (heteronominę) ir išlaisvintą (autonominę) socialinio darbo kokybės kultūrą

Šis tyrimas atskleidė kokybės daugiasluoksnišką veikimą trijuose lygmenyse. Sudėtingą socialinio darbo kokybės fenomeno daugiaprasmiškumą lemia kokybės kultūra, kurią kuria darbuotojai, bet struktūroja organizacijos ir darbuotojų profesiniai vaidmenys. Taigi kokybę turime vertinti trimatėje erdvėje (9 paveikslas).

Kokybės kultūra – tai iš makro, mezo ir mikro lygmenų sąveikos atsirandantys organizacijos veikimo principai. Socialinio darbo kokybės kultūrų konstrukta galima vaizdžiai palyginti su garsaus austrų ekonomisto ir filosofo Hayek spontanine (cosmos) ir sukonstruotos (taxi) tvarkos teorija. Autorės nuomone, šis palyginimas padeda atskleisti skirtingų kultūrų ypatybes bei santykį su įgalinimu. Hayek socialinių struktūrų formavimo spontaninė tvarka cosmos turi autorės atrastos išlaisvintos kokybės kultūros elementų. O štai determinuota taxi tvarka padėtų paaiškinti įrėmintos kokybės kultūros veikimo būdus. Jeigu šias dvi socialinio darbo kultūras pavaizduotume skalėje, tai išlaisvinta kultūra kritiniame skalės taške būtų visiškai autonomiška, besiremianti savo natūraliu veikimu sukonstruota tvarka (10 paveikslas). Ši kultūra vengia makro lygmens direktyvumo formuodama savo vidines savireguliacines struktūras kokybei užtikrinti. Išlaisvinta kultūra siekia deleguoti darbuotojams atsakomybę priimti sprendimus, todėl tokios organizacijos dažnai neturi griežtos hierarchinės struktūros, veikia kaip matricinės organizacijos. Tai reiškia, kad darbuotojai neturi iš anksto determinuotų kliento problemų sprendimo modelių, bet atsispiria nuo kliento poreikių, stiprybių ir ieško įgalinimo galimybių.

*Išlaisvintų* organizacijų darbuotojai veikia autonomiškai, priima sprendimus, atsižvelgdami į besiformuojantį santykį su klientu.

## Socialinio darbo kokybės kultūros



Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys:

P – patikėtinis

Dr – dirigentas

K – kompozitorius

Ž – žaidėjas

A – atlikėjas

D – darbininkas

Kn – kentėtojas

9 paveikslas. Socialinio darbo kokybės kultūros.

*Įrėmintą* socialinio darbo kultūra yra priešingame skalės krašte ir remiasi heteronomijos principais – t. y. kitų sukonstruota tvarka. Tokio tipo organizacija susivaržo hierarchinėmis struktūromis; įsprendžia darbuotojus į tvarką ir procedūrų rėmus; įrėmina klientą siekti sukonstruotų rezultatų (9 paveikslas). *Įrėminatoje kultūroje* vyrauja griežtesnės vadybinės normos ir taisyklės, darbuotojai dirba nustatytuose griežtuose rėmuose, o paslaugos klientams teikiamos pagal tikrą problemų sprendimo algoritmą. Skalėje tarp autonomijos ir heteronomijos gali rasti ir tarpinės kultūros organizacijos. Jeigu darytume prielaidą, kad visiškai autonominės organizacijos veikia savireguliuojančių komandų principu, tai visiškai heteronominės veikia autokratijos principu. Visos tarpinės variacijos gali turėti autonomijos ir heteronomijos požymių. Tarkim, organizacija gali taikyti tam tikrus vadybos standartus – rengti detalius metinius veiklos planus, turėti išsamius darbuotojų



pareigybių ir paslaugų teikimo aprašus ir pan. Taigi, teikdami paslaugas, darbuotojai nebus visiškai autonomiški, tačiau organizacija palieka visišką laisvę nustatyti individualius laukiamus rezultatus. Griežta standartizuota tvarka yra skirta ne individualiai analizuoti konkrečias socialinio darbo situacijas, bet planuoti rezultatus remiantis „įgyta patirtimi apie tai, kokios rūšies situacijos su koku tikimybės laipsniu gali susiklostyti“ (Hayek, 1998).

Minėtų dviejų tipų kokybės kultūrų formavimąsi implikuoja dvi prielaidos. Pirmoji: kokybės kultūrai rasti reikia išorinio „spaudimo“. Kai paslaugos teikimos privačiai, šią tvarką dažnai konstruoja klientai ir konkurencija dėl jų. Viešųjų paslaugų atveju išorinį spaudimą dirbti kokybiškiau gali daryti valstybė kaip galios šaltinis, kuris moka už paslaugas. Antra prielaida kokybei rasti yra vidinis organizacijos bei kiekvieno darbuotojo kokybės kaip vertybės suvokimas. *Įrėmintą* kokybės kultūra yra skatinama pirmos prielaidos, *išlaisvinta* – antrosios.

Skiriasi ir tikslų bei rezultatų suvokimas šiose kultūrose. Hayek teigė, kad *taxis* atveju sukurta tvarka tarnauja konkrečioms tikslams įvesdama galios diskursą. Bendri tikslai tarsi iš aukšto determinuojami ir turi tapti kelrodžiu visai organizacijai. Taip veikia ir *įrėmintą* socialinio darbo kokybės kultūra. Ji remiasi nuasmenintų universalių rezultatų paradigma ir šie rezultatai dažniausiai formuojami makro lygmenyje. Hayek spontanišėje (*Cosmos*) tvarkoje nėra galios diskurso, nes visi turi vienodą galią išreikšti savo poziciją ir turėti individualius tikslus. Hayek pastebi esminę praktinę priežastį, kodėl leidus asmenims naudotis savo individualiomis žiniomis ir įgūdžiais, sukuriama galimybė pasiekti geresnių rezultatų negu sukonstruotoje tvarkoje. *Taxis* tvarkoje dingsta sudėtingumo galimybė. Kai viskas determinuota, nėra vietos atrasti kažką iš kito žinojimo lauko. *Taxis* tvarkoje taisyklės negarantuoja konkrečių rezultatų, „veikia jos yra daugiatisliai instrumentai dorotis su tam tikromis situacijomis“ (Hayek, 1998). *Įrėmintos* organizacijos veikia pagal principus, kuriuos joms nuleidžia makro lygmuo. Individas tokiose organizacijose vaidina mažiau svarbų vaidmenį, nes apibrėžtos jo veiklos ribos ir rezultatai. Viena vertus, tokia kokybės kultūra įrėmina kūrybiškumą ir inovacijų raišką, bet, jeigu sistema silpna ir stokoja profesionalumo ar patirties, gali apsaugoti nuo klaidų. *Įrėmintą* sistema remiasi prielaida, kad tam tikros situacijos gali būti tipinės ir todėl galima įžvelgti jų veikimo tendencijas. O štai *išlaisvintose* organizacijose rezultatai konstruojami santykiuose su klientu, t. y. mikro lygmenyje. Orientacija į procesą ir *santykį išlaisvintose* organizacijose nereiškia rezultatų ignoravimo ir remiasi klientų apsisprendimo teise (angl. *self determination*). Sąmoningumą auginantys (nedeterminuoti) rezultatai yra tvaresni ir turi gilesnę socialinę poveikį įgalinimui. Į procesą ir realybės konstravimą orientuotos

organizacijos labiau siekia poveikio, t. y. asmens mąstysenos pokyčių, negu konkrečių trumpalaikių rezultatų. Linkusios į autonomiją organizacijos rezultatas labiau priklausomas nuo santykio su klientu ir todėl dažnai neplanuojamas iš anksto. O *įrėmintose* kokybės kultūrose rezultatai paremti hipoteze, kad tam tikros socialinės problemos dėsningai kartojasi ir jų eiga gali būti panaši, todėl galima nustatyti universalų pagalbos klientui kelią. Yra įvairių socialinių situacijų, kurioms išties galima pritaikyti konkretų scenarijų, tačiau jeigu įgalinimą laikysime kliento autonomijos kūrimu, tai *išlaisvinta* kultūra yra palankesnė įgalinti už *įrėmintą*. „Būdami laisvi žmonės pasieks daugiau nei galėtų sukonstruoti ar numatyti pavienio žmogaus protas“ (Hayek, 2002). *Išlaisvinta* kultūra remiasi principu, kad „joks žmogus nėra kompetentingas nuspręsti, kokiomis galiomis disponuoja kitas žmogus ar kokiomis galiomis jam leistina naudotis“ (Hayek, 2002). Bandytas struktūruoti socialinio darbo kokybės lauką gali lemti dideles klaidas, jeigu tas išorinis protas nuspręš neteisingai. *Išlaisvinta* kultūra suteikia galimybę klaidas minimizuoti, perkeldama sprendimą iš makro į mikro lygmenį. Tokia savireguliacijos mechanizmo ir individualizmo sąveika suponuoja laisvę pasirinkti tikslus, labiausiai atitinkančius kliento poreikius, ir jų siekti. Klientas tampa savarankiškas tik tada, kai įgauna vidinę galią priimti sprendimus dėl savo pasirinkimų ir ateities. Vis dėlto reikia pripažinti, kad socialinio darbo praktikoje ne kiekvienas kontaktas tarp kliento ir socialinio darbuotojo būtinai turi vesti link įgalinimo, kartais tai gali būti konkretus problemų sprendimo kontaktas.

Šios dvi kokybės kultūros veikia pagal skirtingus veikimo principus. *Išlaisvinta* kultūra formuojasi vidinių organizacijos vertybių ir savireguliacijos pagrindu bei dažniau remiasi *evidence-based approach*. Kiekvienas konkretus įvykis priklauso nuo daugelio konkrečių aplinkybių, todėl kokybei palaikyti reikia vidinių taisyklių, kurios kyla iš socialinio darbo vertybių ir komandos susitarimų. Šios organizacijos veikia bendrų principų pagrindu, bet čia svarbiausias iššūkis, kad visi vienodai jas artikuliuotų. Hayek teigia, kad šių bendrų susitarimų vengimas „<...> yra išraiška tendencijos, kuri <...> stumia mus nuo tos socialinės sistemos, kurios pagrindas – tam tikrų bendrų principų pripažinimas, prie sistemos, kurioje tvarka bus kuriama tiesiogiai komanduojuant“. Organizacijoms labai svarbu užtikrinti šių bendrų principų vieningą perkėlimą į praktiką, todėl čia lemiamą vaidmenį atlieka komandinis darbas, organizacijos veikimo stilius, profesionalumas ir nuolatinio tobulėjimo principai. Jau minėtas faktas, kad postmodernioje visuomenėje socialinė realybė tampa interpretacijų objektu, todėl kina socialinio darbuotojo ir kliento santykis. Šis santykis veikia kuriamas bendradarbiaujant, negu vyksta pagal apibrėžtus modelius ir aiškias ribas.

Čia pateikti argumentai neįrodo, kad *įrėmintoje* kokybės kultūroje kliento įgalinimas negali būti pasiektas tikslas. Šios organizacijos renkami kitą veiklos modelį. Poreikis vadovautis taisyklėmis joms yra „priemonė dorotis su neišvengiamu nežinojimu“ (Hayek, 1998). Tokia kokybės kultūra yra priemonė užtikrinti kokybę, kai organizacijoje trūksta žinių ir patirties. *Taxis* sukonstruotos taisyklės dažniau yra orientuotos į trumpalaikius rezultatus ir padeda juos pasiekti. Tuo tarpu „spontaniškai gimstančios ir įsitvirtinančios taisyklės siekia ilgalaikių tikslų“ (Hayek, 1998).

### 6.3. Profesinių vaidmenų raiška skirtingose socialinio darbo kokybės kultūrose

Socialinio darbo kokybės kultūros gyvuoja tik todėl, kad jose veikia darbuotojai, kurie prisiima tam tikrus profesinius vaidmenis. Profesiniai vaidmenys lemia santykį su kolegomis, klientais ir darbo praktika. Šie vaidmenys dažniausiai yra kintantys, mat priklauso ne tik nuo kokybės kultūros, vadovo lyderystės, bet taip pat nuo socialinio organizacijos konteksto. Ne profesinėje aplinkoje žmonės atlieka kitus vaidmenis, tačiau profesinių vaidmenų kaita yra susijusi su asmenybės raida.

Vieni vaidmenys veikia *įrėmintoje* kultūroje, joje jaučiasi saugiai, jų veikla turi aiškią struktūrą ir yra bent kiek nuspėjama. Gyvename pasaulyje, kuriame postmoderni pasaulėžiūra pati savaime suponuoja neapibrėžtumą, nebėra universalus suvokimo, kas yra gerai, o kas blogai (Dominelli, 2009), todėl *įrėmintą* tvarka suteikia struktūrą. Remiantis adaptuota Hamilton profesinių vaidmenų klasifikacija (žr. 3.3. skyrių), *įrėmintoje* kultūroje geriau jaučiasi darbuotojai *darbininkai*, *atlikėjai*, *žaidėjai* (10 paveikslas). Jie kokybę suvokia kaip nuolatinį reguliarių darbą, kurį turi užtikrinti visa komanda ir vadovybė. Šiuose profesiniuose vaidmenyse veikiantys socialiniai darbuotojai linkę veikti heterogeniškoje aplinkoje, paremtoje aiškiu reguliavimu. Nesant vadovo palaikymo, kokybė nustoja būti svarbi ir darbuotojams. Minėti profesiniai vaidmenys sunkiau prisitaiko (arba visai neprisitaiko) veikti autonomijos sąlygomis. Jie puikiai geba perimti makro lygmens nuleistus reikalavimus, tuose rėmuose jie jaučiasi prasmingai. Teigti, kad *darbininkai* ar *atlikėjai* neprisideda prie socialinio darbo rezultatų, būtų neteisinga. Jie yra profesionalūs darbuotojai. Tačiau galbūt verta kelti klausimą, ar tokiu atveju socialinio darbo organizacija ir visas profesinis laukas nepraranda naujų horizontų, inovacijomis paremtų sprendimų? Inovacijos gali rasti neapibrėžtoje kūrybiškumą skatinančioje terpėje. Tokia terpė ir yra *išlaisvinta* kokybės kultūra, formuojanti naujos kartos socialinį darbą. Ji palaiko smalsumo dvasią (Montgomery Van Wart, 2014) ir leidžia skleisti įgalinimo praktikai, kai siekiama ne pašalinti problemos padarinius, tačiau keisti

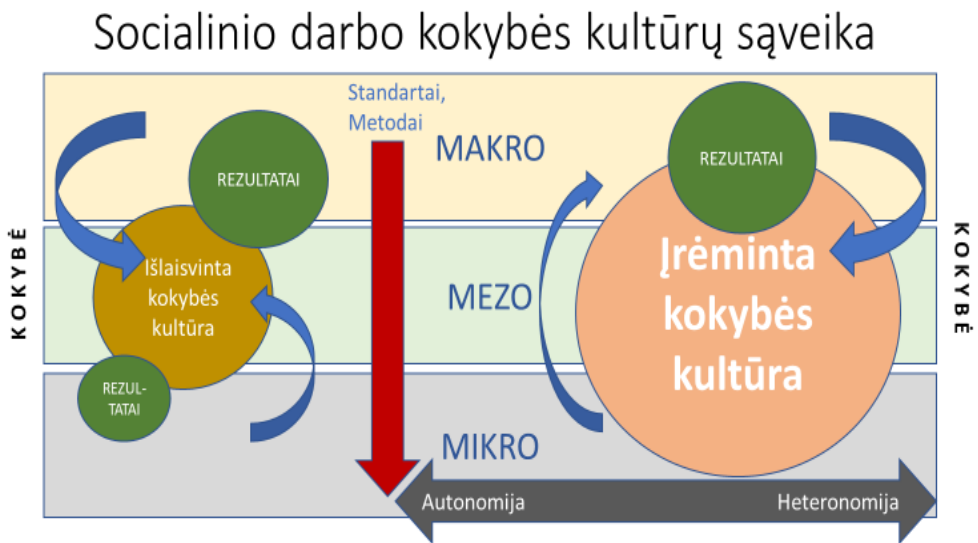
mąstymo struktūras. Pokyčiams reikia kūrybiškumo ir antreprenerystės, t. y. gebėjimų surasti kliento galimybes ir jas išnaudoti įgalinant klientą. *Išlaisvintoje* kultūroje vyrauja kitokie vaidmenys, – dažniau tai *dirigentai, patikėtiniai, kompozitoriai*. Šiame tyrime autorei nepavyko atrasti darbuotojų, kurie tiksliai atitiktų *legendos* požymius, bet jie neabejotinai veikia praktikos lauke (žr. 3.3. skyrių). *Kompozitoriai* yra tie socialiniai darbuotojai, kurie, nepaisant visų reglamentavimų, gali autonomiškai veikti dėl kliento gerovės. Dažniausiai tai darbuotojai, turintys labai didelę patirtį, žinių bagažą, neretai daug keliavę, dirbę skirtingose kultūrose, todėl lengvai toleruoja neapibrėžtumą. Jų „platūs sparnai“ ir jie nėra prisirišę prie vienos organizacijos, gali dirbti keliose vietose, kur reikia jų unikalios kompetencijos. Tai darbuotojai-ekspertai. Dirbdami *įrėmintose* kultūrose, jie geba susikurti savo vidinę tvarką. Tai padaryti jiems pavyksta dėl jų autoriteto ir užsitarnautos pagarbos. *Patikėtiniai* yra ištikimieji organizacijos sargai. Jie identifikuoja su savo organizacija, yra linkę ją keisti, tobulinti, ieškoti naujų socialinio darbo metodų, naujų priemonių, savo įstaigose jie dažnai yra socialinio darbo organizatoriai ir kūrėjai. Abu šie darbuotojų tipai gana reti, bet turi didelę reikšmę organizacijos raidai. *Išlaisvinta* kultūra jiems suteikia laisvės išreikšti savo gebėjimus ir atsiskleisti. *Dirigentas* yra tranzitinis vaidmuo, todėl jis gali lanksčiai dirbti tranzitinėse kultūrose, jis prisitaiko prie tam tikro lygio kontrolės, bet gali toleruoti ir autonomiją. Šiam tipui svarbus komandos ir vadovo palaikymas. *Dirigentas* turi labai didelį norą mokytis ir tobulėti. Šių profesinių vaidmenų atlikėjai santykiyje su klientu prisiima vaidmenį „aš tik įrankis“, jų įsigalėjimo gebėjimai yra gerokai didesni. *Darbininkai, atlikėjai* ir *žaidėjai* dažniau išgyvena profesines krizes ir papuola į *profesinius spąstus*. Šių spąstų išvengti jiems padeda *įrėmintą* kultūra, kurianti aiškias tvarkas ir reglamentuojanti santykį su klientu.

Visi šie profesiniai vaidmenys gali būti hibridiniai, jie priklauso nuo organizacinės kultūros ir nuo socialinio konteksto, kuriame veikia organizacija ir darbuotojas. Vaidmens pasirinkimą lemia ir klientas, jo asmeninė istorija. Įtaką profesinių vaidmenų pokyčiams daro ir kokybės kultūrų sąveika.

#### 6.4. Makro lygmens įtaka socialinio darbo kokybės kultūrų sąveikai

Aptarėme autonomijos ir heteronomijos skalės kritinius taškus, tačiau reikia pripažinti, kad gali būti ir hibridinių kokybės kultūrų, turinčių abiemis būdingų bruožų. Dažnas atvejis, kai organizacija heteronomiškumą taiko mezo lygmens struktūravimui (organizacijos vadybai), o autonomiškumą – mikro lygmens kokybei (paslaugos teikimo lygmenyje). Taip pat egzistuoja

tranzitinės kultūros, pereinančios iš *įrėmintų* į pusiau *įrėmintas* arba pusiau *išlaisvintas*, kai organizacija laikosi tam tikrų nurodytų reikalavimų, tačiau tuo pačiu kuria savo vidines praktikas. Kas daro įtaką vienos ar kitos kultūros dominavimui ir tranzitui? Didžiausią įtaką daro makro lygmuo. Nuo makro sprendimų, reglamentavimo detalumo ir griežtumo kinta kokybės kultūrų pasiskirstymas socialiniame lauke (10 paveikslas).



10 paveikslas. Kokybės kultūrų kaita (sudaryta autorės).

10 paveiksle matome, kad, stiprėjant makro lygmens įtakai, didėja *įrėmintų* kultūrų dominavimas ir mažėja *išlaisvintų* kultūrų, tuo pačiu traukiasi autonomijos ribos. Jos lieka tiek, kiek leidžia kokybės makro lygmuo. Makro lygmens direktyvūs sprendimai neleidžia išgyventi autonomiškoms organizacijoms – siekdamos atitikti reikalavimus, jos priverstos keisti savo kokybės kultūrą. *Išlaisvintos* kultūros traukiasi arba skalėje slenkasi į dešinę link heterogeniškų organizacijų, *įrėmintos* – plečiasi. Formuodamas reikalavimus veiklos rezultatams, makro lygmuo mažina *išlaisvintų* organizacijų galimybę individualiai konstruoti rezultatus santykyje su klientu. *Išlaisvinta* kokybės kultūra priversta po truputį slinkti link heteronomijos. Šis procesas, kurį galima vadinti *deautonomizacija*, kelia riziką prarasti naujus netradicinius požiūrius ir siekti ilgalaikių socialinių pokyčių. *Išlaisvintų* kultūrų mažėjimas kelia riziką kliento įgalinimo praktikai ir gali paskatinti kai kurių labai svarbių socialinio darbo laukui profesinių

vaidmenų, tokių kaip *kompozitorius* ar *patikėtinis*, nyksmą. Per didelis makro lygmens reguliavimas ir kontrolė demonstruoja *dirigentams*, *kompozitoriams* ir *patikėtini*, kad jų profesinėmis žiniomis nepasitikima. Darbuotojai gali priversti rinktis *žaidėjo* vaidmenį, ir simuliuoti atitiktą makro reguliavimui (*žaidėjai* yra geriausi simulatoriai) ir pagal aplinkybes ieškoti būdų elgtis jiems įprastu būdu. Kad socialinio darbo profesija vystytųsi ir būtų pripažinta, reikia tobulėti gebančių darbuotojų, todėl būtina ieškoti skirtingų kokybės kultūrų dermės. Makro lygmens įtaka, kurios niekada nepavyks išvengti dėl pamatinio valstybės pasiryžimo rūpintis savo pažeidžiamais piliečiais, galėtų būti veiksmingai mažinama didinant mezo lygmens vaidmenį – sukurti prielaidas organizacijoms tobulėti pačioms konstruojant savo kelius į kokybę. Makro lygmens reguliavimas gali būti detaliau taikomas prižiūrint ir vertinant organizacijų veiklą, planuojant finansus, užtikrinant žmogaus teises, tačiau skatinant mezo ir mikro lygmens profesionalumą, kūrybiškumą ir antreprenerystę, reguliavimo turėtų mažėti paslaugos teikimo, kliento rezultatų formulavimo srityse. Taigi, nežiūrint skirtingų šių dviejų kultūrų privalumų ir trūkumų, svarbu pastebėti, kad reikia ieškoti jų dermės variantų. Socialinio darbo laukui reikia naujų struktūrų ir socialinių inovacijų. Vienas „aukštesnis protas“ negali visko sureguliuoti, nes socialinės problemos tampa vis sudėtingesnės. Tai gali užtikrinti *išlaisvintos* kultūros. Suteikdami organizacijoms galimybę laisvu pasirinkimu ir profesionalumu grįstas, įgalintumėme jas tapti makro lygmens partneriais, o ne nurodymų vykdytojais. Tokios organizacijos gebėtų stiprinti ir skatinti makro lygmenyje vykstančius pokyčius įgalinimo link. *Įrėmintos* kultūros teikia saugumą *darbininko* ar *atlikėjo* profesinių vaidmenų darbuotojams, taip pat duoda aiškumą klientams, nes taikomi metodai yra žinomi, jie nusistovėję.

Tyrimas leido sukurti daugialypį bendruomeninių paslaugų, teikiamų sudėtingose rizikos situacijose esantiems klientams, kokybės konstravimo modelį ir išskėlė daug klausimų, kurie turėtų būti atsakyti prieš pasirenkant kokybės užtikrinimo būdus ir sistemas praktikoje. Kas paskatintų inovacijų ir naujų metodų kūrimą praktikoje, net jei organizacija veikia *įrėmintoje* kultūroje? Kuri kultūra užtikrina ilgalaikius socialinės raidos rezultatus? Ar kokybės kultūra skatina kliento teisę apsispręsti laisvai, ar palaiko socialinių struktūrų spaudimą ir reikalauja vienintelio „teisingo pasirinkimo“? Kuria kokybės kultūra skatins makro lygmuo, priklauso nuo to, kaip suvokiamas socialinio darbo tikslas: ar socialinio darbo funkcija yra dekonstruoti individą ir jį pritaikyti visuomenei, ar išlaikyti jo unikalumą.

**Taikymo apribojimai.** Šios socialinio darbo kokybės konstravimo koncepcijos trūkumas – socialinio darbo kokybė nebuvo analizuota iš vadovo

ir iš paslaugų užsakovo ar finansuotojo perspektyvų. Vadybiniai aspektai, ypač susiję su įstaigų finansavimu, turėtų būti svarbūs formuojant kokybės kultūrą. Garantuoto finansavimo dažnai neturinčios nevyriausybinės organizacijos prisitaikysios dirbti labai lanksčiai ir nuolat ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių. Natūralu, kad jose vyrauja antrepreneriška dvasia. Biudžetinės įstaigos, kurios yra įspraustos į griežtus biudžetinio finansavimo rėmus, priverstos skaičiuoti etatinių darbuotojų darbo valandas, todėl laisvės lieka nedaug. Todėl čia išdėstyta socialinio darbo kokybės koncepcija turi perspektyvą būti tobulinama tolimesnių tyrinėjimų pagrindu.

Kitas ribotumas yra susijęs su gana siaura tiriamąja grupe: tikėtina, kad įtraukus į tyrimą kitas tikslines grupes (asmenis su negalia), rezultatai kistų ir rastųsi naujų perspektyvų. Nors rengdama šį darbą autorė analizavo kitus Lietuvoje atliktus socialinio darbo tyrimus, kurių objektu buvo kai kurie kokybės elementai (pavyzdžiui, vadovavo vaidmuo ar komandos svarba), ši analizė leido pamatyti tam tikrų sąsajų bei dėsningumą, tiesa, jie labiau pastebimi mezo lygmens kokybės elementuose. Todėl šio tyrimo rezultatus būtų prasminga plėtoti įtraukiant į socialinio darbo kokybės konstravimą vadovus bei socialinės politikos formuotojus.

## IŠVADOS

1. Tyrimas atskleidė, kad socialinio darbo kokybė formuojasi trijuose lygmenyse: individualiame (mikro), organizacijos (mezo) ir strateginiame arba nacionaliniame (makro) lygmenyje. Kiekvienas iš jų gali būti apibūdintas kokybės kultūros ypatumais bei tam tikra darbuotojų profesinių vaidmenų struktūra. Trys skirtingi lygmenys (mikro, mezo ir makro) kuria kokybės raišką ir užtikrina kokybę, sąveikaudami tarpusavyje. Santykiai tarp lygmenų yra hierarchiniai. Makro lygmuo dažniausiai yra galios šaltinis, jo santykis su kitais lygmenimis visada yra direktyvus. Priklausomai nuo makro lygmens reguliavimo, keičiasi mezo lygmens veikimas. *Įrėmintose* kultūrose mezo lygmuo dažniau perduoda reikalavimus į makro lygmenį taip pat direktyviai, *išlaisvintose* kultūrose organizacijos, norėdamos išsaugoti darbuotojų autonomiją, ieško lanksčių būdų.
2. Tyrimas atskleidė, kad socialinio darbo organizacijose gali susiformuoti dviejų tipų socialinio darbo kultūra: *įrėmintą* ir *išlaisvintą*. *Išlaisvinta* kultūra yra labiau autonominė, skatina darbuotojus veikti komandose ir priimti savarankiškus sprendimus atsižvelgiant į individualius kliento poreikius. *Įrėmintą* kultūra yra labiau heterogeniška, paisanti taisyklių ir griežtų procedūrų, joje kliento poreikiai dažniau keičiami standartizuotais problemų sprendimo algoritmais. Išlaisvintoje kokybės kultūroje vyrauja save reguliuojančių komandų formavimasis ir palaikomos neformalių lyderių iniciatyvos. Save reguliuojančios komandos išsiskiria tuo, kad pasižymi labai stipriomis vertybinėmis nuostatomis ir nuolatinio profesionalumo auginimu. *Įrėmintos* kultūros remiasi išoriniu reguliavimu ir bendromis taisyklėmis. Praktikoje randamos ir tarpinės kokybės kultūros, turinčios abiem būdingų bruožų.
3. Socialinio darbo kokybės konstravimą individualiame (mikro) lygmenyje lemia skirtingi socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys. Vieni profesiniai vaidmenys (*dirigentas, patikėtinis, kompozitorius*) kokybę traktuoja kaip socialinį konstrukta, kurio negali iš anksto determinuoti, nes niekada nėra žinomos visos aplinkybės. Šie vaidmenys dažniau aptinkami *išlaisvintose* socialinio darbo kokybės kultūrose. Kiti vaidmenys (*darbininkas, kentėtojas, atlikėjas, žaidėjas*) mato kokybę kaip buvusių patirčių vidurkį, kai kokybę galima nustatyti pagal bendrą universalų reikalavimą. Šie vaidmenys dažniau aptinkami *įrėmintose* kokybės kultūrose.



4. Socialinio darbuotojo profesiniai vaidmenys yra hibridiniai ir kintantys, jie priklauso nuo organizacinės kultūros ir nuo socialinio konteksto, kuriame veikia pati organizacija ir darbuotojas. Siekiant skatinti kokybę, organizacijos tikslas yra užtikrinti skirtingų profesinių vaidmenų egzistavimą komandoje. Tolygus skirtingų profesinių vaidmenų pasiskirstymas kuria geresnes prielaidas įgalinimui.
5. Individualiame (mikro) socialinio darbo funkcionavimo lygmenyje kokybė apima tokias kategorijas kaip asmeninės vertybės, gebėjimas nustatyti ribas ir tuo pačiu išlaikyti santykį, gebėjimas tvarkytis su kliento manipuliacijomis ir savo emocine būkle bei savo vaidmens suvokimu. Individualus lygmuo yra esminis kliento įgalinimui, jame kuriama įgalinimo praktika.
6. Organizacijos (mezo) lygmenyje organizacija tampa struktūruojančia ir kokybės suvokimą legitimizuojančia institucija. Šiame lygmenyje sukuriama prielaidos kliento įgalinimui. Organizaciniame (mezo) lygmenyje kokybę lemia vadovo vaidmuo ir gebėjimas ją komunikuoti, komandinis darbas ir profesinio tobulėjimo galimybės. Tyrimas atskleidė, kad praktikoje pastebimi kelių rūšių vadovai: palaikantys vadovai, kurie skatina gana plokščią savireguliacinę kokybės kultūrą, nepalaikantys vadovai administratoriai, kurie stagnuoja kokybę, bei represiniai vadovai, ribojantys kokybės augimą.
7. Organizacinio (mezo) lygmens kokybės iššūkis yra rezultato reliatyvumas. Nors socialinio darbo rezultatas yra viena sudėtingiausių kokybės valdymo sričių, jam praktikoje iki šiol skiriama per mažai dėmesio. Kokybės matavimas turėtų būti atliekamas taikant tiek kokybinę, tiek kiekybinę metodologijas, kokybinė prieiga yra būtina siekiant atskleisti individualius socialinius pokyčius. Socialiniai darbuotojai stokoja kompetencijų šį poveikį matuoti, o organizacijos – procesinių įrankių ir resursų užtikrinti stebėseną. Šiuo metu praktikoje vyrauja iš bendros patirties ir fragmentinio žinojimo formuojama kokybė.
8. Makro lygmens kokybės elementai kildinami iš tyrimo dalyvių suvoktų nacionalinio lygmens vaidmenų ir funkcijų, pavyzdžiui, užtikrinti profesijos prestižą. Dėl žemo profesijos prestižo socialiniai darbuotojai, lyginant su kitomis profesijomis, pavyzdžiui, gydytojais

*etc.*, patiria demotyvaciją ir tuo pačiu mažėja jų profesinės galios socialiniame lauke. Kiti svarbūs makro lygmens kokybės elementai yra standartizacija ir biurokratijos spaudimas, socialinio darbo finansavimas ir kokybės matavimo sistemų kūrimas.

9. Stiprėjant makro lygmens įtakai, didėja *įrėmintų* organizacijos kultūrų dominavimas ir mažėja *išlaisvintų*, o taip pat traukiasi mezo ir mikro lygmens autonomijos ribos. Autonomijos organizacijos veikloje lieka tiek, kiek leidžia makro lygmuo. Kai makro lygmuo konstruoja socialinio darbo rezultatus, *išlaisvinta* socialinio darbo kokybės kultūra yra priversta slinkti link heteronomijos. Šis procesas kelia riziką prarasti naujus netradicinius požiūrius ir siekti ilgalaikių socialinių pokyčių.
10. Praktikoje sutinkami du skirtingi požiūriai į socialinio darbo kokybę – menedžeristinis ir įgalinimo. Menedžeristinis požiūris lemia vadybinių metodų taikymą ir standartizavimą, o įgalinimo požiūris remiasi žmogaus teisių paradigma bei asmens apsisprendimo vertybėmis. Svarbu atkreipti dėmesį, kad dažnai yra painiojama *socialinio darbo vadyba* (kaip pagalbos teikimo procesas klientui ir kliento rezultatas) ir *socialinio darbo įstaigų vadyba* (kaip organizacijos veiklos valdymas). Menedžeristinis požiūris galėtų būti taikomas organizacijų vadyboje (metinis planavimas, darbuotojų atranka, sauga darbe ir kt.). Tačiau socialinio darbo paslaugos teikimo procese tampa svarbus įgalinimo požiūris. Šių požiūrių derinimas leistų laisvai formuotis įgalinančiai *išlaisvintai* socialinio darbo kultūrai.
11. Socialinio darbo kokybei organizacijose šiuo metu skiriama nepakankamai dėmesio. Įstaigų vadovybė ir patys darbuotojai jaučiasi neturys pakankamai kompetencijų matuoti ir užtikrinti kokybę. Vyraujanti nepasitikėjimu grįsta biurokratizuota socialinės politikos kontrolės sistema tampa trukdžiu formuoti teigiamą kokybės užtikrinimo patirtį. Valstybės keliami pertekliniai reikalavimai stagnuoja socialinio darbo kokybės augimą. Tokioje aplinkoje kokybė negali būti kuriama, ji gali būti simuliuojama.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *A Voluntary European Quality Framework for Social Services*. Europos Komisija, SPC2010/10/8/final.
2. Adams R. (1998) *Quality Social Work*. Macmillan Publishers Limited. London.
3. Adams R. (2003) *Social work and Empowerment. Practical Social Work*. Palgrave Macmillan; 3rd edition.
4. Adams, R., Dominelli, L., Payne, M. (red.) (2002). *Critical Practice in Social Work*. Palgrave Macmillan. Basingstoke.
5. Adomaitytė-Subačienė I., Augutienė R. (2016) *Prekyba žmonėmis: Ko nepasako specialistai*. Lietuvos Caritas.
6. Almeida H. Cavalieri I. (2018) "Power, Empowerment and Social Participation-the Building of a Conceptual Mode". *European Journal of Social Sciences Education and Research*. Vol. 12.
7. Anand K. N. (1997) "Quality: An evolving concept". *Total Quality management*. Vol. 8.
8. Arnstein S. R. (1969) "A Ladder Of Citizen Participation". *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, No. 4.
9. Atkins P., Frederico M. (2017) "Supporting Implementation of Innovative Social Work Practice: What Factors Really Matter?" *British Journal of Social Work*. Vol. 47, No. 6.
10. Bagdonaite-Stelmokienė R., Žydžiūnaitė V. (2016) „Grindžiamosios teorijos tyrimo priemonių sudarymas: procesas, parametrai ir rezultatai“. *Pedagogika*. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/311649836\\_Grindziamosios\\_teorijos\\_tyrimo\\_priemoniu\\_sudarymas\\_procesas\\_parametrai\\_ir\\_rezultatai](https://www.researchgate.net/publication/311649836_Grindziamosios_teorijos_tyrimo_priemoniu_sudarymas_procesas_parametrai_ir_rezultatai)
11. Baginsky (2014) *Social Work: training for the profession or task?* Prieiga internetu: [https://www.wcmt.org.uk/sites/default/files/migrated-reports/1183\\_1.pdf](https://www.wcmt.org.uk/sites/default/files/migrated-reports/1183_1.pdf)
12. Barker de R. (1995). *The Social Work Dictionary*. National Association of Social Workers. Washington.
13. Barry C. (2001). "Constructivism in Social Work: Towards a Participative Practice Viability". *The British Journal of Social Work*. Vol. 31, No.
14. Baurienė M. (2014) "Inovacijoms palanki organizacinė kultūra". *14-oji studentų mokslinė konferencija*. Pranešimų medžiaga. KTU. Kaunas.

15. Beresford P. (2007) *User Involvement, Research and Health Inequalities: Developing New Directions*. Health Soc Care Community.
16. Beresford P., Croft S. (2004) "Service Users' Knowledges and the Social Construction of Social Work". *Journal of Social Work*, Vol. 34.
17. Berger P., Luckmann T. (1999) *Socialinis tikrovės konstravimas*. Pradai. Vilnius.
18. Blažytė G. (2008) „Prekybos moterimis aukų ir medikų galios santykiai: socialinio darbuotojo vaidmuo“. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*. Nr. 2.
19. Blom B., Moren S. (2012). "Evaluation of Quality in Social-Work Practice". *Nordic Journal of Social Research*. Vol. 3.
20. Bourdieu P., Wacquant Loic J. D. (2003). *Įvadas į refleksiają sociologiją*. Baltos lankos. Vilnius.
21. Braakenburg, H. (2001) "Quality Management in Social Work in the Netherlands: Principles and Approach", *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 1.
22. Charmaz K. (2000). *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods in Denzin*, Norman and Lincoln, Yvonna (eds.) *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks. Sage Publications. California.
23. Charmaz K. (2010). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage publication.
24. Charmaz K. (2012). "The Power and Potential of Grounded Theory". *A Journal of the BSA MedSoc Group*. Prieiga internetu: <http://www.medicalsociologyonline.org/>
25. Chell E. (2007) "Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process". *International Small Business Journal*. Vol. 25.
26. Cohen S., Underwood L., Gottlieb B. (2002). *Social Support Measurement and Intervention: A Guide for Health and Social Scientist*. Oxford University Press.
27. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. A Quality Framework for Services of General Interest in Europe. Brussels, 20.12.2011
28. Coulshed V. (2006). *Management in Social Work*. Palgrave Macmillan. New York.
29. Crosby P.B. (1982) One Point of View: Quality Assurance: The Management of Quality. *Research Management*, 25:4, 10-12.

30. Dahlgarrd, Juhl J., Kristensen K., Kanji G. (1998) "Quality Management Practices: A Comparative Study between East and West". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 15 (8/9).
31. Doblytė S. (2011) *Lietuvos meno laukas: jaunųjų meno kūrėjų požiūris*. Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.
32. Dolgoff R., Harrington D., Loewenberg F. (2012) *Ethical Decisions for Social Work Practice*. Brooks/Cole.
33. Dominelli L., Payne M. (2009) *Practicing social work in a complex world*. New York.
34. Donabedian A. "Evaluating the Quality of Medical Care". *Health Services Research*. Vol. 44, No. 3, Part 2.
35. Donabedian, A. (1980) *The definition of quality and approaches to its assessment Exploration in quality assessment and monitoring*, Health Administration Press, Ann Arbor. Vol. 1.
36. Donabedian A. (1985). "Twenty Years of Research on the Quality of Medical Care: 1964-1984". *Evaluation & the Health Professions*, Vol. 8, No. 3.
37. Dowling M. (2002) *An Empowering Approach to Measuring Quality in Social Care Services in England*. The Innovation.
38. Dunajėvas E., Žalimienė L. (2014). „Lietuvos socialinės paramos struktūra kliento autonomijos – paternalizmo požiūriu“. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. VDU. Nr. 14 (2).
39. Dunajėvas E., Žalimienė L. (2015). *Socialinės paramos dilema – tarp autonomijos ir paternalizmo*. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.
40. Dunajėvas. E. (2009). „Kas yra socialinis darbas“. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, Nr. 5.
41. Duschinsky R., Lampitt S., Bell S. (2016) *Sustaining Social Work – Between Power and Powerlessness*. Palgrave. London.
42. *Europe 2020 flagship Initiative Innovation Union* (2011). Prieiga internetu: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure_en.pdf)
43. Evers A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*. Vol.28.
44. Figueira-McDonough. (2007). *The Welfare State and Social Work – Pursuing Social Justice*. Sage Publications.
45. Fook J. Social Work. (2010) *Critical Theory and Practise*. Sage. London.

46. Forder J., Malley J. (2007) *Measuring and Monitoring the Value of Social Services. Personal Social Services Research Unit (PSSRU)*. University of Kent. Canterbury, United Kingdom.
47. Fortune A., Reid W. J., Miller R. (2013). *Qualitative Research in Social Work*. Columbia University Press.
48. Francis J., Turner (2017) *Social Work Treatment – Interlocking Theoretical Approaches*. Oxford University Press.
49. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016) *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Riomerio universitetas. VšĮ Registrų centras.
50. Garvin. A. (1984). “What does “Product Quality” really mean?” *MIT Sloan Management Review*. Vol. 26, No. 1.
51. Genienė R., Šumksienė E. (2016). „Stacionarios globos pertvarka Lietuvoje institucionalizmo teorijos požiūriu“. *Socialinė teorija, empirika, politika ir praktika*. T. 12.
52. Gevorgianienė V., Fargion S. (2012). „Verslumas socialiniame darbe – profesijos bruožas ar iššūkis?“ *Acta Pedagogica Vilnensia*. T. 28. Prieiga internetu: <http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/83-95.pdf>
53. Gilgun J. (2001). “Grounded theory and other inductive research methods”. In *Thyer, B. A. The handbook of social work research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
54. Gitlow H. S., Alan J., Oppenheim R., Levine D. (2005) *Quality Management*. Book, McGraw-Hill/Irwin. New York. 3rd edition.
55. Goffman, E. (2000). *Savęs pateikimas kasdieniame gyvenime*. Vaga, Vilnius.
56. Gower. (2003) *Handbook of quality management*. Handbook, 3rd edition. Gower publishing company. London.
57. Gubrium M., Turning J. (2014). *Troubles into Problems – Clientization in Human Services*. Routledge.
58. Guogis A. (2005). „Socialinė apsauga ir naujosios viešosios vadybos alternatyva“. *Socialinis darbas*. Nr. 4 (2).
59. Gupta V., MacMillan I. C., Surie G. (2004). “Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct”. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19.
60. Gvaldaitė L., Švedaitė-Sakalauskė B., Buzaitytė-Kašalynienė J. (2014) „Vadovavimas socialiniam darbui: pasekmės darbuotojams ir profesinei veiklai“. *Tiltai*. Nr. 67.
61. Gvaldaitė, L. (2009) „Įgalinimas socialiniame darbe“, *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 5.
62. Gwanmesia I. (2010). *Strategic Empowerment in Social Work Practice: An Analysis of*. Prieiga internetu:

- <https://www.scribd.com/doc/31302583/Strategic-Empowerment-in-Social-Work-Practice-An-Analysis-of>
63. Hafford-Letchfield T. (2012). *Practicing Quality Assurance in Social Care*. Exeter.
  64. Harding T., Beresford P. (1996) *The Standards we Expect: what services users and carers want from social services workers*. The National Institute for Social Work. London.
  65. Harvey D. (2010) *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
  66. Harvey L. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 18.
  67. Hayek F. A. (1998) *Teisė, įstatymų raida ir laisvė*. Eugrimas. Vilnius
  68. Hayek F. A. (2002) *Kelias į vergovę*. Eugrimas. Vilnius.
  69. Hur M. H. (2006). "Empowerment in Terms of Theoretical Perspectives: Exploring a Typology of the Process and Components Across Disciplines". *Journal of Community Psychology*. Vol. 34 (5).
  70. Hyslop I. (2012) "Social Work as a Practice of Freedom". *Journal of Social Work*. Vol. 12 (4).
  71. Hyslop I. (2018) Neoliberalism and social work identity. *European Journal of Social Work*, 21:1, 20-31
  72. Ife J. (2008) *Social Work and Human Rights. Towards Rights Based Practice*. Cambridge University Press.
  73. Irene Y. N. (2014) "New Social Work Definition, New Research Opportunities, New Perspectives". *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*. Vol. 24( 3).
  74. IX-osios Nacionalinės sociologų konferencijos pranešimų medžiaga (2017).
  75. Jakonytė. L. (2005) „Pierre’o Bourdieu literatūros sociologija. Literatūros tyrimų metodologija“. *Literatūra*, Nr. 47 (1).
  76. Jasiukevičiūtė T. (2014). *Priklausomų nuo alkoholio asmenų tapatumo rekonstravimas blaivybės periodu*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
  77. Juran, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
  78. Jurgaitytė-Avižienė, J. (2013) *Jaunųjų suaugusiųjų gyvenimo baigtinumo patyrimo teorija: siekis gyventi vertingiau*. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai. Vilniaus universitetas.
  79. Katzenbach J., Oelschlegel C., Thomas J. (2016) *The 10 Principles of Organizational Culture, strategy & business*. Issue 82. Prieiga internetu: <http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture>.

80. Kiefer, L. (2014). *How Social Work Practitioners Evaluate their Practice*. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University. Prieiga internetu: [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/550](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/550).
81. Kotova. L. (2013) *Socialinio darbo paslaugų privatizavimas*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
82. Kvieskienė G., Kvieska V. (2012) *Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms*. Monografija. Edukologija, Vilnius.
83. Landhauser S., Ziegler H. (2005) “Social Work and the Quality of Life Politics – A Critical Assessment. University of Bielefeld”, *Faculty of Education, Center for Social Service Studies*, Vol. 3.
84. Lavalette M. (2011). *Radical Social Work Today– Social Work at the Crossroads*. The Policy Press. Bristol.
85. Lepėškienė V., Žuromskaja J. (2012) „Socialinio darbo studentų savo asmenybės savybių vertinimas ir jų sąsajos su pasirinkimo studijuoti socialinį darbą motyvais ir ketinimu jį dirbti“, *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, Nr. 6.
86. Lian Ang Bee (2017) “*Fostering Innovation in Social Work Practice*”, an interview. Prieiga internetu: <https://msfconversations.wordpress.com/2017/03/21/fostering-innovation-in-social-work-practice/>
87. Malawi G. L. (2006) “How is Social Work Affected by Different Context?” *Journal of Comparative Social Work*. Vol. 1, No. 1. Prieiga internetu: <http://journal.uia.no/index.php/JCSW/article/viewFile/191/126>.
88. Malley J., Fernández J. (2010). “Measuring Quality in Social Care Services: Theory and Practice”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 81, No. 4.
89. Malley J., Netten A. (2009) “Measuring Outcomes of Social Care. Research”, *Policy and Planning*. Vol. 27, No. 2.
90. McNeece Th. (2004) “Evidence-Based Practice and Social Work”. *Journal of Evidence Based Social Work*. Vol. 1, No. 1.
91. Miller K, McTavish D. (2014). *Making and Managing Public Policy*. Routledge. London.
92. Morgaine K. (2014). “Conceptualizing Social Justice in Social Work”. *Journal of Social Justice*. Vol. 4. Prieiga internetu: <http://transformativestudies.org/wp-content/uploads/Conceptualizing-Social-Justice-in-Social-Work.pdf>
93. Mosedale S. (2003) “Towards a Framework for Assessing Empowerment”. *New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice*. Prieiga internetu: [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/towards\\_a\\_framework\\_for\\_assessing\\_empowerment.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/towards_a_framework_for_assessing_empowerment.pdf)



94. Motiečienė R. (2012). „Įgalinančių socialinių paslaugų konceptualizavimas socialinio darbo su šeima praktikoje“. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. Nr. 12.
95. Muller M. (2015) *Innovation and citizen participation in social work. A review of the literature in the social work research field*. Work in progress paper, Joint Session, ECPR, Warsaw.
96. Naujanienė R., Motiečienė R. (2011). „Socialinių paslaugų sistemos dalyvių, socialinių darbuotojų ir klientų, patirties kritinė refleksija“. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. Nr. 7.
97. Naujanienė R., Motiečienė R., Mažeikienė N., Varžinskienė L., Ruškus J. (2016). „Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva“. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 12.
98. Neteen A., Forder J. (2010). “Measuring Productivity: an Approach to Measuring Quality Weighted Outputs in Social Care”. *Public Money and Management*. Vol. 30.
99. Oakley, P. (2001) *Evaluating Empowerment: Reviewing the Concept and Practice*. INTRAC, Oxford.
100. Orlova L. (2014). *Socialiai globojamų vyresnio amžiaus asmenų gyvenimo kokybės veiksniai*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
101. Osborn D., Gaebler T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading.
102. Parton. N. (2000) “Some Thoughts on the Relationship Between Theory and Practise in and for Social Work”. *British Journal of Social Work*. Vol. 30.
103. Paurienė G. (2014) „Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. Nr. 11.
104. Pawson R., Boaz A., Grayson L., Long A., Barnes C. (2003). “Types and Quality of Social Care Knowledge Stage two: Towards the Quality Assessment of Social Care Knowledge“. *ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice: Working Paper*. Vol. 18.
105. Pease B. (2002). “Rethinking Empowerment. A Postmodern Reappraisal for Emancipatory Practice”. *British Journal of Social Work*, Vol. 32.
106. Petronytė V. (2013) *Socialinio darbo profesijos prestižas ir jo veiksniai: socialinio darbo magistrantų požiūris*. Magistro baigiamasis darbas. Lietuvos edukologijos universitetas.

107. Petružytė, D. (2008). „Grindžiamosios teorijos metodologija: B. Glaser'io ir A. Strauss'o verijų palyginimas“. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. Nr. 1. T. 21.
108. Plytnikaitė E. (2016) *Nematomi*. Petro ofsetas. Vilnius.
109. Poviliūnas A., Žiliūkaitė R., Beresnevičiūtė V. (2012) *Profesinio lauko tyrimai*. Vilniaus universitetas. Vilnius.
110. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000) *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
111. Proctor E. (2017) *The Pursuit of Quality for Social Work Practice: Three Generations and Counting*. Prieiga internetu: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/693431>
112. Pūras D., Šumskienė E. (2012) „Psichosocialinę negalią turinčių asmenų globa Lietuvoje: priklausomybė nuo paveldėtos paslaugų teikimo kultūros“. *Socialinė teorija, empirika, politika ir praktika*. T. 6.
113. *Quality Assurance in Social Care. The Role of Training*. Research Paper. Luxembourg: Publications Office of the European Union (2010). Nr. 7. Prieiga internetu: [http://www.cedefop.europa.eu/files/5507\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5507_en.pdf)
114. Raipa A. (2014) „Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius. Vol. 13.
115. Rievers C., Bednar A. (1994) “Defining Quality: Alternatives and Implications”. *Academy of Management Review*. Vol. 19, No. 3
116. Rimkus V. (2015). „Neapibrėžtumo aspektai socialiniame darbe“. *Tiltai*. 69. 10.
117. Rimkus V., Kreivienė B. (2017) „Pozityvus Socialinis darbas: nuo probleminio modelio link asmens stiprybių ugdymo“. *Tiltai*. Nr. 3.
118. Rupšienė L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Metodinė knyga. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
119. Ruškus J., Mažeikienė N., Naujanienė R., Motiečienė R., Dvarionas D. (2013) „Igalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste“. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. T. 12, Nr. 2.
120. Ruškus J., Mažeikienė N., Naujanienė R., Motiečienė R., Dvarionas D. (2014) „Igalinančių socialinių paslaugų modelis socialinės gerovės politikos kontekste“. *Filosofija. Sociologija*. T. 25. Nr. 2
121. Ruževičius (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius.
122. Ruževičius J. (2014). “Quality Management. Global Conception and Researches”. *Amfiteatru Economic*. Vol. 37, No. 16.
123. Ruževičius J., Adomaitienė R., Sirvydaitė S. (2005). “Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: A

- Study of Lithuanian Organizations”. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 15. No. 2.
124. Ruževičius J., Kosinskienė A. (2011). „Sveikatos priežiūros kokybės valdymas ligoninėje“. *Medicinos teorija ir praktika*. T. 11, Nr. 1.
125. Saleebey D. (2002) “Power in The People: Strengths and Hope”. *Advances of Social Work*. Vol. 1. No. 2.
126. Sanford. (2010) *Human Services as Complex Organizations*. Sage. Los Angeles.
127. Schon U. K. (2016) “User Involvement of Social Work and Education”. *A Matter of Participation. Journal of Evidence-Informed Social Work*. Vol. 13.
128. Serafinas D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. VU. Vilnius.
129. Serafinas D., Kasperaviciute-Cerniauskiene I. (2016). *The Adoption of ISO 9001 Standard within Higher Education Institutions in Lithuania: Innovation Diffusion Approach*. Total Quality Management & Business Excellence. Oxfordshire: Taylor & Francis.
130. Serafinas D., Ruželė D. (2014). „Evolution of Organizations in the Context of Total Quality Management“. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.
131. Sher M. (2014). „Innovation or Stagnation – Social Work Organisations as Models of Behaviour for Clients“. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 9.
132. *Situacijos dėl prekybos žmonėmis aukų (nepilnamečių) bei nepilnamečių prostitucijos apibendrinimas*. Prieiga internetu: [www3.lrs.lt/docs2/ACVEUAQX.DOC](http://www3.lrs.lt/docs2/ACVEUAQX.DOC)
133. Skegg A. M. (2005) “Human Rights and Social Work: A Western Imposition or Empowerment to the People?” *International Social Work*. Vol. 48. No. 5.
134. Smalskys V., Skietrys E. (2008) „Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos“. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 24.
135. Smyth N. J. (2014). “Innovation in Social Work: Where Does It Come From?” *Social Work Synergy. The blog of the UB School of Social Work*. Prieiga internetu: <https://socialworksynergy.org/2014/04/23/innovation-in-social-work-where-does-it-come-from/>
136. *Social Innovations. A Decade of Change*. Prieiga internetu: [http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social\\_innovation\\_decade\\_of\\_changes.pdf](http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf)

137. Spicker P. (1990) "Social Work and Self-determination". *The British Journal of Social Work*, Vol. 20.
138. Spolonder G., Martin L., Engelbrecht L, Strydom M. (2014) "The Implications of Neoliberalism for Social Work: Reflections from a Six-country International Research Collaboration". *International Social Work*. Vol. 57. No. 4.
139. Stalker K. (2003). *Managing Risk and Uncertainty in Social Work*. A Literature Review.
140. Stolt R., Blomqvist P, Winblad U. (2011). "Privatization of Social Services: Quality Differences in Swedish Elderly Care". *Social Science and Medicine*. Vol. 72.
141. Šinkūnienė J. (2011) *Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe*. MRU Mokslo darbai.
142. Šumskiene E. (2014) „Psichikos sveikatos priežiūros deinstitutionalizacija Lietuvoje: minimalūs pokyčiai „maksimalistinėse“ organizacijose“. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 8.
143. Švedaitė B. (2007). „Socialinio darbo kokybės dilema“. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 4.
144. Švedaitė-Sakalauskė B., Gvaldaitė L. ir Buzaitytė-Kašalynienė J. (2014) „Nepaisomi profesionalai“: socialiniai darbuotojai ir jų galia“, *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, T. 9.
145. Thom N., Ritz A. (2004) *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: monografija. Vilniaus: Lietuvos Teisės Universitetas.
146. Titter J. Q., McCallum A. (2006). *The Snakes and Ladders of User Involvement: Moving Beyond Arnstein*. Health Policy.
147. Truell R. (2014) *What is Social Work*. Prieiga internetu: <https://www.theguardian.com/social-care-network/2014/jul/07/what-is-social-work>
148. Urvikis, M. (2014). „Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas“. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2.
149. Van Wart M. (2014). *Dynamics of Leadership in Public Service*. Routledge.
150. West M.A., Altink (1996) Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:1, 3-11.
151. What is Open System? Adapted from "Field Guide to Consulting and Organizational Development" (2005). Authenticity Consulting
152. *Workshop on main causes of Female Poverty* (2015). Directorate – general for Internal Policies. European Parliament.

153. Žalimienė (2011). „Socialiai remtini“, „socialinės rizikos“, „globotiniai“... Kokią visuomenę konstruoja Lietuvos socialinės paramos politika?“ *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*. Nr. 2 (1).
154. Žalimienė L. (2003). *Socialinės paslaugos*. VU specialiosios psichologijos laboratorija. Vilnius.
155. Žalimienė L. (2006). „Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6).
156. Žalimienė L. (2007). „Socialinės globos paslaugų pagyvenusiems žmonėms standartizavimas: Lietuvos praktika ir užsienio šalių patirtis“. *Gerontologija* 8-1.
157. Žalimienė L. (2007). *Vaikų socialinės globos kokybė ir jos vertinimas*. Metodinė priemonė. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
158. Žalimienė L. (2015) „Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai“, *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 1.

#### **Teisės aktai:**

1. LR Socialinių paslaugų įstatymas. 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės dėl Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo. 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171.
4. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo pakeitimo, 2015 m. vasario 13 d. įsakymo Nr. A1-75 redakcija.
5. LR SADM ministro įsakymas dėl Socialinės globos normų aprašo patvirtinimo. 2007 m. vasario 20 d. Nr. A1-46.
6. LR Socialinės pasaugos ir darbo ministro įsakymas dėl Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams veiksmų plano 2014–2020 m. patvirtinimo. 2014 m. vasario 14 d. Nr. A1-83.
7. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. Generalinės Asamblėjos priimta ir paskelbta 1948 m. gruodžio 10 d. rezoliucija 217 A (III).

### **Strategijos, audito ataskaitos:**

8. Strategija *Europa 2020*. Prieiga internetu: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_lt](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_lt)
9. “Social Economy and Social Entrepreneurship”. *Social Europe guide*, Vol. 4. Europos Komisija. 2013.
10. *Vision and Trends of Social Innovation for Europe* (2017). Prieiga internetu: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a97a2fbd-b7da-11e7-837e-01aa75ed71a1>
11. Valstybinio audito ataskaita „Ar teikiamos socialinės paslaugos tenkina didėjančius senyvo amžiaus asmenų poreikius“. 2015 m. birželio 30 d. Nr. VA-P-10-9-10 Valstybės kontrolė.
12. Valstybinio audito ataskaita „Prekyba žmonėmis – prevencija ir pagalba nusikaltimų aukoms. 2015 m. rugsėjo 14 d. Nr. VA-P-40-2-11. Valstybės kontrolė.

## PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų interviu kodų, apjungtų į šeimas, medis (ištrauka iš Maxqda1 programos)

Code System		291	
	veikti proaktyviai	1	
	matyti giliau	1	
	per daug metų užsigrūdini	3	
	svarba/itaka kliento gyvenimui	1	
	reikia aiškių rodiklių	1	
	tampi mokytoju	3	
	kliento poreikiu atitikimas	3	
	lygiavertis santykis	5	
	užnorinti klientą	5	
	prisiimi atsakomybę	3	
	darai daugiau negu instrukcija	2	
	ribu nustatymas	3	
	klientas turi daryti pats	1	
	dirbi kartu su žmogum	2	
	nepatogus klientas	2	
	geras darbas komanda	2	
	Sunkiausia vienetvė	2	
	sunku girdėti istorijas	2	
	"aš toks žmogus"	1	
	patinka bendrauti su žmonėmis	1	
	mes užauginame monstrą"	1	
	klientas bijo atsiskirti	2	
	naujovės pasunkina	2	
	ar blogai dirbai?	2	
	individualus darbo planas	4	
	darbuotojo savivertė	3	
	sunku standartizuoti	6	
	nebūna vienodų klientų	7	
		klientų istorijos per daug skirtingos	2
	nebūna greitų rezultatų	4	
	atiduoda viską, ką turi	4	
	kokybė kai padedi	3	
	vadovas svarbu	6	
	atleidi vadėlias ir...	3	
	SD atsitiktinis pasirinkimas	1	
	socialinis darbuotojas įrankis	2	
	prarandamas profesijos unikalumas	4	

	renkasi pats, bet žino pasekmes-laisvė		1
	elektrinis piemuo		1
	autonomija būtina		3
	stebėti ir analizuoti situaciją		3
	negali sutvarkyti praeities		2
	vertinimas lanktus		3
		organizacijos sprendimas	1
	išsilaisvinti		1
	socialinio darbo piltinis tikslas		2
	nepagarba darbuotojui		3
	nepasitikėjimas darbuotoju		4
	biurokratija vadybinis požiūris		4
	geras darbuotojas kai pats klientas prieina prie pasirinkimo		6
	klientų manipuliacijos žaidimai		5
	Klientas jaučia kaip tu jį priimi		3
	bazinės vertybės		3
	įdomus darbas, iššūkiai		3
	darbuotojo vaidmuo		2
	profesinis tobulejimas		3
	sekti mokslo pasiekimus		2
	formalūs kriterijai		3
	platus požiūris		4
	konsultavimas, pokalbio vedimas		7
	vienas niekada tiek nematai		7
	mokymai prisideda prie kokybes		4
	laisvė ir pasitikėjimas darbe		3
	už rezultatą nesi atsakingas		3
	Rezultatus labai svarbus, bet čia labai sunku, nes susiduri su		11
	pirmenybė procesui		3
	individualus požiūris		3
		unikalumas žmogaus	3
	popierizmo įkaitai		5
	atsakomybė didelė		2
	savo baimių perkėlimas klientui		1
	supervizija padėtų		4
	stebėti kliento pokyčius		3
	empatiija, noras būti šalia		3
	priimti sprendimą užž klientą yra didžiulis stresas		4
	darbas su klientu banguoja		6
	daukartinis bandymas		3
		kai išnaudoji visas priemones	4



		paliekamas šansas, daug bandymų	1
	negali priimti sprendimo už kitą		2
		primestos paslaugos	1
		klientas nenori keistis	9
		turi teisę pasirinkti	5
		žmonės patys pasirenka, patys ateina	3
		profesijos bruožas - paleidimas	2
		pastoviai mokytiis paleisti	1
	sunkaus sprendimo vengimas		1
	kolegos padeda		7
	problemų ratas auga		1
	beviltiškumo jausmas		9
	pagarba žmogui kaip tokiam		3
	Prasmingas darbas_prasme		5

2 priedas. Klientų interviu kodų, apjungtų į šeimas, medis (ištrauka iš Maxqda1 programos)

Code System		73
	patys tvarkomės	1
	stengiasi dėl mūsų	1
	namų aplinka	2
	nenoras bendrauti, gėda	1
	padeda kai maloniai bendrauja	2
	svarbi paslauga	1
	aš kitoks, aš tvarkingas	3
	Taip gavosi	1
	vadovas	3
	košmaras	2
	sąžiningumas	1
	nerimas ir abejonės	3
	vertybes	2
	neteisti	1
	nuoširdumas	3
	gerbiu	1
	ypatingi santykiai_pagarba	1
	gyvenimo būdas, ne profesija	1
	uždegti motyvacija	1
	turi dalintis patirtimi	1
	paprastas, bet autoritetas	4
	nepriversti, jeigu nenori	1
	lygūs santykiai, paprastumas	2
	asmeninė istorija, kad negali teisti	4
	saugumas	2
	manipuliacijos, baime išeiti	1
	gebėjimas sudominti	1
	SD turi mokėti bendrauti	3
	ribos	1
	pasitikejimas	6
	formalūs rezultatai	3
	formalus santykiai	5
	buvo baisu	3
	griežti veidai	1
	Pati pradžia sunku,	4

3 priedas. Tyrimo duomenų ašinis kodavimas.

Pavyzdys: „aš toks žmogus“ kategorija

Ištrauka. Viso 65 psl.

<b>Document</b>	<b>Code</b>	<b>Begin</b>	<b>End</b>	<b>Segment</b>	<b>Author</b>
Interviu3_	"aš toks žmogus"	36	36	Bet aš išgyvenu dėl kai kurių žmonių, dėl vieno labiau, dėl kitų daugiau.	Ieva
Interviu3_	"aš toks žmogus"	89	90	Žmogaus sąžinė yra graužikas, arba graužia arba miega. Jeigu aš blogai padariau neteisingai, aš tai Jaučiu viduje.	Ieva
Interviu_6	"aš toks žmogus"	5	6	nežinau...tiesiog .....aš toks idėjinis žmogus, tas noras padėti yra manyje... kartais jau gerokai po darbo ir va vis sėdi	Ieva
Interviu_6	ar blogai dirbai?	27	28	Arba palieki kaip yra ir žiūri, kas bus...kartais ir taip būna. Juk dirbi kartu su žmogum, kiek jis gali.	Ieva
Interviu 8	ar blogai dirbai?	34	34	Bet jeigu jie nepasiekia, tai ką, vėl pratęsi. Ar tada blogai dirbi? O kas iš to, jeigu už jį surasiu darbą? Nenorės, taiga mes po savaitės.	Ieva
Interviu3_	aš toks	9	14	1991 metų vasarą čia buvo įtempta, tanketės važinėjo. O aš sprendžiau, ką man daryti, ar kabintis ar Mirti. Antrą dieną man padavė knygą Anoniminiai alkoholikai, priėmiau sprendimą, kad pabandysiu. Buvo mistikos tame sprendime. Ieškojau kelių į blaivybę, negalėjau rasti. Supratau, kad priklausomybė baisi jėgą, čia ne aš blogas, čia liga. Ir man pasirodė lengva, kad aš nesu beviltiškas. Iš kažkur staiga mano galvoje atsirado suvokimas, O JEIGU ČIA TIESA? Mane nusmelkė. Tai buvo	Ieva

				Vilties vizualizacija, tada aš pasakiau aš pabandyčiau paskutinį kartą.	
Interviu 8	aš toks	4	4	Ekspromtu, negalvoju nieko, sumaščiau kažkaip netikėtai, buvo toks pasirinkimas, arba teisė arba socialinis darbas ir įstojau.	Ieva
Interviu 9	aš toks	5	5	Jo, čia toks įdomus variantas, aš niekada negalvoju apie tokias studijas. Norėjau apeiti sistemą ir įstoti į politiką. Paskui ta sistema mane įtraukė. Ir tapau sd praktiku.	Ieva
Interviu_2	aš toks	9	9	Šiaip sunkiausia buvo išgirsti tas istorijas žmonių, nes negali apsiverkti prie klientų... būdavo, kad vos sulaikai ašaras ir sapnų būdavo ir galvodavau kaip neatsinešti namo	Ieva
Interviu_2	aš toks	77	80	turėjau vieną atvejį, mergina mums perduota iš Plaštakės reido. Kai surašinėjom, bandžiau ją kalbinti, kokią pagalbą teikiame. Kartais žmonės bijo, kad sužinos šeimos nariai. Bandžiau vykti į namus, per mamą, bandžiau per seniūniją. Taip ir nepavyko man jos pasiekti. Ji sake, kad jai nereikia paslaugų.	Ieva
Interviu3	aš toks žmogus	18	21	Aš pats norėjau čia dirbti, bet racionalus protas neleido man suprasti kaip aš gyvensiu. Aš likau grįšti į statybas, galvoju pastatysiu ligoninę, bet mes bankrutavome. Aš labai norėjau dirbti minesotos programoje, privalau dirbti, bet kur. Staiga Karoliniškėse vaikščiodamas supratau, kad aš turiu pasakoti apie savo gyvenimą kitiems. Nors niekada nebuvau tikintis. Bet va ėmiau ir supratau, kad turiu eiti dirbti į Minesotos programą. Apsisukau, atvažiavau ir pasisiūliau dirbti. Aš nežinojau, kiek aš čia dirbsiu, bet dirbu 24 metus. Kai aš atėjau čia, visas mano gyvenimas pradėjo keistis.	Ieva

Interviu_2	aš toks žmogus	55	55	aišku čia idėjinis darbas.	Ieva
Interviu3	aš toks žmogus	24	24	Aš dar galiu ir man čia vieta. Ir sapne nesapnavau, kad aš čia dirbsiu.	Ieva
Interviu3	aš toks žmogus	22	22	Buvimas čia mane įprasmina.	Ieva
Interviu4	aš toks žmogus	8	9	Čia tas darbas lyg mano kūdikis, viską pradėjau nuo 0, taisyklės sukūriau, baldus sunešiojau. Nuo pat pradžių šio centro.	Ieva
Interviu 10	aš toks žmogus	5	5	Dievo kvietimas padėti vargšams. Man tai atrodė prasminga	Ieva
Interviu4	aš toks žmogus	11	11	Jeigu neturėčiau polinkio, negalėčiau tokio darbo dirbti.	Ieva

#### 4 priedas. Kodų konceptualizavimo proceso iliustracija

Kedainiai	kliento kaltinimas	85	87	85. Būti socialines rizikos sąraše, nes viską su daro. Pasipūtį jiems gau mokinių krepšėli, bet 87. Nieko nedaro.	Ieva
Kedainiai	kliento kaltinimas	82	89	84. Su jomis ir matai, kad jos visiškai nesuvokia daugelio dalykų. Ir t... 85. Sauskelines su visu turiniu, neiškrato ir sudeda su visais rōbais skalbt mašina. Kaip tai paaiškinti.	Ieva
Šiauliai	kliento poreikių atitikimas	7	7	Tai kliento poreikius atitinkanti paslauga, [traukiant klientą į sprendimų priėmimą, į paslaugų organizavimą, yra apklausos atliekančios	Ieva
Restonai	kliento poreikių atitikimas	6	6	Mano tikslas žmogų stabilizuoti, neutralizuoti ir išsakyti galimus variantus, kad jam padėti.	Ieva
Artnas	kliento poreikių atitikimas	29	29	Mums labai svarbu atsakas to žmogaus, su kuriuo dirbame. Kaip jis mus vertina. Dažnai pasikartoja ir per susirinkimus tai. Kolegos dalinasi, kad kai žmogus pats pasako, kad aš gaunu iš jūsu, pats žmogus įvardija dėl ko jis ateina. Tada žmonės jaučiasi, kad gerai dirba.	Ieva
Artnas	klientų manipuliacijos žaidimai	17	17	Mes dalyvaujame jų manipuliacijos žaidime. Tu jam 16. tarnauji, jis įgija pasitikėjimą, atsiranda santykiai. Jie ateina paslaug pinigų, jie žino taisykles, žino, 17.ka privalo, naudojasi Sistema... jie žino, kaip veikia sistema	Ieva
Artnas	klientų manipuliacijos žaidimai	31	32	Ji sako, tik nesakyk valdžiai, ir kuo aš tampa, jos manipuliacijos 30. objektu?	Ieva
Artnas	klientų manipuliacijos žaidimai	43	43	Per daug hiper globos sukelia priklausomybę, pradeda prašyti, kad Rasa nupirktų valgyt, užrašyti pas gydytoją... jie iškart tampa draugu ir jie pradeda manipuliuoti, Ieva	Ieva
Artnas	"aš toks žmogus"	5	6	nežinau... tiesiog .....aš toks	Ieva
Vilnius	"aš toks žmogus"	36	36	4. Idėjinis žmogus, tas noras padėti yra manyje... kartais jau gerokai p darbo ir va vis sėdi	Ieva
Vilnius	"aš toks žmogus"	89	90	Bet aš išgyvenu dėl kai kurių žmonių, dėl vieno labiau, dėl kitų daugiau. Žmogaus sąžinė yra grauzikas, arba graužia arba miega. Jeigu aš blog padariau neteisingai, aš tai 88. Jaučiu viduje.	Ieva
Artnas	ar blogai dirbai?	34	34	Bet jeigu jie nepasiekia, tai ką, vėl pratęsi. Ar tada blogai dirbi? O kas iš to, jeigu už jį surasiu darbą? Nenorės, taiga mes po savaitės.	Ieva
Artnas	ar blogai dirbai?	27	28	Arba 26. palieki kaip yra ir žiūri, kas bus...kartais ir taip būna. Juk dirbi kartu s žmogum, kiek jis gali.	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	16	16	Na, kai mes atiduodam viską ką turim, žinias, patirtį, kompetencijas	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	42	42	Gera komanda ir paslaugų kompleksškumas, kad sprendžiama gana I individualiai. Pvz. čia jiems verdam sriuba, nors neturėtume. Verdam savo poilsio kambaryje, nes jeigu žmogus neigalus, neturi kur eiti, tai ką	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	24	26	Tada supranti, kad tik tavo dėka, tas žmogus turi tai ką turi. Ji anksčiau I viena negalėjo į DB 23. nuelt , prašydavo, kad palydėti. Pradžioje nepavyko, paskui pavyk Apima tas jausmas gerai 24.padaręto darbo, kai supranti, kad viską padarei	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	45	45	Atsirastų žmonių tipažas, kuriems tai būtų kaip išgelbėjimas, kad aš padariau viską, kas parašyta. Bet būtent šioje specifikoje aš nežinau, ar tai padėtų. Nebent labai labai smulkiai surašyti, ką turi daryti, kam paskambinti. Bet atlieki juk ir didesnius žingsnius, randi kur dar kreiptis.	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	36	36	Bet aš išgyvenu dėl kai kurių žmonių, dėl vieno labiau, dėl kitų daugiau.	Ieva
Artnas	atiduoda viską, ką turi	14	15	Altrusitinis požiūris čia būtinas arba čia turi kažką (rodo į širdį) arba ne. Aš matau kaip savonorės 13.elgiasi. Vienos gali, kitos nesupranta, reikia tokių žmonių, kurie	Ieva
Artnas	atleidi vadėlias ir...	8	8	kai tik atleidi vadėlias, tai iškart pradeda vartoti	Ieva
Artnas	atleidi vadėlias ir...	20	20	Lengviausia apkalinti SD, bet jo darba apčiuopti labai sunku. Negali pamatuoti. Gali būti klientas dar ne tiek pažengęs, jam reikia kontrolės, kada jam į darbo biržą, kada pas gydytojus ir jeigu jam pasakai vieną dieną, kad dabar pats daryk, jis nieko nedaro. Pamiršta į darbo biržą nueiti ir vėl paskui visas iš naujo, kad užregistruoti. Čia ilgai formuojasi tie įpročiai rūpintis pačiam savimi. Greitai čia niekas nebūna, čia ne tai, kad	Ieva
Artnas	atleidi vadėlias ir...	43	43	Jiems reikia "sėdėti ant užpakalio" taip sakant,	Ieva
Artnas	atsakomybė didelė	25	25	an asmeniškai būtų ramiau, nes dabar rėmiesi labai išplaukusiais standartasi ir savo atsakomybe.	Ieva
Artnas	atsakomybė didelė	48	48	Negaliu atsakyti, ar mums reikia tokių standartų.....nes reikėtų pamatyti ar pagalbėtų. Atsakomybė visada jauti pats, faktas	Ieva
Artnas	atsakomybė didelė	51	53	Aš matau kaip jų gyvenimai keičiasi ir kaip jie jaučiasi. 50. Jie ateina ačiū sako. O kitas nesako, kodėl nežinau, jie vistiek geri Nes jeigu aš prisimsiu 51.atsakomybė už tai, kad jie geria, tai pasikarti arba išprotės	Ieva

## 5 priedas. Darbuotojų interviu klausimai

Įvadiniai klausimai	<p>Ar galite trumpai apibūdinti savo kelią? Kaip jūs atėjote į socialinį darbą? Kodėl pasirinkote šią profesiją?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papildomas klausimas: Kiek tai buvo sąmoningas pasirinkimas, gal pamenate?</li> </ul>
Klausimai apie kokybę	<p>Paklausiu iškart sudėtingo klausimo, kas jums yra sunkiausia šiame darbe?</p> <p>Alternatyva:</p> <p>Pabandykime pasvarstyti, kaip jūs apibrėžtumėte, kas jums yra socialinio darbo kokybė?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papildomas klausimas: jeigu reikėtų išskirti tris kokybiškos socialinio darbo įstaigos arba kokybiško socialinio darbuotojo savybes, kokios jos būtų?</li> </ul>
Klausimai apie organizaciją	<p>Ką tada darot, kas padeda kai sunku? Prisiminkit situaciją. Kiek turite laisvės savo darbe? Ar svarbu SD autonomija? Koks, jūsų nuomone, yra geras vadovas? Papasakokite savo patirtį.</p>
Klausimai apie rezultata	<p>Kada žinot, kad gerai dirbat, kad viską padarėt? Kas padeda pajusti?</p> <p>Kaip matuojate, ar apskritai galima pamatuoti jūsų darbo rezultata?</p> <p>Kas jums svarbiau procesas ar rezultatas?</p>
Klausimai apie įgalinimą	<p>Kiek svarbu jums padedant klientui santykis su juo?</p> <p>Yra yra galios santykiai, reikia jų? O gal negalima išvengti?</p> <p>Kaip užtikrinti klientų įtraukimą?</p>
Klausimai apie standartizaciją	<p>Ar įmanoma jūsų veiklą standartizuoti? Kažkokios gairės, rekomendacijos įmanomos? Jos padėtų?</p>
Klausimai apie tobulėjimą?	<p>Kiek svarbu socialinio darbo praktikoje naujovės? Turi nuolat keistis? Ar gali, dirbdamas rytoj, būti koks vakar? Yra toks nuolatinis kismas?</p>

## 6 priedas. Klientų interviu klausimai

Įvadiniai klausimai	<p>Sveiki, labai ačiū, kad sutikote su manimi pasikalbėti.</p> <p>Kaip jums šiandien sekasi? Kokia buvo jūsų diena? Ar nevalgina oras, labai šilta diena? Pavyzdžiui, žinau, kad netrukus turite susitikimą, aš nelaikysiu jūsų ilgai, tik norėčiau pasikalbėti, kaip jums sekasi kartu su socialiniu darbuotoju bendrauti.</p>
Klausimai apie santykius	<p>Pradžioje norėčiau paklausti, gal pamenate savo pirmą susitikimą su socialiniu darbuotoju? Kokios buvo aplinkybės? Gal galite prisiminti, kaip tada jautėtės?</p> <p>Kokie jūsų santykiai su darbuotoja/-u dabar?</p>
Papildomi klausimai	<p>O kas sukėlė jūsų tokius jausmus? Ar socialinis darbuotojas/-a jūsų kažko klausė? Kokia jis/ji jums pasirodė?</p>
Klausimai apie procesus	<p>O kaip viskas vyko? Ar pasiūlė jums iškart kokias paslaugas, ką paaiškino?</p> <p>Pavyzdžiui, ar iškart pasakė, kiek laiko galėsite būti krizių centre?</p> <p>Kaip buvo sudaromas pagalbos jums planas? Jums viskas aišku buvo kaip ir kas bus? Koks jūsų vaidmuo bus?</p>
Papildomi klausimai	<p><i>Klausimai susiję su kontekstu, gilinantis į kliento pasakojamą istoriją.</i></p>
Klausimai apie rezultatus	<p>Kokių jūs tikėtės rezultatų pats/pati? Kas jums svarbiausia šiame etape?</p>
Klausimai apie kokybę	<p>Kas, jūsų nuomone, yra geras darbas ir geras socialinis darbuotojas? Koks jis turėtų būti?</p>
Papildomi klausimai	<p>Tarkime, jūsų pažįstamam reikėtų socialinio darbuotojo paslaugų, koks jis turėtų būti, tas geras darbuotojas? Kokio patartumėte ieškoti?</p>



Atmintinė. 2017 04 11

V... tokia jauna ir miela. Ji turi kažkokio nesuvokiamo tyrumo. Nežinau, turbūt tokių ir reikia žmonių šioje srityje, tokių tikrų. Bet kokia tada profesijos ateitis? Ar visada bus žmonių, linkusių aukotis dėl kitų? Juk, kai dirbi už tokią algą, tai yra auka. O kaip tada profesionalumas? Tačiau šis interviu nuteikia labai optimistiškai, darbuotojai gali puikiai reflektuoti savo patirtį kokybės klausimu, galima analizuoti daugelį aspektų ir susieti su kokybe. Tai turėtų būti įdomus tyrimas.

Atmintinė. 2018 05 25. Laisvė pasirinkti ir proceso svarba.

Jau antri metai su tuo tyrimu, o aš vis dar pasimetusi. Yra bendri dalykai, kurie vis iškyla, bet lyg ir nėra tos vienos pagrindinės idėjos.... Viena aišku, procesas yra svarbiau už rezultatą, rezultatas nuo darbuotojo nepriklauso. Va, šitas tai aiškiai iškyla, bet klientai taip nemano. Jie dažniausiai apskritai supranta kokybę, kaip jo problemų sprendimą, bet pirma reikia pripažinti problemą. Jeigu neturi problemų, nereikia ir kokybės. Kas tada jiems kokybė? Jeigu išvis paslaugų nereikia: „aš tai normalus, jie ten tokie.“ Viskas apie kitus... reflektuoja tik keli klientai, ir tai, kiek jau su jais dirbta. Gal tokių reikėjo ieškoti? Kaip atspindėti praktikos lauką kliento akimis, jeigu matai ir supranti visai kitaip nei jie. Negaliu persikūnyti į klientą, suvokti, ką jis slepia, gali tik nuspėti, kodėl. Jauti kada nori save pateikti kitaip, išskirti iš kitų. Bet kaip tai panaudoti? Tas yra gal universali aksioma? Bet kokiose situacijose žmogus nepraranda savo vidinio orumo ir išskirtinumo. „Aš čia, nes man reikia nakvynės, bet aš normalus.“ O kaip tu atsidūrei tokioje situacijoje? Kas tuose pasirinkimuose privedė tokios situacijos? Ar tikrai galima besąlygiškai

priimti klientą, jeigu jis meluoja net pats sau? Ar tai yra kokybė? Tas priėmimas? O geras: *kokybė yra priėmimas*. Kita vertus, jis turi laisvę rinktis. Visada iškyla laisvės kategorija. „Jis visada turi teisę rinktis, kas aš toks, kad nuspręščiau už žmogų, kas jam geriau?“ Moraliniai spąstai, ar kas tai? Jeigu priimi tokią poziciją, kartais negali nieko padaryti. Jis gali išeiti į gatvę ir numirti ten. Tu nieko negali padaryti, nes jis taip pasirinko. Kas turi priimti tokį sprendimą? Darbuotojas, klientas, jie abu, įstaiga, valstybė? Ar išleisti narkomaną į gatvę toliau vartoti, jeigu jis taip pasirinko? Kita vertus, tokiu atveju tu niekada neatsakai už rezultatą, nes klientas pasirinko nesiekti jokių rezultatų.

Atmintinė. 2018 06 25 Kategorijų gimimas.

Šiandien kalbantis su Violeta gimė aukso mintis – profesijos spąstai. Gal įgalinimo spąstai? Gal čia gali būti kategorija? Į spąstus vienoje ar kitose situacijose papuola visi. Riba tarp galios ir spąstų labai jautri. Tu arba priimi žmogų per arti ir tampi jo manipuliacijos objektu, arba parodai ribą ir naudoji galią. Bet viską reikia per duomenis daryti, tada savaime nutinka tam tikri dalykai. Aš visiškai prisirišau prie duomenų, kategorijos visos iš in vivo išplaukia, bet gal reikia atsiriboti?

2018 07 01. Druskininkai. Atsiskyrimas.

Trečia diena esu viena su šunimi ir kompiuteriu. Ar toks turi būti tyrėjo kančios kelias? Gerai, kad su šunimu, bent į lauką išeinu. Tiesą sakant, galvoju, ar tas meditavimas prie teksto duos tiek naudos kažkam, kiek skiriama energijos?

## PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

1. ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ I. (2015). Organisational Development and Understanding of Quality: the Case of Social Services in Lithuania. *South – East European Research center*. ISBN 978-9416-08-5.
2. ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ I (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje.- *STEPP: Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija. Nr.11., p. 54-65. ISSN 1648-2425.
3. ADOMAITYTĖ-SUBAČIENĖ I. (2019) Socialinių paslaugų kokybės fenomenas: kokybės vertinimas pasienio seniūnijose. Pateikta: *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*.

# UŽRAŠAMS

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla  
Universiteto g. 1, LT-01513 Vilnius  
El. p. [info@leidykla.vu.lt](mailto:info@leidykla.vu.lt),  
[www.leidykla.vu.lt](http://www.leidykla.vu.lt)  
Tiražas 20 egz.