

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
SOCIALINIO DARBO KATEDRA**

Justina Butkutė

Socialinio darbo studijų programa

Magistro darbas

Vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksniai

Darbo vadovas:
Lekt. Birutė Švedaitė

Vilnius
2007

SANTRAUKA

Šiais laikais, vykstant visuomenės progresui ir keičiantis šeimos situacijai, vis daugiau žmogaus ugdymo funkcijų perima socialinės pagalbos institucijos. Yra palyginti daug tyrimų, atliktų socialinių mokslų srityse, kurie atskleidžia efektyvaus vadovavimo sąvoką bei funkcijas. Tačiau beveik nėra tyrimų, atskleidžiančių vadovavimo socialinės pagalbos institucijoms specifinius veiksnius, kurių identifikavimas galėtų papildyti vadovavimo principų sąrašą ir pasitarnautų profesionalių socialinės pagalbos institucijų vadovų rengimui ir atrankai. Nustačius šiuos veiksnius, būtų galima teikti rekomendacijas toms socialinės pagalbos institucijoms, kurios dar tik pradeda savo veiklą ir siekia aukštos socialinių paslaugų kokybės. Šiuo laikotarpiu, kai socialinio darbo institucijos įgyja vis didesnę lyginamąją svorį, visuomenės progreso aspektu, tokie tyrimai yra būtini. Šio tyrimo **objektas yra vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksniai**. Tyrimo **tikslas** – atskleisti, kokius vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksnius išskiria socialinio darbo institucijų vadovai. Tikslui pasiekti numatyti šie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia sėkmingą socialinio darbo institucijų veiklą.
2. Iširti, kas socialinio darbo institucijų vadovams ypač svarbu, siekiant kad jų darbas būtų efektyvus.
3. Nustatyti, kokius gebėjimus socialinio darbo institucijų vadovų supratimu, turi turėti „geras“ socialinio darbo institucijos vadovas.
4. Iširti, su kokiais sunkumais susiduria socialinio darbo institucijų vadovai savo darbe.
5. Sužinoti, ką socialinio darbo institucijų vadovai keistų, siekdami kokybiškesnės socialinio darbo institucijų plėtos.
6. Iširti skirtumus tarp vadovavimo skirtingo pobūdžio institucijoms:
 - a) krikščioniškai socialinio darbo institucijai ir vadovavimo bet kokiai ne krikščioniškai socialinio darbo institucijai;
 - b) nevyriausybinei socialinio darbo organizacijai ir valstybinei socialinio darbo institucijai;
 - c) sostinėje įsikūrusios socialinio darbo institucijos ir rajone esančios socialinio darbo institucijos.

Siekiant tikslo, atliktas kokybinis tyrimas, ekspertų apklausa – siūlinis interviu. Tikslinės atrankos būdu buvo atrinkti 4 ekspertai, kurie vadovauja visuomenėje pakankamai gerai žinomoms socialinio darbo institucijoms. Atrenkant valstybinę socialinio darbo instituciją, atsižvelgta į tai, kad ši institucija yra viena didžiausių sostinėje. Vienas iš kriterijų, atrenkant krikščionišką ir nevyriausybines

organizacijas, buvo tas, kad šios organizacijos yra žinomos kaip dažnai finansuojamos ir turinčios daug projektų. Tyrime dalyvavo 3 ekspertai dirbantys Vilniuje, 1 ekspertas atstovauja vieną iš Lietuvos regionų (dirba ne didmiestyje įsikūrusioje socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje) ir dirba valstybinėje įstaigoje. Iš 3 ekspertų, dirbančių sostinėje, 1 vadovauja nevyriausybinei (NVO) socialinio darbo institucijai – globos namams, 1 vadovauja krikščioniškai nevyriausybinei socialinio darbo institucijai ir 1 yra valstybinės socialinio darbo institucijos vadovas.

Interviu būdu gauti duomenys buvo analizuojami ir interpretuojami remiantis kokybinių duomenų analizės metodika.

Išanalizavus gautus duomenis, nustatyti trys sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijoms veiksmų grupės, įvardinti gero socialinio darbo institucijos vadovo gebėjimai, atskleisti sėkmingo vadovavimo skirtingo profilio socialinio darbo institucijose specifiniai veiksniai ir kaip galima būtų pagerinti tų organizacijų darbą.

SUMMARY

Nowadays, when the progress in society is so fast and family situation is changing a lot, more and more functions of human education are transferred to social work institutions. There are quite many studies made that reveal the concept and functions of effective management. But there are almost no studies that would reveal the specific factors of the management in social work institutions. The identification of such factors could complement the list of management factors and would be useful for preparation and selection of social work institutions managers. Besides, if such factors would be identified it would be possible to give recommendations for those social work institutions, that are just starting their work and that are willing to reach high level of the social quality service. At the moment when social work institutions gain stronger and stronger comparative authority in the aspect of society progress such studies are essential. The **object of this research** is the success factors in the management of a social work institution. The **aim of this research** is to reveal the success factors of management of a social work institution pointed out by the managers of social work institutions. To reach the aim such **goals** were stated:

1. To find out what are the main factors determining the successful activity of social work institution.
2. To explore what is most important for the managers of social work institutions while seeking for effective activity.
3. To identify what is „the good manager of social work institution“ according to the managers of social work institutions.
4. To explore what are the main difficulties met by managers of social work institutions in their activities.
5. To find out what would the managers of social work institutions change when seeking for more qualitative development of social work institutions.
6. To define the differences in management:
 - a) Of Christian social work institution and any non Christian social work institution;
 - b) Non governmental social work institutions and public social work institution;
 - c) Social work institution based in the capital and the one based in a region.

While seeking the aim of the research there was made a qualitative research and made interviews with experts who are the managers of different social work institutions. Four experts were selected by purposive sampling. They manage the social work institutions that are pretty well know in public. When selecting the public social work institution it was taken into account that this institution is

one of the biggest in the capital. One of the criteria when selecting the Christian and non governmental organizations was that those organizations were known as often funded and those working on many projects. Three experts that work in Vilnius and one expert that represent one of the regions of Lithuania (he works in a public social work organization) participated in this research. One of the three experts working in the capital is the manager of a non governmental social work institution – foster home, one is managing a Christian social work institution and one is the manager of public social work institution.

The data gathered during interviewing is analyzed and interpreted hereunder according to the methodology of qualitative data analysis.

After analyzing the data there was made three groups of success factors in the management of social work institutions, assigned the abilities of the manager in social work institutions and assigned factors according to the different profile of social work institutions.

TURINYS

PRATARMĖ	8
1. ĮVADAS	9
1. 1. Pagrindinės šio darbo sąvokos.....	9
1.1.1. Vadybos, vadovo, vadovavimo ir vadovavimo sėkmingumo sąvokos.....	9
1.1.2. Socialinio darbo institucijos samprata.....	10
1.1.3. Vadovavimo proceso samprata.....	12
1.2. Sėkmingo vadovavimo samprata.....	16
1.3. Sėkmingo vadovavimo veiksniai.....	18
1.3.1. Personologinis požiūris	18
1.3.2. Socialinės sąveikos požiūris	19
1.3.3. Elgesio požiūris ir veiksniai, susiję su visuotine kokybės vadyba	21
1.3.4. Sisteminis požiūris.....	22
1.4. Teorinės sėkmingo vadovavimo veiksnių apžvalgos apibendrinimas, tyrimo tikslas ir uždaviniai	28
2. TYRIMO METODIKA	31
2.1. Tiriamieji	31
2.2. Tyrimo metodas	33
2.3. Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas	33
3. VADOVAVIMO SOCIALINIO DARBO INSTITUCIJAI SĖKMINGUMO VEIKSNIAI: EMPIRINĖS KATEGORIJS	36
3.1. Gero socialinio darbo institucijos vadovo gebėjimai	36
3.2. Socialinio darbo institucijos sėkmingą veiklą lemia dirbantys žmonės ir jų „teisingas“ požiūris į klientus	39
3.3. Sėkminga organizacijos veikla priklauso nuo gero psichologinio klimato organizacijoje, darbuotojų motyvavimo ir palaikymo jų darbe	43
3.4. Sėkminga organizacijos veikla priklauso nuo gero planavimo	50
3.5. Sėkminga socialinio darbo organizacijos veikla priklauso nuo profesinio tobulėjimo siekimo ir galimybių gerinti paslaugų kokybę.....	51
3.6. Sėkminga socialinio darbo institucijų veikla priklauso nuo gebėjimo prisitraukti resursų.....	54
3.6.1. Sunkumai, kylantys dėl nepakankamo finansavimo	55
3.6.2. Nepakankamo finansavimo pasekmė – dažna darbuotojų kaita ir jų trūkumas	56
3.7. Sėkminga socialinio darbo institucijų veikla priklauso nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo ir galimybių jį įgyvendinti	58
3.7.1. „Skauduliai“ bendradarbiaujant su valstybinėmis struktūromis.....	61
3.8. Kliūtytys ir sunkumai, kylantys vadovaujant ir dirbant socialinio darbo institucijose	62
4. VADOVAVIMO SOCIALINIO DARBO INSTITUCIJAI SĖKMINGUMO VEIKSNIAI: EMPIRINIS GENERALIZAVIMAS	69
5. ŠIO TYRIMO DUOMENŲ PALYGINIMAS SU KITŲ TYRINĖTOJŲ DUOMENIMIS.....	76
6. IŠVADOS	80
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	85

PRATARMĖ

Šiais laikais, vykstant visuomenės progresui ir keičiantis šeimos situacijai, vis daugiau žmogaus ugdymo funkcijų perima socialinės pagalbos institucijos. Vyksta ekonominio ir socialinio gyvenimo susilieėjimas. Žmogiškasis veiksnys darosi vis reikšmingesnis ir prasmingesnis. Sparčiai gausėja socialinio darbo institucijų ir visu rimtumu išskyla efektyvumo, susijusio su tikslingumu bei prasmingumu, ir efektyvumo, kaip produktyvumo išraiškos, klausimai. Atsakymai į daugelį iš jų yra susiję su vadovavimo šioms institucijoms sėkmingumu bei vadovų profesionalumu.

Yra palyginti daug tyrimų, atliktų socialinių mokslų srityse, kurie atskleidžia efektyvaus vadovavimo sąvoką bei funkcijas. Suformuluotos viena kitą papildančios vadovavimo teorijos, vadovavimo principai, apibūdinta labai daug veiksnių. Tačiau beveik nėra tyrimų, atskleidžiančių vadovavimo socialinės pagalbos institucijoms specifinius veiksnius, kurių identifikavimas galėtų papildyti vadovavimo principų sąrašą ir pasitarnautų profesionalių socialinės pagalbos institucijų vadovų rengimui ir atrankai. Šiuo laikotarpiu, kai socialinio darbo institucijos įgyja vis didesnę lyginamąją svorį, visuomenės progreso aspektu, tokie tyrimai yra būtini.

Dėl to šio mokslo tiriamojo darbo **objektu** buvo pasirinkti sėkmingo vadovavimo socialinių paslaugų institucijoms veiksniai.

Esminis šio tyrimo **naujumas** yra tai, kad buvo tiriama, kokius sėkmingo vadovavimo socialinių paslaugų institucijai veiksnius išvelgia ekspertai, vadovaujantys socialinės pagalbos institucijoms. Turėjome **tikslą** – įvardyti, iš „profesinio darbo patirties“ išskylančius vadovavimo socialinių paslaugų institucijai, veiksnius. Tai nulėmė kokybinio tyrimo metodo pasirinkimą.

Šį magistro darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje, teorinėje dalyje atskleistos vadovavimo funkcijos, principai ir turinys, atlikta jau nustatytų vadovavimo veiksnių apžvalga. Jo pabaigoje apibrėžtas konkretus šio empirinio tyrimo objektas ir tikslas. Antroje darbo dalyje apibūdinama šio empirinio tyrimo metodika. Trečioje – pateikti kokybinio tyrimo rezultatai ir pagal kokybinio tyrimo kriterijus atlikta jų analizė. Ketvirtoje – aptariami šio kokybinio tyrimo metu nustatyti vadovavimo socialinių paslaugų institucijai sėkmės veiksniai ir apibendrinami atlikto tyrimo rezultatai. Magistro darbo pabaigoje suformuluotos šio empirinio tyrimo išvados.

1. ĮVADAS

1. 1. Pagrindinės šio darbo sąvokos

1.1.1. Vadybos, vadovo, vadovavimo ir vadovavimo sėkmingumo sąvokos

Socialinės pagalbos institucijos darbas, kaip ir bet kurios kitos institucijos, remiasi vadybos mokslu ir socialiniais mokslais, kurie vienas kitą papildo. Pagrindinė šio magistro darbo sąvoka – vadovavimo socialinio darbo institucijai **sėkmingumo veiksniai**, išryškėja iš pamatinių vadybos mokslo sąvokų ir socialinio darbo bei socialinių mokslų, ypač socialinės psichologijos atskleistų dėsningumų.

Vadybos terminas lietuvių kalba vartojamas dviem prasmėmis: vadybos mokslo prasme ir vadovavimo organizacijoms / darbo institucijoms prasme. Žodis **vadyba** yra tarptautinio žodžio „menedžmentas“ atitikmuo ir populiarioje literatūroje yra vartojamas kaip organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas, siekiant organizacijos tikslų (J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R.Gilbert, 1999). Tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų (R.Želvys, 2003, 10).

Tradicinės vadybos aspektu, **valdymas** yra sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“, „organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas, iškeltiems organizacijos tikslams siekti“ (ten pat, 6).

R.Želvys (2003, 11) pabrėžia, kad **valdymas** yra tarptautinio žodžio „administravimas“ atitikmuo. Valdytojas turi aukštesnių instancijų jam suteiktų formalinių galių ir vadovaujasi jų nurodymais (teisės aktais, normatyviniais dokumentais). **Vadovas** yra asmuo, pirmiausia „atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams pasiekti“ (J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R.Gilbert, 1999, 7).

Vadovavimas – tai „grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas siekiant atlikti būtinas užduotis“ (ten pat, 11). Autoriai pažymi, kad vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (ten pat).

Vadovavimo sėkmingumas yra vienas svarbiausių organizacijos rezultatyvumo veiksnių.

Vadovavimo sėkmingumo (sėkmės) sąvoka yra siejama su kitomis dviem sąvokomis: efektingumu ir efektyvumu. **Efektyvumas** apibrėžiamas kaip sugebėjimas sunaudoti mažiausiai išteklių (darbo, medžiagos, laiko) siekiant organizacijos tikslų: „teisingai daryti dalykus“ (ten pat). Tuo tarpu

efektingumas reiškia tinkamai pasirinktus tikslus (J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R.Gilbert, 1999, 9). Vadovas, kuris kelia tikslus, kurie neatitinka realios situacijos, dirba neefektingai.

Pasak Druckerio (cit. pgl. J.A.F.Stoner ir kt., 1999, 9), **net ir didžiausias efektyvumas negali kompensuoti efektingumo trūkumo. Taigi efektingumas garantuoja organizacijos sėkmę.** „Prieš sutelkdami visą dėmesį į efektyvumą, turime tvirtai žinoti, ar tikrai pasirinkome teisingus ir situaciją atitinkančius tikslus“ (P.Drucker, 1964, 5, cit. pgl. J.A.F.Stoner, 1999, 9).

Šiame darbe vadovavimo sėkmingumo socialinio darbo institucijai sąvoka bus naudojama abiem prasmėmis – efektingumo, kaip tinkamiausių tikslų pasirinkimo, ir efektyvumo, kaip maksimalaus tikslų pasiekimo, panaudojant kuo minimaliausias sąnaudas.

1.1.2. Socialinio darbo institucijos samprata

Lietuvos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija **socialinį darbą** apibrėžia kaip profesionalią veiklą organizuojant ir teikiant socialines paslaugas bei telkiant bendruomenę šioms paslaugoms teikti (<http://www.socmin.lt/index.php?2089588699>). Socialinės politikos terminijoje šalia termino „socialinis darbas“ labai dažnai atsiranda terminas „socialinės paslaugos“. **Socialinės paslaugos** – tai socialinė pagalba asmeniui, dėl amžiaus, neįgalumo, ligos, socialinių problemų iš dalies ar visiškai netekusiam (neturinčiam) savarankiškumo ir negalinčiam pasirūpinti savimi, bei jo šeimai. Pagal 2006m. Socialinių paslaugų įstatymą (http://skelbimas.lt/istatymai/socialiniu_paslaugu_istatymas.htm), socialinės paslaugos apibūdinamos kaip „pagalbos asmenims suteikimas įvairiomis nepiniginėmis formomis bei globos pinigais, siekiant atkurti asmens, bendruomenės ir visuomenės santykius, kai pats asmuo nepajėgia to padaryti“ (cit. pgl. L.Žalimienė, 2003, 100).

Socialinių paslaugų tikslas – suteikti socialinę pagalbą asmenims, šeimoms, nesugebantiems pasirūpinti savo asmeniniu ir socialiniu gyvenimu, sudarant jiems sąlygas stiprinti savo gebėjimus patiems spręsti iškylančias socialines problemas ir siekiant sumažinti ar išvengti socialinės atskirties. Socialinės paslaugos gali būti teikiamos tiek socialinių paslaugų įstaigoje (globos namuose, nakvynės namuose, dienos centre, socialinių paslaugų centre ir kt.), tiek asmens namuose.

Socialinės paslaugos šiuolaikinėje visuomenės struktūroje gali būti teikiamos taip vadinamo viešojo (valstybinio), privataus (verslo) ir trečiojo sektoriaus institucijų.

Institucija (lot. *institutio*) – visuomeninė įstaiga (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). **Organizacija** – tai „du ar daugiau žmonių, kurie kartu dirba tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą“ (J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R.Gilbert, 1999, 6). Institucijos ir

organizacijos terminai šiame darbe naudojami kaip sinonimai, tačiau socialinio darbo praktikoje, kalbant apie socialines paslaugas teikiančias įstaigas, **institucijos sąvoka** labiau vartojama valstybinių ar savivaldybių socialinių paslaugų įstaigose, o **organizacijos** – labiau siejama su nevyriausybinėmis organizacijomis. „NVO socialinių paslaugų sektorius plačiuoju požiūriu apima visuomeninių organizacijų, asociacijų, labdaros fondų, klubų, labdarinių religinių organizacijų teikiamas paslaugas. <...> Nevyriausybines organizacijos ir privačios socialinių paslaugų įstaigos yra viešieji ne pelno juridiniai asmenys, kurie bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis“ (cit. pgl. L.Žalimienė, 117).

Lietuvoje nevyriausybines organizacijas (NVO) imta vadinti trečiojo sektoriaus institucijomis. NVO – tai visuomenei naudingą veiklą atliekančios, pelno nesiekiančios, nuo valdžios, politinių partijų ir bažnytinės hierarchijos nepriklausomos ir savanoriškos organizacijos, formalios arba neformalios, kurios susikuria esant grupei asmenų, susivienijusių savo valia ir sutinkant visiems nariams (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001, 15). „Lietuvoje dažnai nevyriausybines organizacijas, religinės bendruomenės teikia socialines paslaugas neįsteigusios socialinių paslaugų įstaigos, bet vykdydamos šią paslaugų teikimo veiklą kaip dalį tam tikros įgyvendinamos programos“ (cit. pgl. L.Žalimienė, 2003, 23). Bendraja prasme **privatų sektorių sudaro gamybos, prekybos ir kitos pelno siekiančios įmonės bei organizacijos.** Tuo tarpu **viešajam sektoriui priskiriamos vietinės ir centrinės valdžios institucijos bei sveikatos priežiūros, švietimo ir kt. paslaugas visuomenei teikiančios organizacijos.** Valstybinės socialinių paslaugų įstaigos – tokios įstaigos, kurios turi biudžetinės įstaigos statusą, jų steigėjas yra valstybė (apskritis) arba savivaldybė (L.Žalimienė, 2003, 23).

Svarbu paminėti ir tai, kad dažnai, kalbant apie NVO ir valstybės / savivaldybės įstaigų (viešojo sektoriaus) bendradarbiavimą, pabrėžiama, jog jis yra problematiškas ir apsunkinamas dėl to, kad kartais veikia konkurencija, tenka kovoti – tai požiūris „išlošia geriausias“, o ne noras užmegzti kontaktus su kitais (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001, 14-15). Bendradarbiavimas dažnai nevyksta dėl to, kad vieni gerai nepažįsta kitų. Be abejo, svarbu atsižvelgti ir į viešojo bei nevyriausybinio sektoriaus skirtumus (1 lentelė).

1 lentelė. Nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus skirtumai

NVO sektorius	Viešasis sektorius
Supaprastinta, nehierarchinė struktūra.	Hierarchinė struktūra.
Įvairūs finansų šaltiniai.	Vienas, pastovus finansų šaltinis.
Veikla, tiesiogiai išplaukianti iš žmonių poreikių.	Veiklos procedūra, sekanti iš teisės aktų ir reikalavimų.
Nevaržoma procedūrų ir taisyklių veikla.	Nedidelė permainų galimybė tiesiogiai žemesniajame lygyje.
Labai elastingi taikomieji metodai.	Neelastingi taikomieji metodai.

Įvertinus šiuos skirtumus, daugeliu atvejų nereiktų stebėtis elgsena ir netipinėmis veiklos formomis (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001, 15).

Kartais apie NVO atsiliepiama tik kaip apie tokias organizacijas, kurios dažnai reikalauja geresnio finansavimo iš valstybės, tačiau svarbu suvokti ir tai, kad kartais nevyriausybiniams organizacijoms skirti pinigai gali atsakyti į klausimą „būti ar nebūti“ (ten pat, 15).

Kalbant apie socialinio darbo institucijas bet kuriuo iš minėtų lygmenų, be abejo skiriasi šių organizacijų finansinės galimybės, tačiau svarbu įvertinti visus aspektus, skatinti bendradarbiavimą ir nepamiršti, kad bendras tikslas išlieka toks pats – patenkinti kliento poreikius ir teikti socialines paslaugas. Taigi visų socialinių paslaugų įstaigų veiklos tikslas – klientų socialinė rehabilitacija ir integracija į visuomenę. Apibendrinant galima teigti, kad **socialinio darbo institucija yra tokia institucija, kurioje teikiamos socialinės paslaugos, dirba socialiniai darbuotojai, bendradarbiaujama su kitais specialistais ir stengiamasi užtikrinti klientų socialinę rehabilitaciją bei integraciją į visuomenę.**

1.1.3. Vadovavimo proceso samprata

Vadybos moksle nurodoma, kad vadovas yra asmuo „atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams pasiekti“ (J.A.Stoner ir kt., 1999, 7). Vadovavimas – tai „grupės ar visos organizacijos veiklos nukreipimas, įtakos darymas siekiant atlikti būtinas užduotis“ (ten pat, 11).

Vadovavimo proceso vieta ir reikšmė procesinėje veiklos vadybos koncepcijoje „yra ypatinga tuo, kad šio proceso ir subjekto, ir objekto yra žmogus. Kituose dviejuose procesuose (organizavimo bei valdymo) žmogus yra tik subjektas, o objektai yra kitokie“ (P.Zakarevičius ir kt. 2004, 199).

P.Zakarevičius išskiria dvi poveikio priemonių vadovaujant grupes: 1) socialinio-psichologinio pobūdžio, pvz. poveikis idėjomis, poveikis autoritetu ir t.t. ir 2) poveikio būdus, pagrįstus formaliomis vadovo teisėmis, pvz. valdžia pagrįsta prievarta, reglamentavimas ir t.t. Daugelis specialistų vadovavimą naudojančios pirmos grupės būdais tapatina su lyderiavimu, o grindžiamą antrojo tipo priemonėmis vadiną formaliu vadovavimu.

Tyrinėtojai (P.Robbins, 2003 ir kt.) ieškodami skirtumo tarp sąvokų „valdžia“ ir „vadovavimas“ pabrėžia, kad „vadovavimas“ yra siauresnės apimties sąvoka, įeinanti į „valdžios“ sąvoką ir, kad vadovavimas yra labiau susijęs su vadovo elgesio stiliumi, o valdžia – su taktika. Vadovavimo stiliai dažniausiai yra apibrėžiami elgesio terminais (A.Lewis, 1993).

Vadybos ir psichologijos moksluose randame keturis ryškiausias požiūrius į vadovavimą: personologinį, elgesio, kognityvinį ir socialinės sąveikos (A.Raipa, 1999, 150-151, 155-157). Pastaruoju metu vis dažniau priimamas ir penktasis – sisteminis požiūris (A.R.Cohen ir kt., 1988; V.Coulshed, 1990; P.M.Senge, 1999), ypač reikšmingas socialinio darbo institucijoms.

Išsamaus, struktūrinio vadovavimo apibrėžimo neradome. Antrasis, papildantis pirmąjį, būtų: vadovavimas yra sąveikos procesas, įtraukiantis ir vadovą, ir pavaldinius (Hollander, 1987, cit.pgl. Ven, 1999, 47). Elgesio būdas, kurį renkasi vadovas, nukreipdamas darbuotojus ir darydamas jiems įtaką, vadinamas vadovavimo stiliumi (E.Stoner ir kiti, 1999, 463).

Vadybos bei darbo psichologijos tyrimai atskleidė, kad tuomet, kai vadovo asmenyje derą valdžia, lyderystė ir autoritetas, vadovavimo procesas vyksta beveik idealiai, ir tai yra susiję su vadovo veiklos stiliumi (cit. pgl. P.Zakarevičius ir kt., 2004, 203). Asmeninių vadovo savybių požiūriu skiriami du stiliai: autoritarinis ir demokratinis. Autoritarinis stilius yra kelių tipų: diktatoriškas, autokratinis, biurokratinis, patriarchalinis. Demokratinio stiliaus tipai yra šie: komunikacinis (vadovaujama nuolat keičiantis informacija su pavaldiniais), konsultacinis (vadovaujama nuolat konsultuojantis su pavaldiniais išklausant jų nuomonės), bendrų sprendimų (vadovaujama kolegialiai priimant sprendimus kartu su pavaldiniais), autonominis (vadovaujama sprendimo priėmimų teises perduodant pavaldiniams, o sau pasiliekanč tik moderatoriaus vaidmenį).

Vertybinių orientacijų požiūriu taip pat išskiriami du vadovavimo stiliai, kurių vienas yra pagrįstas vadovo orientacija į pavaldinių poreikių tenkinimą, jų veiklos sąlygų gerinimą ir gero mikroklimato formavimą. Antrasis pasireiškia vadovo orientacija į gerus veiklos rezultatus, optimalų užduočių įvykdymą ir tikslią atskaitomybę (ten pat, 204). Statistiniai tyrimai liudija, kad profesinio darbo praktikoje dažniausiai vadovaujama integruotu stiliumi, t.y. vis dažniau pasireiškia visuminis vadovų

požiūris į vadovavimo organizacijai procesus. Vadovui yra svarbiausia, kad „pavaldinių grupė veiktų kaip vieningas, gerai suderintas organizmas“ (P.Zakarevičius ir kt., 2004, 205).

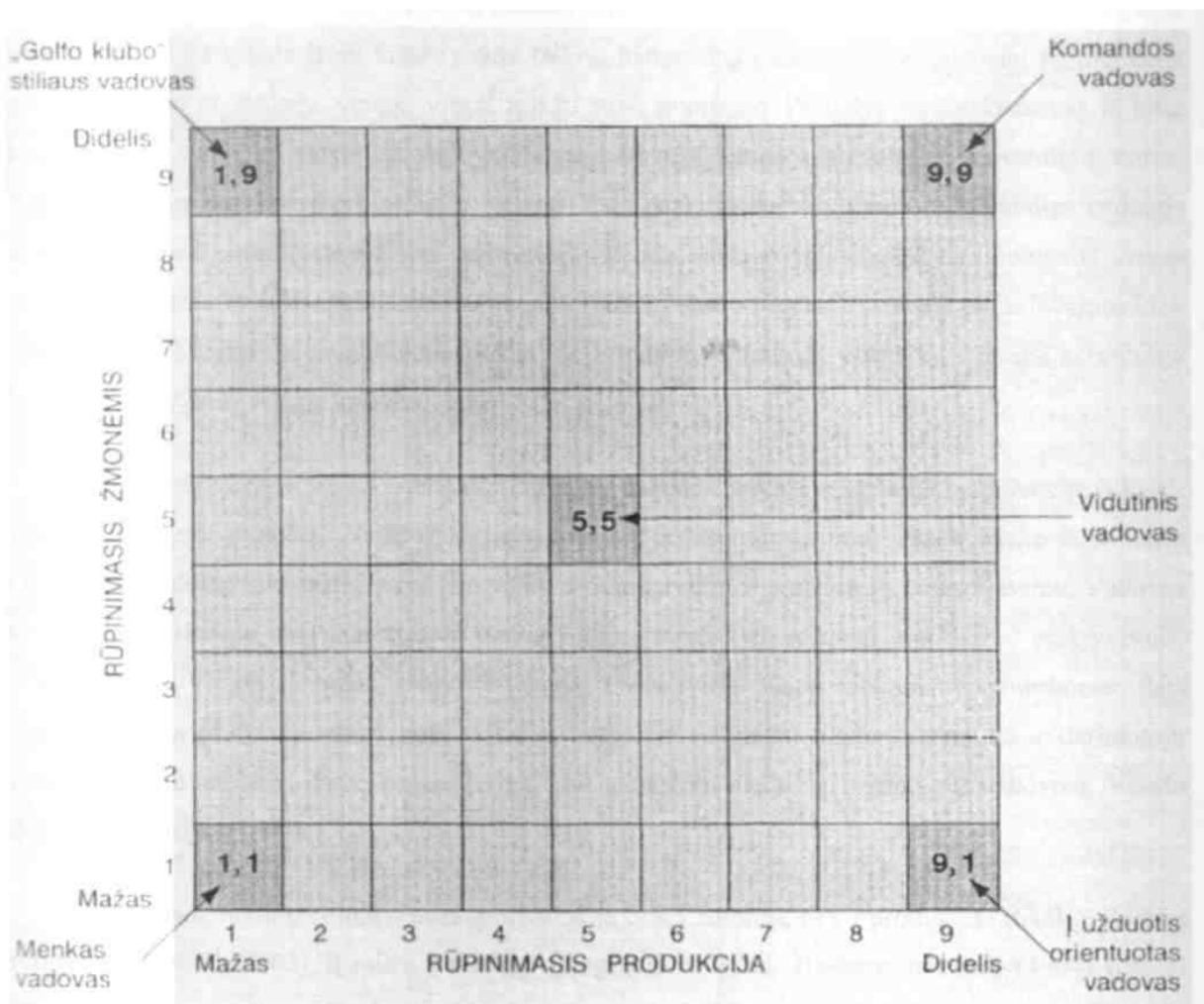
Dažnai pabrėžiama, kad viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių motyvavimo mechanizmus. Vis dažniau remiamasi psichologo A.Maslow poreikių hierarchijos teorija. Vadybininkai veiklos motyvavimą apibrėžia kaip veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus, išaiškinimą ir poveikio priemonių bei būdų, aktyvinančių veiklą, sugalvojimą ir panaudojimą (ten pat, 209).

Vadovavimo proceso esmės supratimui yra vertinga amerikiečių R.Blake ir J.Mouton 1964m. pristatyta vadovavimo koncepcija, pavadinta „vadovų tinkleliu“, kuris atspindi dvimatę vadovavimo prigimtį (1964, 191; 1969, 60). Jame yra du parametrai: rūpinimasis produkcija ir rūpinimasis žmonėmis (1 pav.).

Jame galima išvelgti penkis vadovavimo stilius:

- 1.1. - Vadovavimo stilius su žema orientacija tiek į žmones, tiek į tikslą (produkciją).
- 1.9. - Vadovavimo stilius su aukšta orientacija į žmones ir žema orientacija į produkciją.
- 5.5. - Vadovavimo stilius su vidutine orientacija tiek į žmones, tiek į produkciją.
- 9.1. - Vadovavimo stilius su žema orientacija į žmones ir aukšta orientacija į produkciją.
- 9.9. - Vadovavimo stilius su aukšta orientacija tiek į žmones, tiek į produkciją.

Pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti.



1 pav. „Vadovų tinklelis“ pagal Blake, Mouton (1964) (paimta iš Robbins, 2003)

Vadovavimo sąvoka apima sekančias, viena kitą papildančias, funkcijas (L.Šimanskienė, 2002, 183), kurias atlieka kiekvienas vadovas:

- Vadovo organizatoriaus funkcija. Atlikdamas šią funkciją vadovas suformuluoja tikslus ir uždavinius, kolektyvo sprendžiamus dabar ir spęstinus ateityje, nurodo tų uždavinių sprendimo kelius, sukuria palankias sąlygas kolektyvo darbui.
- Vadovo administratoriaus funkcija: vadovas įgaliotas asmeniškai arba kartu su pavaldiniais vykdyti kadru politiką. Tik teisingai parinkęs ir išdėstęs kadrus vadovas išvengia pavaldinių neatsakingumo.

- Vadovo specialisto funkcija: įstaigos vadovas turi gerai išmanyti valdomos srities techniką ir technologiją, turėti pakankamai žinių ir patyrimo konkrečioje sferoje, kad galėtų atsakingai kelti uždavinius ir kompetentingai juos analizuoti.

Šiuo aspektu (Katz R., 1974) galima išskirti tris vadovo sugebėjimų grupes: techniniai, žmonių ir konceptualūs/ abstraktieji sugebėjimai:

- 1) Techniniai sugebėjimai, nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.
- 2) Žmogiškieji sugebėjimai, nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą.
- 3) Konceptualieji/ abstraktieji sugebėjimai išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačių požiūriu į vykstančius reiškinius. Kuo aukštesniame lygmenyje veikia vadovas, tuo daugiau jam reikalingi šie sprendimai. Todėl galima sakyti, kad konceptualieji sugebėjimai yra susieti su idėjomis, žmogiškieji – su žmonėmis, o techniniai – su daiktais.

1.2. Sėkmingo vadovavimo samprata

Vadybos moksle vadovavimo sėkmingumas siejamas su kitomis dvejomis sąvokomis efektingumu ir efektyvumu. Efektyvumas apibrėžiamas kaip sugebėjimas sunaudoti mažiausiai išteklių (darbo, medžiagos, laiko) siekiant organizacijos tikslų: „teisingai daryti dalykus“ (J.Stoner ir kt.1999, 9). Tuo tarpu efektingumas reiškia tinkamų tikslų pasirinkimą (ten pat). Vadovas, kuris kelia tikslus neatitinkančius realios situacijos, dirba neefektingai. Net ir didžiausias efektyvumas negali kompensuoti efektingumo trūkumo. Yra daug psichologinių vadovavimo efektyvumo tyrimo duomenų, kurie vieni kitus papildo. **Vadovavimo sėkmingumas įvardijamas kaip vienas svarbiausių organizacijos rezultatyvumo veiksmų.** A.Rimkevičienė ir I.Kleivienė (2005, 7) mano, jog pagrindinis vadovavimo uždavinys – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. H.L.Leider, M.A.Bard (1994, 31-34) nuomone, svarbūs efektyvaus vadovavimo komponentai yra: aktyvus klausymasis, lemiantis aktyvią komunikaciją, kuriai būdingas atsakas, sąlygų aptarimas, komandos būrimas bei pasitikėjimo stiprinimas. Pasak R.Katz (1974, 52, 90-102), efektyvus vadovavimas pasireiškia trejopais įgūdžiais: techniškais (jie atspindi specializuotas žinias ir yra susiję su analitiniais gebėjimais), žmogiškaisiais (padedančiais efektyviam grupiniam darbui ir pagerinančiais bendradarbiavimą), abstrakčiaisiais (padedančiais suvokti organizaciją kaip visumą ir žadinančiais jos

produktyvumą). O.T.Glein (2005) nurodo penkis efektyvaus ilgalaikio vadovavimo „raktus“: principai, potraukis/aistra, žmonės, atlikimas ir atkaklumas. E.Dereškevičiūtės tyrimo išvadose (2000, 19) rašoma jog buvo nustatyta:

1. Trys pagrindiniai efektyviai dirbančio vadovo elgesio metmenys: darbas su pavaldiniais, individualios profesinės ypatybės, į užduoties atlikimą orientuotas elgesys.
2. „Efektyvus vadovas“ ir „vadovas, kurį mėgstu“ patenka į vieną faktorių - „geras vadovas“, kuriuo laikomas ne tik tas, kuris efektyviai dirba, bet ir tas, kuris priimtinas pavaldiniams, toks „su kuriuo įmanoma palaikyti gerus santykius“.
3. Vadovai ir darbininkai (tyrimo metu buvo apklausiami ir darbininkai, ir vadovai, palyginti jų rezultatai) teikia nevienodą reikšmę vadovavimo efektyvumo metmenims – darbininkai labiau pabrėžia tarpusavio santykius, bendravimo svarą, o vadovai – individualias profesines ypatybes ir į užduoties atlikimą orientuotą elgesį.

Anot L.Šimanskienės (2004, 186), vadovavimas – tai veikla, kuri neorganizuotą žmonių masę paverčia efektyvia, tikslo siekiančia grupe. Vadovavimas taip pat yra stimuliuojantis elementas ir galimybė įvykti žymiems ir reikšmingiems socialiniams pokyčiams. A.Seilius (2001, 38) pažymi, kad tikslinga atkreipti dėmesį į tai, kad konkretus vadovas tuo pačiu metu gali būti kito, aukštesnio lygio vadovo pavaldinys. Tokiam vadovui reikia mokėti tuo pačiu metu derinti vadovavimo, bendradarbiavimo ir vykdymo funkcijas. J.Martinkienė (2005, 6), apibendrinama sėkmingai dirbančio šiuolaikinio vadovo funkcijas, kaip svarbiausias išskiria: 1) nuolatinį mokymąsi ir sudarymą sąlygų mokytis kitiems; 2) komandų telkimą ir grupinio darbo svarbą; 3) efektyvią komunikaciją; 4) organizacijai palankios kultūros kūrimą.

Apibendrinant galime teigti, jog vadovavimo sėkmingumas, kaip vienas svarbiausių organizacijos rezultatyvumo veiksnių, vadyboje apibūdinamas efektingumo (adekvataus tikslų pasirinkimo) ir efektyvumo (gebėjimo pasiekti maksimalaus rezultato minimalių sąnaudų dėka) sąvokomis. Išskiriamos trys efektyvaus vadovavimo įgūdžių grupės, susiję su: 1) specialiomis žiniomis ir gebėjimais, 2) asmenybės savybėmis, reikšmingomis konstruktyviam bendradarbiavimui ir 3) organizacijos kaip visumos suvokimu. Įvardinamos keturios sėkmingai dirbančio šiuolaikiško vadovo funkcijos: mokymosi, grupinio darbo, efektyvios komunikacijos ir organizacijai palankaus klimato kūrimo.

1.3. Sėkmingo vadovavimo veiksniai

1.3.1. Personologinis požiūris

Personologinės vadovavimo teorijos teigia, kad vadovavimo sėkmę lemia asmeninės vadovo savybės bei poreikio valdyti lygmuo. Vadovavimo psichologijoje pirmiausia pažymima, kad „organizacijos sėkmę labai lemia sveika vadovo asmenybė“ (pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė, 2004, 160), turinti aiškias vertybines nuostatas ir gebanti vadovautis vertybių skale, pasižyminti pozityviu požiūriu į žmones bei save, egzistencine pozicija ir būtiniausiais gebėjimais bei įgūdžiais, kurie užtikrina vadovavimo organizacijai sėkmę.

Efektyviam vadovo funkcijų atlikimui reikia pačių įvairiausių jo kompetencijų atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos specifiką ir jos narių ypatybes ir panašiai (J.Kasiulis ir kt. 2004, 165). Dažniausiai įvardijamos kompetencijos yra: konceptualinė (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiais, intuityva, kūrybiškumas ir kt.), techninė (darbinės veiklos srities specialios žinios ir gebėjimai, taip pat procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.), tarpasmeninė (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, gebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius). Dabar tyrėjai akcentuoja ir darbingumo bei fizinę kompetenciją, kuri apima fizinio atsparumo, atsparumo stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžius darbo sėkmingumui didinti (ten pat).

Pastaraisiais dešimtmečiais efektyvaus vadovavimo tyrinėtojai (R.E.Bird ir kiti., cit. pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė 2004, 165) siūlo išskirti penkias pagrindines vadovavimo įgūdžių kategorijas: numatymo, vaizduotės, vertybių derinimo, įgalinimo ir savęs supratimo (ten pat, 166).

M.Woodcock ir O.Francis (1991, cit. pgl. A.Seilius, 2001, 155) po labai plačių psichologinių tyrimų išskyrė 11 vadovams privalomų asmenybės savybių, konkrečių gebėjimų bei įgūdžių: gebėjimas valdytis, asmeninės savybės, aiškūs asmeniniai tikslai, nuolatinis asmeninis augimas, problemų sprendimo įgūdžiai, išradingumas ir inovacinė nuojauta, gebėjimas paveikti aplinkinius, šiuolaikinių valdymo principų žinojimas, gebėjimas vadovauti, gebėjimas mokyti ir ugdyti pavaldinius, gebėjimas formuoti ir ugdyti efektyvias darbo grupes.

Viena svarbiausių sėkmingo vadovavimo prielaidų, remiantis daugelio tyrinėtojų duomenimis, psichologiniais motyvacijos tyrimais bei kitų sričių (D.Mc Gregor, 1960; R.Likert, 1967, J.Hacman, 1980, A.Sakalas, 1996 (cit.pgl. P.Zakarevičius, 2004, 209) A.Seilius, 2001 ir kt.), yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus. Veiklos motyvavimo

priemonių plėtra yra įvardijama, kaip labai svarbi vadovavimo proceso sudedamoji dalis. Veiklos motyvavimu vadinamas veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus bei pareigas, išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą, sugalvojimas bei panaudojimas (P.Zakarevičius ir kt., 2004, 209).

Remiantis vadovavimo psichologija (R.House, T.Mitchell, 1974, cit. pgl. J.Kasiulis ir kt., 2004, 150) pabrėžiama, kad vadovo elgesys bus motyvuojantis (padidės pavaldinių pastangos) tiek, kiek: 1) pavaldiniai **suvoks savo efektyvią veiklą kaip priemonę svarbiems poreikiams patenkinti** (vadovas bus efektyvus, jei bus atlyginta už pasiektus tikslus); 2) jis papildys pavaldinių aplinką juos instruodamas, palaikydamas, **suteikdamas pagalbą**, kuri būtina, kad būtų efektyviai atliktas darbas.

Taigi personologinės teorijos teigia, kad vadovavimo sėkmę labiausiai lemia vadovo gebėjimas motyvuoti darbuotojus konkrečių organizacijos tikslų siekimui ir jo asmenybės savybės, užtikrinančios jo konceptualines, technines ir tarpasmenines kompetencijas.

1.3.2. Socialinės sąveikos požiūris

Pastaraisiais dešimtmečiais vis dažniau į vadovavimą žvelgiama kaip į socialinę sąveiką. Vadovavimas yra socialinis procesas ir jo metu vadovo ir pavaldinio veiksmai veikia vienas kitą. **Vadovo ir nario sąveikos teorija** (Dansereau, Gaen, Haga, 1975, cit. pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė, 2004, 151) **didžiausią dėmesį skirdama vadovo ir pavaldinių santykių kokybei, vadovavimo reiškinių laiko kompleksine sąveika individualių žmonių ypatybių, grupės elgesio ir konkrečių situacijų**. Minėti tyrinėtojai pažymi, kad efektyviai dirbantys vadovai sugeba atskirti, koks darbuotojo elgesys yra dalyvavimo darbo grupėje rezultatas (ten pat). Yra vertikalių (vadovo ir nario) diadų modelio teorija, kuri reikalauja, kad vadovas suprastų individualių žmonių ypatumus. Vadovas turįs nustatyti, kas iš darbuotojų tiki kompanijos tikslais, yra motyvuotas ir savarankiškas. Pirmieji sudaro vidinę grupę, o vadovas ir kiekvienas pavaldinys sudaro vertikalią diadą. Ryšys tarp vadovo ir pavaldinio vadinamas vadovo ir nario sąveika. Pagal šia teoriją, aukštos kokybės sąveika turi įtakos aukštesnei vadovavimo kokybei, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu (ten pat, 152).

Bandydami nustatyti kas turi įtakos vadovo ir pavaldinio ryšio kokybei S.J.Wayne ir G.R.Ferris 1990 m. pasiūlė modelį, padedantį suvokti, kaip vadovai jaučia simpatiją pavaldiniams. Esą darbuotojai gali padaryti tokį įspūdį vadovui, kad ims daugiau jam patikti. Veikla vertinama pagal objektyvius kriterijus, bet kadangi šie darbuotojai patinka labiau, jie labiau ir vertinami. Darbuotojo patikimas vadovui ir darbuotojo darbo kokybės kombinacija nusako sąveikos kokybę (ten pat).

Pastaruoju laikotarpiu vis didesnis specialistų ir tyrinėtojų dėmesys skiriamas charizmatiniam lyderiui (*charizma – graikų k. žodis, žymintis gabumą ir talentą*). Žmonės charizmatiškiems patraukliems lyderiams paklūsta daug neklausinėdami, jais pasitiki ir klauso, yra prie jų prisirišę ir solidarizuojasi su jų tikslais (pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė 2004, 153-154). Vadovo sugebėjimas įkvėpti darbuotojus, sužadinti jų pozityvius jausmus, gyvybingumą ir pakilią nuotaiką laikomas svarbiu sėkmingo vadovavimo veiksmu. Kartu pabrėžiama, kad įkvepiantis vadovas pasitiki pavaldiniais ir pats savimi, yra ryžtinis ir pavaldinių vertinamas ypač atsakingais momentais (ten pat).

Vadovo gebėjimą sutelkti ir įkvėpti darbuotojus pabrėžia ne tik sąveikinio (transakcinio) vadovavimo šalininkai, bet ir teikiantys pirmumą pakeitimus žadinančiam (transformaciniam) vadovavimui (pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė 2004, 154-155).

Transakcinio vadovavimo šalininkas:

- nustato, ką pavaldiniai turi padaryti;
- paaiškina vaidmenį ir užduoties reikalavimus;
- nustato pavaldinių poreikius ir nurodo kaip jie bus patenkinti, kai darbas bus atliktas. Žodžiu, vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinio ir situacijos supratimu.

Transformacinis vadovavimas, priešingai, pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Tokio vadovo tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų. Praplėsdamas asmeninių poreikių diapazoną ir išreiškdamas įsitikinimą tuo, kad darbuotojas gali patenkinti šiuos poreikius, transformacinio vadovavimo šalininkas iš tikrųjų pakeičia darbuotojo tikslus. Jis motyvuoja padaryti daugiau negu žmonės tikisi.

Socialinės sąveikos teorijos tvirtina, kad vadovo ir pavaldinio santykiai labiau nei vadovo asmenybės bruožai lemia vadovavimo sėkmingumą (R.D.Smith, 1994, cit. pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė 2004, 157-158). Vertikalių diadų santykio teorijoje nurodoma, jog vadovo elgesys turėtų keistis, kad atitiktų pavaldinio lūkesčius.

Jei vadovas yra ribotas ir bendrauja tik viena forma, tai ir vadovo efektyvumas bus ribotas (ten pat, 158). Tiesiog pabrėžiama, kad vadovo sėkmė priklauso beveik vien nuo vadovo socialinių įgūdžių.

Apibendrinant galima sakyti, kad socialinės sąveikos krypties teorijos reikšmingiausi sėkmingo vadovavimo veiksmu laiko vadovo ir pavaldinių santykių kokybę, kuri yra lemtingesnė nei

vadovo asmeninės savybės. Pastaraisiais dešimtmečiais ypatingas tyrinėtojų pripažinimas tenka charizmatiniam, pavaldinius įkvepiančiam vadovavimui.

1.3.3. Elgesio požiūris ir veiksniai, susiję su visuotine kokybės vadyba

Elgesio požiūris pabrėžia, kad vadovavimo sėkmę nulemia tinkamo elgesio modelio pasirinkimas (įvertinant pavaldinių brandumą bei aplinkos veiksnius ir situaciją), o ne vadovo asmenines savybes.

Konstruktinės sąveikos tarp vadovo ir pavaldinių būtinumas atsiskleidžia ir kognityvinio požiūrio teorijose, kai jos akcentuoja vadovo gebėjimą suprasti kada ir kiek įtraukti pavaldinius priimant sprendimus, kaip tenkinti darbuotojų lūkesčius, kad jiems vertėtų dirbti (pgl. J.Kasiulis ir V.Barvydienė 2004, 159).

Visuotinė kokybės vadyba prasidėjo nuo statistinės tikslo siekimo proceso kontrolės 1950 m. W.E.Demingo kursais Japonijoje (J.A.F.Stoner ir kt., 1999, 206). Tai yra vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolat tobulinti darbo organizavimo procesą. C.C.Barczyk (1999) ir R.Želvio teigimu (2003, 114-115) visuotinės kokybės vadyba yra visuma 18 komponentų, kurie skirstomi į 3 esmines nuostatas (visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės, apsisprendimas tenkinti klientą ir įgaliojimų suteikimas darbuotojams), 5 didžiuosius principus (grupinio darbo, ištisinės integracijos, kokybės standartų kūrimo, kokybės matavimo ir tolydaus kokybės gerinimo) ir 10 vadybos priemonių (modelių žvalgyba, mokymas, orientacija į procesą, problemų identifikavimas, problemų sprendimas, darbo kokybės užtikrinimas, aktyvi vadyba, tiekėjų kokybės laidavimas, bendravimas, darbuotojų pripažinimas ir skatinimas). R.Želvys pabrėžia, kad įgyvendinus visuotinės kokybės vadybos principus, kontrolės procese faktiškai dalyvauja visi darbuotojai, o kontrolė tampa darbuotojų kasdieninių įsipareigojimų dalimi (2003, 115).

Taigi organizacijos vadovui belieka sužadinti, organizuoti visuotinės kokybės siekimą institucijoje, vadovaujantis aukščiau išvardytomis nuostatomis, principais ir priemonėmis. J.A.F.Stoner ir jo bendraautoriai (1999) pabrėžia, kad tam reikia papildomo aukščiausio lygmens vadovų pasiaukojimo ir vadovavimo. **Jie siūlo vadovams įsivesti kokybės etalonus, sutelkti dėmesį į vartotojus ir sustiprinti institucijos darbuotojų galią – teises, žinias ir išteklius, kad šie realiai padidintų organizacijos darbo ir jo produkto kokybę** (1999, 227). **Visa tai iškelia orientacijos į darbuotojus ir vartotojus veiksnį, fizinės ištvermės – prisiėmimo papildomo darbo bei vadovavimosi pasitikėjimo savimi ir kitais, veiksnius.**

Taigi elgesio požiūris šiek tiek susiaurina ir sukonkretina socialinės sąveikos teorijos teiginius, įvesdamas „tinkamo elgesio modelio pasirinkimo“ sąvoką. Visuotinė kokybės vadyba siūlo įvesti kokybės etalonus, sustiprinančius darbuotojų galią ir reikalaujančius papildomo vadovo darbo ir pastangų.

1.3.4. Sisteminiis požiūris

Paskutiniaisiais dešimtmečiais vis dažniau minimas dar vienas požiūris į vadovavimą organizacijoms – tai sisteminiis požiūris. Apie tai, kaip reikia suvokti organizacijoje ir jos aplinkoje vykstančius procesus, daug rašo P.M.Senge (1999), pabrėždamas, jog žmogiškųjų išteklių tobulinimo viršūnė pasiekama besimokančioje organizacijoje. Ši koncepcija yra išplėta jo knygoje „Penktoji disciplina: besimokančios organizacijos menas ir praktika“.

Pasak P.M. Senge, **besimokanti organizacija** yra tokia organizacija, kuri:

1. Sukuria darbuotojams tinkamą aplinką, aprūpina veikla ir galimybėmis, gerinančiomis savarankišką ir grupinį mokymąsi.
2. Nuolat keičiasi, sujungdama mokymąsi, galimybes ir organizacinę plėtrą.

Tai organizacija, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokyti savo žmones. Ji palaiko savo darbuotojų keitimąsi informacija, taip kurdamą vis daug žinančią darbo jėgą. Atsiranda lankstumas organizacijos, kurios darbuotojai turi bendrą viziją ir lengvai priima naujas idėjas bei pritampa prie pokyčių. Besimokanti organizacija yra idealas, vizija. Įvairios organizacijos ar jų padaliniai to pasiekia skirtingais lygiais ir būdais. Nėra nei aiškaus, nei tikslaus kelio ar pavyzdžio į sėkmę. Tai tokios organizacijos, kuriose žmonės nuolat plečia savo sugebėjimus siekdami rezultatų, kuriose išugdomi nauji ir ekstensyvūs mąstymo būdai. Kolektyviniai siekiai yra laisvi, o žmonės nuolat mokosi mokyti kartu. Pastoviai kalbama apie inovacijas, daugelį jų bandoma įgyvendinti (P.M.Senge, 1999, 9).

P.M.Senge rašo apie penkias naujas „sudedamąsias technologijas“, tam kad atnaujintų mokymąsi organizacijose. Kiekviena iš jų gali savaip stiprinti gebėjimus siekti aukščiausių tikslų. Tai:

1. **Sisteminiis mąstymas.** → P.M.Senge, kalbėdamas apie tai, kas yra sisteminiis mąstymas, pateikia pavyzdį apie orą: prieš lyjant lietui apsiniaukia dangus, pakyla vėjas, renkasi debesys – taip mes žinome, kad tuoj lis. Po lietaus žinome, kad vanduo susigers į žemę ir kitą dieną galbūt vėl švies saulė – visi šie veiksniai yra nutolę laike, bet susiję su tuo pačiu įvykiu, kiekvienas turi kitam poveikį. Norėdami suvokti liūtį ar audros sistemą, turime galvoti apie ją, kaip apie visumą, o ne tik kreipti dėmesį į atskiras jos dalis. Pasak autoriaus, versle taip pat egzistuoja sistemos. Tos sistemos lygiai taip pat yra veikiamos įvairių faktorių, kuriuos sunku iš karto pamatyti, kaip ir pamatyti jų poveikį vienas

kitam ir kartais tam prireikia ne vienu metų. Dar sunkiau, kai esame patys „įsipynę“ į tą sistemą. Taigi neteisingai elgiamasi, jog atsižvelgiama tik į momentinius įvykius, t.y. į padrikas veikiančios sistemos dalis, nesuprasdami kodėl niekaip nepavyksta išspręsti kylančių problemų. Sisteminiis mąstymas yra konceptuali struktūra, kuri buvo vystoma per pastaruosius 50 metų, kad padėtų mums aiškiau suprasti kaip reikia žiūrėti į tam tikrus reiškinius, vykstančius šalia mūsų.

2. **Asmeninis meistriškumas.** → Meistriškumas reiškia profesinių įgūdžių turėjimą. „Asmeninio meistriškumo“ disciplina prasideda sau įsisąmoninant kokie dalykai iš tikrųjų mums yra svarbūs, siekiant mūsų didžiausių tikslų. Pasak P.M.Senge, svarbiausias yra ryšys tarp asmeninio mokymosi ir organizacinio mokymosi, su abipusiais įsipareigojimais tarp individo ir organizacijos.

3. **Mąstymo modeliai.** → Tai tokie modeliai, kurie apima giliai mumyse išsakniusius „manymus“, prielaidas, apibendrinimus, turinčius įtakos tam, kaip mes suvokiame pasaulį ir kaip į viską reaguojame. Mes ne visada sąmoningai galime suprasti šiuos modelius ar jų įtaką mūsų elgesiui. Tokie „mąstymo modeliai“, kas gali ar negali būti daroma skirtingoje „vadybos aplinkoje“ yra ne mažiau giliai išsakniję. Tam, kad galėtume efektyviai veikti, svarbu suvokti kaip mes mąstome ir kokius modelius patys naudojame.

4. **Dalyvaujančios vizijos kūrimas.** → Sugebėjimas siekti bendros vizijos organizacijose neabejotinai prisideda prie jų sėkmės. Kai sukuriama „autentiška vizija“, žmonės stengiasi tobulėti ir mokytis ne tik todėl, kad iš jų to reikalaujama, bet ir todėl, kad jie patys to nori. Labai dažnai kompanijose vizija kuriasi ir plėtojasi „aplink“ charizmatišką lyderį, tačiau suteikus galimybę prisidėti kiekvienam asmeniškai ir nuspręsti patiems, dauguma žmonių siekia aukštų tikslų ne tik kriziniais laikotarpiais, bet apskritai visada. Taigi, pasak P.M.Senge, sėkmingai veiklai organizacijose trūkdavo disciplinos individualią viziją „perversti“ į visuotinę.

5. **Komandinis mokymasis.** → Jis prasideda „dialogu“ ir komandos narių gebėjimais sustabdyti asmeninį išdidumą ir pereiti į nuoširdų „bendrą mąstymą“ (ten pat, 6-10).

Sisteminio požiūrio esmę gerai apibūdina B.Pascal citata: „Visas vandenynas gali būti paveiktas vieno akmenėlio“ (A.R.Cohen ir kt., 1988, 52). Vieno elemento pokyčiai, daro atitinkamą įtaką kitiems. Tuo pačiu, tie pokyčiai turi atgalinę įtaką pakeistajam elementui (A.R.Cohen ir kt., 1988, 49). Sisteminio požiūrio teorija įvardina tam tikras taisykles, kurias svarbu atsiminti ir jomis vadovautis dirbant bet kokią darbą ir siekiant tobulumo. Išvardiname jas pagal P.M.Senge (1999, 57-67):

1. **Šiandienos problemos kyla iš vakarykščių sprendimų.** Sprendimai, kurie sukuria problemas vienoje sistemos dalyje, kitoje dažnai būna nesurasti ir nesuprantami, nes tie kas „išsprendė“ pirmą problemą, skiriasi nuo tų, kurie gavo naują problemą.

2. **„Kuo stipriau spausi tuo stipriau sistema spaus tave atgal“.** Egzistuoja fenomenas „kuo sunkiau dirbi, tuo daugiau darbo atsiranda“ – sistemų teorijoje tai aiškinama kaip „kompensacinė atsakomoji reakcija“. T.y. kuo daugiau pastangų dedame, norėdami pagerinti tam tikrus dalykus, tuo daugiau pastangų reikalaujama. Kai mūsų pradinės pastangos nesukelia ilgai trunkančio pagerėjimo, mes „spaudžiame dar stipriau“, tikėdamiesi, kad sunkus darbas padės įveikti visas kliūtis, tuo tarpu nesigilindami į tai, kaip galbūt mes patys „prisidedame“ prie tų kliūčių.
3. **„Elgesys pagerėja prieš tai, kai iš tikrųjų pablogėja“.** „Geriau prieš blogiau“ atsako į daugelį vadybos intervencijų, kurios sukuria politinius sprendimus, duodančius priešingus rezultatus. Sistemose yra daug būdų padaryti taip, kad dalykai gerai atrodytų trumpame laike. Tačiau ilginiui „atgalinis ryšys“ mums trukdo. Atidėliojimai parodo kodėl sisteminės problemos taip sunkiai atpažįstamos. Tipinis sprendimas atrodo nuostabus, kai jis iš pradžių gydo simptomus. Gali būti kad greitas sprendimas padės kuriam laikui – dviems ar trimis metams, prieš vėl grįžtant problemai, o gal net naujoms, sudėtingesnėms problemoms kylant.
4. **Lengvesnis kelias dažnai veda mus atgal.** Dažnai džiaugiamės, galėdami naudoti gerai žinomus problemų sprendimus, tačiau ne visada tai įmanoma, nes jei sprendimai būtų lengvi ir akivaizdūs visiems, jie turbūt jau būtų atrasti. Kuo labiau remsimės gerai žinomais sprendimais, tuo labiau stiprės esminės problemos.
5. **„Vaistai gali būti blogiau nei pati liga“.** Kartais lengvi ir pripažįstami sprendimai yra ne tik neefektyvūs, o net pavojingi. Pvz. alkoholizmas gali prasidėti nuo paprasto socialinio gėrimo, kaip sprendimo darbo keliamam stresui mažinti ar žemai savigarbai kelti. Taip vaistai tampa blogesni nei pati liga.
6. **„Greičiau yra lėčiau“.** Visos natūralios sistemos, tame tarpe ir organizacijos, turi esminius optimalius augimo greičius. Optimalus augimo tempas yra žymiai mažesnis nei greičiausias įmanomas augimas. Kai augimas tampa „besaikis“/perdėtas sistema pati ieško kompensacijos lėtinama procesą. Kai organizacijų vadovai pradeda suprasti kaip šie sistemos principai veikia, trukdydami jų pačių mėgstamoms intervencijoms, jie gali būti priblokšti. Sistemų principai gali netgi tapti pasiteisinimu neveiklumui – nieko nedarymas „geriau“ nei galimas ėmimasis veiksmų, kurie galėtų duoti priešingą rezultatą ar net pabloginti tam tikrus dalykus. Tai klasikinis atvejo „mažas žinojimas yra pavojingas dalykas“ pavyzdys. Realiam sistemų perspektyvos įtraukimui yra svarbu ne neveiklumas, bet naujas veiklumo tipas, „įsišaknijęs“ „naujoviškoje mąstysenoje“ – sisteminis požiūris yra labiau padrašinantis ir daugiau žadantis nei mūsų „normalūs keliai“ sprendžiant problemas.

7. **Priežastis ir pasekmė nėra susiję „greta“ laike ir erdvėje.** Kalbėdamas apie padarinius, P.M.Senge rašo, kad yra akivaizdūs simptomai, kurie nurodo, jog egzistuoja tam tikra problema – narkotikų vartojimas, bedarbystė, badaujantys vaikai, įsakymų nesilaikymas, pelno nuosmukis. Kalbėdamas apie priežastis, autorius aiškina, kad egzistuoja sąveika „paslėptos“, bet esminės sistemos, kuri yra daugiausiai atsakinga už simptomų generavimą, kurių atpažinimas galėtų mus vesti į pokyčius duodančius ilgiau trunkantį pagerėjimą. Kodėl tai problema? Dauguma mūsų dažniausiai mano, kad priežastis ir pasekmė yra glaudžiai susiję laike ir erdvėje. Pvz. jeigu vadovaujame organizacijai ir matome, kad iškilo problema gamybos sektoriuje, mes ieškosime jos priežasties gamybos sektoriuje. Jei nepakanka maisto, „teisingas“ sprendimas bus – padidinti maisto kiekį. Tačiau mūsų sunkumų „šaknys“ nėra „užsispyrusių“ problemų ar blogio varžovai – tik mūsų pačių. Yra esminis prasilenkimas tarp natūralios realybės ir kompleksinių sistemų ir mūsų vyraujančio/dominuojančio mąstymo būdo apie realybę. Taigi pirmas žingsnis turi būti pataisyti šį neatitikimą ir suvokti, kad priežastis ir pasekmė nebūna susiję tame pačiame laike ir erdvėje.
8. **Maži pokyčiai gali duoti didelius rezultatus, bet tos sritys, kurios daro didžiausią įtaką, yra mažiausiai akivaizdžios.** Kažkas sisteminių mąstymą pavadino „nauju niūriu mokslu“, nes jis moko, kad akivaizdžiausi sprendimai neveikia, geriausiu atveju tik pagerina situaciją laikinai, tuo pablogindami situaciją „ilgalaikiu atžvilgiu“ („in the long run“). Tačiau yra kita medalio pusė. Sisteminiis mąstymas taip pat parodo, kad maži, teisinga linkme nukreipti ir apgalvoti veiksmai, kartais gali sukurti reikšmingus ilgalaikius pagerėjimus, jeigu jie yra laiku ir vietoje. Sistemų teorijos atstovai šį principą vadina „svertu principu“ („leverage“ principle). Sprendžiant sunkias problemas, dažnai svarbu pamatyti kokio pokyčio reikia, kuris nuvestų prie ilgai trunkančio trokštamo pagerėjimo. Viena problema yra ta, kad tie pokyčiai dažnai yra neakivaizdūs didžiajai daliai sistemos dalyvių. Jie nėra „greta tame pačiame laike ir erdvėje“ akivaizdiems problemos simptomams. Taip yra tol, kol pradėdam suprasti, kokios jėgos veikia toje sistemoje platesniu mastu. Tai nėra paprasta, bet pakeitus mąstymą, tampa lengviau – mokytis matyti „paslėptas“ struktūras ir į jas kreipti dėmesį labiau nei į įvykius, jau yra gera pradžia.
9. **„Gali turėti pyragą ir jį valgyti – bet ne visą iš karto“.** Kartais labiausiai susipynę dilemos, žvelgiant sisteminiu požiūriu, apskritai nėra dilemos. Jos daugiau yra greitas žmogaus darbo produktas/istorinis įrankis nei „procesinis“ mąstymas ir iškyla naujoje šviesoje, kai sąmoningai pergalvojame bendrus pokyčius laike. Pvz. Amerikos manufaktūrininkai manė, kad turi rinktis tarp mažų kainų ir didelės kokybės. Jiems atrodė, kad „didesnė kokybė padidina produktų

kainą“, todėl jie stengėsi pagerinti medžiagas ir komponentus, kurie pakeltų produkto kainą. Tačiau jie nepamastė apie esminius patobulinimus darbo procese, kurie gali panaikinti „pertaisymus“, kokybės inspektorių darbą, sumažinti klientų skundus, padidinti klientų lojalumą ir pardavimus. Jie neapgalvojo, kad galima siekti abiejų tikslų, bet laukė įvykstant vieno, kol visą dėmesį telkė tik į kitą. Mes galime rinktis tarp vieno ir kito, tačiau tikrasis „svirties veikimas“ vyksta tada, kai matome kaip galime pagerinti abu dalykus per tą patį laiką.

10. **„Dramblio padalijimas pusiau nesukuria dviejų atskirų mažų dramblių“.** Egzistuojančios sistemos yra vientisos. Tas pats ir organizacijose – norint suprasti vadovo labiausiai akcentuojamus dalykus, svarbu matyti visą sistemą, kuri juos sukuria. Čia P.M.Senge (1999, 66) pateikia pavyzdį apie tris aklius žmones, kurie netikėtai susitiko dramblį. Vienas iš jų, liesdamas dramblio ausį, garsiai sušuko: „tai didelis nelygus daiktas, platus kaip kilimas“. Kitas, laikydamas straublį, pasakė: „tai tiesus tuščiaaviduris vamzdis“. Trečiasis, liesdamas priekinę dramblio koją, sušuko: „tai galingas ir kietas daiktas – kaip kolona“. Autorius kelia klausimą ar šie trys akli vyrai kuo nors skiriasi nuo bet kokios įstaigos vadovų? Kiekvienas mato įstaigos problemas aiškiai, bet nei vienas nemato kaip jo įstaigos politika sąveikauja su kitomis. „Viso dramblio“ matymas nereiškia, kad kiekvienas organizacinis dalykas bus suprastas tik pažiūrėjus į visą organizaciją. Kai kurie aspektai gali būti suprasti tik išgilinus į didesnes funkcijas, tokias kaip gamyba, rinka ir t.t. Šį principą apsunkina tai, kad organizacijose dažnai norima „palikti“ žmones, kad jie nematytų svarbių interakcijų arba problemos „paliekamos už mūsų“, kam nors kitam sutvarkyti.

11. **Jokios kaltės.** Kartais kaltiname aplinkybes dėl mūsų problemų. „Kažkas kitas“ – konkurentas, spauda, vyriausybė padarė kažką blogo. Sisteminiis mąstymas parodo, kad nėra nieko aplinkui – kiekvienas asmuo ir jo problemų priežastys yra dalis vienos didelės sistemos, o vaistai glūdi santykiuose su mūsų „priešu“ viduje.

Kita sistemų teorijos atstovė, sociologė Joan Woodward (cit. pgl. V.Coulshed, 1990, 41) teigia, kad nėra optimalių charakteristikų, būdingų visoms organizacijoms, hierarchijos lygio ar kontrolės matavimų, kurie būtų visiems bendri, nes viskas priklauso nuo užduočių, kurias organizacija siekia atlikti. Ji atliko tyrimą su 100 skirtingų organizacijų ir padarė išvadą, kad nors tirtos organizacijos buvo skirtingos – vienos turėjo mechaninę struktūrą, kitos vadovavosi biheviorizmu, tačiau šie skirtumai neturėjo ryšio su sėkme. Ji išsiaiškino, kad vadybos praktikos ir organizacinės struktūros yra priklausomos nuo to, ko siekia visa sistema ir kokie yra išorinės kontrolės suvaržymai. Jos tyrimai atskleidė, kad **sėkmingam darbui organizacijose, svarbi yra sąsaja tarp struktūros, užduočių, technologijų, žmonių ir aplinkos** (ten pat, 42).

Pasak Eric Trist (cit. pgl. V.Coulshed, 1990, 42), organizacijos, ypač socialinio darbo, veikia labai neramiame / besikeičiančiame lauke, kur vidinių pokyčių reguliavimas yra tiek pat svarbus, kiek ir reguliavimas visos sistemos. Jo nuomone, jeigu organizacijai vadovaujama sėkmingai, jos techninė sistema turi gerai susiderinti su socialine sistema. T.y. socialinės ir techninės sistemos veikia viena kitą. **Žiūrėti į organizacijas iš sisteminės perspektyvos, reiškia matyti procesus ne tik organizacijos struktūroje, bet žymiai plačiau.** Atviros sistemos charakteristikos, pasak Katz ir Kahn, 1966 (cit. pgl. V.Coulshed, 1990, 43), apima svarbų aplinkos poveikį tam tikrai organizacijai. T.y. visuomenė veikia organizacinius procesus ir daro įtaką pokyčiams.

Taigi, kai matome organizaciją, kaip sistemą, su jos posistemėmis ir ją pačią, kaip posistemę aukščiau esančių sistemų, tai mums leidžia suprasti, kad organizacija, kaip sistema veikia aplinką, tačiau ji pati taip pat yra veikiamą kitų, „aukščiau“ esančių sistemų. Taigi, galime matyti, kaip veikia socialinio darbo institucijų vadovai, bet svarbu nepamiršti, jog jie yra taip pat veikiami pasaulietinių, politinių ir socialinių „laukų“.

Pasak V.Coulshed (1990, 44) būtų naudinga socialinės gerovės sistemas matyti kaip tokias, kurios apima mažiausiai penkias susijusias posistemas: paslaugų teikimą, personalą, viešuosius ryšius, tyrinėjimą ir planavimą bei vadovavimą/administravimą. Kai tik vienas iš jų susiduria su organizacinėmis problemomis, naudinga išsiaiškinti, kuri posistemė galėtų suteikti „atsvarą“ pokyčiams ir poveikį kitoms sistemoms.

A.R.Cohen ir kt. (1988) teigia, kad galiausiai visos organizacijos yra atviros sistemos – t.y. užimančios pastovią transakciją su jų aplinkomis, kurios dažniausiai susidaro iš skaičiaus kitų sistemų. Organizacija gauna tam tikros formos „indėlių“ iš aplinkos, pvz. finansinį, neapdirbtą medžiagą, žmones, idėjas, įrangą ir pan. Tuomet organizacija su tuo indėliu kažką daro – tai „transformacijos procesas“, pvz. susumuoja gautus dalykus, atskiras dalis, apdoroja informaciją, vysto gebėjimus. Po šių „vidinių operacijų“, organizacijos siunčia t.t. pabaigtą „produkciją“ atgal į aplinką, pradedant nuo konkrečių produktų iki pakeistų žmonių, pvz. pasveikusių pacientų, apmokytų studentų. Tuo būdu tie dalykai, kuriuos organizacija paleidžia į išorę, tampa indėliu kitoms sistemoms ir ratas sukasi iš naujo. Kadangi organizacijos yra taip susijusios su aplinka, kad liktų pusiausvyra, turi vykti nuolatinis derinimasis tarpusavyje. Organizacinės sistemos turi žinoti apie reikalaujamus pokyčius. Tuo pačiu drastiški pakeitimai, tokie kaip lėšų mažinimai gali grėsti organizacijos išlikimui. Bet kuri sistema reguliuoja ir daro pakeitimus politikai, nes stengiasi išgyventi ir išlaikyti įtaką santykiuose su savo aplinka (ten pat, 56-57).

Akivaizdu, kad sisteminis požiūris labai papildo ir išplečia sėkmingo vadovavimo bet kokioms institucijoms veiksmų sampratą. Ypač vertinga yra tai, kad šis požiūris yra visaapimantis ir atkreipia

organizacijos vadovo ir darbuotojų dėmesį į iš pirmo žvilgsnio nepastebimus paties įvairiausio lygmens veiksnius. Juos atskleisti padeda sisteminis mąstymas, kurio, kaip ir daugelio kitų dalykų, būtina mokytis vadovui, kiekvienam darbuotojui ir visai organizacijai, kaip vieningai sistemai, veikiančiai bendro tikslo link. Šis sisteminis požiūris galėtų būti naujas būdas spręsti esmines problemas, ypač Lietuvos socialinio darbo „lauke“, kur vis dar dažnai diskutuojama apie tai, kaip ir kokios turėtų būti socialinio darbo institucijos, kaip joms gali padėti politikai ir įstatymų leidyba, kokios yra socialinių darbuotojų atsakomybės ir ką reikia daryti, kad situacija iš esmės pagerėtų.

1.4. Teorinės sėkmingo vadovavimo veiksnių apžvalgos apibendrinimas, tyrimo tikslas ir uždaviniai

Iš pagrindinių vadybos sąvokų bei jų santykio analizės matyti, kad vienu svarbiausiu vadovavimo sėkmės veiksmu reikia laikyti vadovo gebėjimą vadovauti taip, kad būtų keliami organizacijos tikslai, kurie visuomet atitiktų realią tos organizacijos ir jos padalinių funkcionavimo bei išteklių ir paklausos situaciją. Valdymo bei vadovavimo funkcijų bei proceso analizė parodė, kad geru vadovu gali būti žmogus, turintis vadybos kvalifikaciją ir lyderio asmenybės savybes, gebantis efektingai pasirinkti tikslus, numatyti jų įgyvendinimo veiksmų planą ir juo vadovautis atliekant visas savo funkcijas.

Sėkmingo vadovavimo sąvokos turinio ir veiksnių analizė, atlikta žvelgiant į vadovavimą skirtingais aspektais, atskleidžia, kad vadovavimo sėkmingumas priklauso nuo visos eilės vadovo asmenybės savybių, gebėjimų, įgūdžių, pavaldinių asmenybės ir elgesio ypatybių, vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo ir sąveikos organizacijos tikslų siekimo procese, taip pat nuo konkrečių organizacijos funkcionavimo bei veiklos vidinių ir išorinių aplinkybių bei visų veiksnių tarpusavio sąveikos.

Taip pat neįmanoma įvardyti vieno optimalaus vadovavimo stiliaus. Iš vadovų reikalaujama įvairiapusių žinių, sugebėjimų, matyti vystymosi perspektyvą, mokėti įtikinti darbuotojus ir, svarbiausia, tapti jų vedliu.

Vadovavimo etikos klausimai iškelia eilę vadovavimo psichologijos problemų, kaip pvz. vadovo teisingumo ir rūpinimosi savo darbuotojais, orientacijos į žmonių santykius arba darbo rezultatus pirmumo. Iš čia kyla vadovo erudicijos, atsakomybės už organizacijos darbo rezultatus ir už jos moralumą, kriterijai, orientacijos į organizacijos darbuotojus ir vartotojus kriterijus, profesinio tobulėjimo kriterijus.

Efektyviai vadovauti organizacijai gali teoriškai ir praktiškai pasirengęs, profesionalus vadovas, brandi asmenybė. Profesiškai reikšmingų vadovo asmenybės bruožų, lemiančių sėkmingą vadovavimą, analizė atskleidė intelekto, iniciatyvumo ir pasitikėjimo savimi bei nuolatinio savęs išisąmoninimo (savo nuostatų, minčių, jausmų, kūno reakcijų) svarbą. Tyrinėtojai taip pat ragina organizacijų vadovus pripažinti pavaldinių laimėjimus, gebėjimą juos atstovauti ir, esant reikalui, ginti.

Nagrinėjant nuo ko priklauso sėkminga organizacijų veikla ir kaip derėtų elgtis vadovams, išsiskyrė sisteminio požiūrio atstovų pozicija. Jie pabrėžė „naujojo mąstymo“ svarbą vadovams ir visiems darbuotojams. Tai siūlymas išisąmoninti, jog egzistuoja sistemos, kurios visapusiškai veikia vienos kitas ir diskutuojant apie bet kokių organizacijų sėkmę, neužtenka kreipti dėmesį tik į vadovą ar darbuotojus. Svarbu nepamiršti, jog ir vadovas, ir darbuotojas, ir institucija yra visumos dalis. Taigi remtis sisteminiu, visuminiu požiūriu būtų išmintinga.

Pasaulinėje literatūroje tyrimų apie sėkmingo vadovavimo veiksnius yra daug. Lietuvoje irgi jų daugėja, tačiau mūsųose iki šiol nėra nustatyta, kokie yra specifiniai vadovavimo veiksniai skirtingos paskirties institucijose. Kadangi Lietuvoje sparčiai vyksta socialinių paslaugų plėtra, daugėja socialinio darbo organizacijų, vyksta pokyčiai viešajame, privačiame ir trečiajame sektoriuje, dėl to tikslinga kuo greičiau įvardyti vadovavimo socialinės pagalbos institucijoms veiksnius, labiausiai lemiančius vadovavimo joms sėkmę. Jų žinojimas palengvintų žmonių, besirenkančių atitinkamas specialybes bei pareigas, profesinį apsisprendimą ir pasitarnautų efektyvių vadovų socialinio darbo institucijoms rengimui. Nustačius šiuos veiksnius, būtų galima teikti rekomendacijas toms socialinės pagalbos institucijoms, kurios dar tik pradeda savo veiklą ir siekia aukštos socialinių paslaugų kokybės.

Visa tai nulėmė šio mokslo tiriamojo darbo objekto tikslo ir metodo pasirinkimą. Šio **tyrimo objektas yra vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksniai.**

Tikslas – atskleisti, kokius vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksnius išskiria socialinio darbo institucijų vadovai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia sėkmingą socialinio darbo institucijų veiklą.
2. Ištirti, kas socialinio darbo institucijų vadovams yra ypač svarbu, siekiant kad jų darbas būtų efektyvus.
3. Nustatyti, kokius gebėjimus socialinio darbo institucijų vadovų supratimu, turi turėti „geras“ socialinio darbo institucijos vadovas.

4. Ištirti, su kokiais sunkumais susiduria socialinio darbo institucijų vadovai savo darbe.
5. Sužinoti, ką socialinio darbo institucijų vadovai keistų, siekdami kokybiškesnės socialinio darbo institucijų plėtros.
6. Ištirti skirtumus tarp vadovavimo skirtingo pobūdžio institucijoms:
 - a) krikščioniškai socialinio darbo institucijai ir vadovavimo bet kokiai ne krikščioniškai socialinio darbo institucijai;
 - b) nevyriausybinei socialinio darbo organizacijai ir valstybinei socialinio darbo institucijai;
 - c) sostinėje įsikūrusios socialinio darbo institucijos ir rajone esančios socialinio darbo institucijos.

Metodas: ekspertų, skirtingo profilio socialinio darbo institucijų vadovų atsakymų, gautų interviu metu, **kokybinė analizė.**

2. TYRIMO METODIKA

Norint atskleisti, kokie veiksniai lemia sėkmingą socialinio darbo institucijų veiklą, sėkmingą vadovavimą šioms institucijoms, išsiaiškinti sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijoms kliūtis ir poreikius veiklos tobulinimui, buvo atliktas empirinis kokybinis tyrimas, kurio objektu pasirinkti vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksniai.

2.1. Tiriamieji

Tyrimo metu apklausti 4 ekspertai, kurie vadovauja visuomenėje pakankamai gerai žinomoms socialinio darbo institucijoms. Atrenkant valstybinę socialinio darbo instituciją, atsižvelgta į tai, kad ši institucija yra viena didžiausių sostinėje. Vienas iš kriterijų, atrenkant krikščionišką ir nevyriausybinę organizacijas, buvo tas, kad šios organizacijos yra žinomos kaip dažnai finansuojamos ir turinčios daug projektų.

Tyrimo dalyvavo 3 ekspertai dirbantys Vilniuje, 1 ekspertas atstovauja vieną iš Lietuvos regionų (dirba ne didmiestyje įsikūrusioje socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje) ir dirba valstybinėje įstaigoje. Iš 3 ekspertų, dirbančių sostinėje, 1 vadovauja nevyriausybinei (NVO) socialinio darbo institucijai – globos namams, 1 vadovauja krikščioniškai nevyriausybinei socialinio darbo institucijai ir 1 yra valstybinės socialinio darbo institucijos vadovas.

Skirtingų socialinio darbo institucijų tiriamieji pasirinkti siekiant išsiaiškinti kuo daugiau skirtingų vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksnių ir norint nustatyti ar ekspertai įžvelgia skirtumus vadovavimo darbe skirtingo pobūdžio socialinio darbo institucijoms.

Visos šiame tyrime dalyvavusios socialinio darbo institucijų vadovės buvo moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą ir ne vienerių metų patirtį, dirbant socialinio darbo institucijose. Visos moterys paklausus kaip atsitiko, kad jos šiuo metu dirba vadovėmis, pasakė, kad jų pareigos nėra atsitiktinumas: jos arba sąmoningai to siekė arba besiklostančios aplinkybės vedė jas vadovavimo link – didžiąją dalį respondentų šias pareigas pasiūlė buvę įstaigų vadovai arba įstaigų steigėjai.

Tyrimo medžiaga:

Tyrimą sudaro 4 interviu su socialinio darbo institucijų vadovais: In – I, In – II, In – III ir In – IV (2 lentelė). Visi interviu vyko ekspertų darbo vietose, išskyrus interviu su valstybinės socialines paslaugas teikiančios institucijos rajone vadove (In – III) – šis interviu vyko tyrėjos darbo vietoje.

2 lentelė. Pagrindinės tyrime dalyvavusių ekspertų ir jų įstaigų charakteristikos

Interviu kodas	Įstaigos tipas	Įstaigos pobūdis / su kokiomis tikslinėmis grupėmis dirbama	Įstaigos vadovo darbo patirtis	Interviu trukmė
In – I	Krikščioniška nevyriausybinė organizacija sostinėje	Organizacija orientuota į socialinį darbą su įvairiomis bendruomenėje esančiomis socialinėmis grupėmis. Dirbama su vaikais, jaunimu, neįgaliaisiais, pagyvenusiais žmonėmis.	Socialinio darbo patirtis – beveik 10 metų: 2 metai savanoriško darbo vaikų dienos centre, 5 m. – vieno iš padalinių veiklos koordinavimas, 3 m. – vadovavimas socialinio darbo institucijai.	51 min.
In – II	Nevyriausybiniai vaikų globos namai sostinėje	Organizacijoje dirbama su vaikais, teikiamos socialinės paslaugos, vykdomos įvairios programos (pvz. narkotikų prevencijos, nusikalstamumo prevencijos, vasaros poilsio organizavimo, tarptautinių mainų ir pan.).	Vadovavimo patirtis – 10 metų (nuo 1997 m.).	29 min.
In - III	Rajone įsikūrusi valstybinė socialinio darbo institucija	Organizacijoje teikiamos visos bendrosios socialinės paslaugos ir dalis specialiųjų socialinių paslaugų (pvz. socialinės priežiūros, pagalbos namuose). Dirbama su visomis tikslinėmis grupėmis (pagyvenusio amžiaus žmonėmis, benamiais, neįgaliaisiais, psichikos sutrikimų turinčiais), išskyrus vaikus su specialiaisiais poreikiais.	Vadovavimo patirtis – 2 metai vadovavimo įstaigai rajone ir 2 m. vadovavimo kitoje socialinių paslaugų įstaigoje sostinėje.	56 min.
In - IV	Sostinėje įsikūrusi valstybinė socialinio darbo institucija	Organizacijos tikslas – socialinių paslaugų vilniečiams teikimas. Dirbama su visomis tikslinėmis grupėmis (pagyvenusiais žmonėmis, rizikos šeimomis, neįgaliaisiais, vaikais, priklausomybes turinčiais asmenimis).	Vadovavimo patirtis – 3,5 m.	50 min.

2.2. Tyrimo metodas

Siekiant išsiaiškinti vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksnius, šiame darbe buvo naudojamas kokybinio tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas pasirinktas dėl šių priežasčių:

- norint atsakyti į iškeltus tyrimo problemos klausimus, reikėjo išsamios informacijos iš vadovaujančių socialinio darbo institucijoms ekspertų;
- norint išsiaiškinti visus respondentams svarbius veiksnius, problemas darbe ir jų poreikius kokybiškesnei socialinio darbo institucijų plėtrai, interviu metu reikėjo pakankamai laiko ir erdvės vadovų požiūriams, nuostatoms ir patirčiai išsakyti;
- kokybinio tyrimo metu taip pat buvo galimybė išsiaiškinti ir tas tiriamųjų nuostatas, kurių iš anksto nebuvo galima numatyti.

Taigi kokybinis tyrimo metodas buvo tinkamas norint išsiaiškinti vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksnius, didžiausias kliūtis efektyviai socialinio darbo institucijų veiklai ir svarbiausius poreikius kokybiškesniam socialinių paslaugų teikimui.

Interviu buvo atliekamas pagal iš anksto parengtą planą – paruoštus klausimus (žr. 1 Priedas). Tyrimo metu ne visuomet pavykdavo išlaikyti interviu nuoseklumą, nes ekspertai kartais pateikdavo išsamesnės ar papildomos informacijos, darė savo išvadas, dėl to vieni klausimai buvo atsakyti dar nepaklausus, kiti keitėsi vietomis.

Tyrimo tipas – vertinamasis, kuris apžvelgus ir įvertinus esamas sąlygas sėkmingam vadovavimui socialinės pagalbos organizacijose vykti ir poreikius veiklos kokybės gerinimui bei jų probleminius aspektus, padėjo nustatyti vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksnius.

Duomenų rinkimo būdas – apklausa. Pusiaus struktūruotas interviu su 4 ekspertais, turinčiais vadovavimo patirtį socialinio darbo institucijose, kurie seniai dirba socialinio darbo įstaigose (yra turėję ne tik vadovavimo patirties), turi socialinio darbo arba psichologijos išsilavinimą, vadovauja institucijoms ne pirmus metus.

2.3. Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas

Darbo problemai ištirti pasirinktos šios temos: veiksniai, trukdantys ir padedantys vadovauti socialinio darbo institucijoms; veiksniai, nuo kurių priklauso socialinio darbo institucijų sėkminga veikla; gerai vadovaujančio socialinio darbo institucijos vadovo samprata; pagrindiniai trūkumai ir trukdžiai socialinio darbo institucijų dar sėkmingesnei veiklai; esminiai skirtumai vadovavimo darbe skirtingo pobūdžio socialinio darbo institucijoms. Siekiant tyrimo tikslo ir uždavinių, ekspertams buvo užduota 10 atvirų klausimų. Tyrimo klausimai ekspertams pateikti 1 Priede.

Tyrimo metu telefonu iš anksto buvo susitarta dėl interviu su visais tiriamaisiais. Ekspertams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, pristatyta tyrimo tema, perspėta, jog pokalbis bus įrašomas į diktofoną bei užtikrintas konfidencialumas (dėl šios priežasties 3 Priede, 4 Priede ir 5 priede tos interviu dalys, kuriose galima atpažinti ekspertus ar įstaigas, kurioms jie vadovauja, žymimos xxxx ženklų). Visi interviu vyko pačių ekspertų pasirinktose vietose. Kiekvienam respondentui buvo užduodamas įvadinis klausimas: „Gal galėtumėte papasakoti, kaip atsitiko, kad šiandien dirbate šį darbą?“. Šis klausimas sudarė galimybę gauti daugiau informacijos apie turimą respondentų patirtį ir leido jiems „apšilti“ prieš kitus klausimus. Po atsakymo į šį klausimą respondentams buvo užduodami teminiai, iš anksto paruošti tyrėjos klausimai, tiesiogiai susiję su tiriamąja darbo tema. Vidutinė interviu trukmė – 50 minučių.

Kokybinio tyrimo interviu analizuoti remiantis Grounded teorijos metodika (A.Strauss ir kt., 1990) ir M.Meuser bei U.Nagel (2003) metodika. Pirmiausiai kiekvieno respondento pasakojimas buvo įrašomas į diktofoną. Paskui, transkribavus interviu, atliekamas atviras kodavimas: parafravimas, konceptualizavimas ir kategorizavimas. Visi šie žingsniai yra smulkiau pateikiami 3 lentelėje.

Toks analizės būdas leidžia geriau suprasti tekstą, nes skirtingų interviu duomenys yra sukonkretinami suvedant į tam tikrus konceptus ir kategorijas, kuriuos galima palyginti tarpusavyje.

3, 4 ir 5 prieduose pateikiamas vieno iš keturių interviu (In – IV) pirmasis, antrasis ir trečiasis analizės etapai (3 Priedas – transkripcija, 4 Priedas – parafravimas, 5 Priedas – konceptualizavimas). Ketvirtasis ir penktasis analizės etapai (kategorizavimas ir empirinis generalizavimas) pateikiami visų keturių interviu ir yra aprašomi šio darbo 3 skyriuje (Vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumo veiksniai: empirinės kategorijos) ir 4 skyriuje (Rezultatų apibendrinimas).

3 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenų analizavimo etapai

Analizės etapas	Kas daroma šiame etape
Pirmas analizės etapas – transkripcija.	Garsiniai duomenys paverčiami raštiškais, t.y. kiekvieno respondento pasakojimas, įrašytas į diktofoną, perrašomas pažodžiui kaip nuoseklus tekstas ant lapo. Kiekviena teksto eilutė sunumeruojama, kad būtų galima tiksliai nustatyti žodžio, sakinio ar pastraipos vietą. (Interviu transkripcijos ženklų paaiškinimai pateikiami 2 Priede).
Antrasis analizės etapas – parafrazavimas.	Tekstas skaitomas iš eilės ir skirstomas į mažas temas (parafrazes). Šiame etape dar naudojama buitinė kalba.
Trečiasis analizės etapas – konceptualizavimas.	Atskirų parafrazių siejimas į vieną konceptą, t.y. panašių mažų temų susiejimas į didesnę temą bei konceptualus įvardijimas.
Ketvirtas analizės etapas – kategorizavimas.	Tai konceptų apibendrinimas, suvedimas į vieną dar bendresnę kategoriją ir teminis palyginimas. Analizuojami visų interviu konceptai, lyginami vieni su kitais. Apibendrinant atskirų interviu konceptai priskiriami vienai ir tai pačiai aukštesnio rango abstrakčiai temai – kategorijai. Kategorijos išsamiai aprašomos, analizuojamos, lyginamos viena su kita.
Pentasis etapas – empirinis generalizavimas.	Kategorijos aprašomos moksline kalba, gauti rezultatai sukonkretinami, apibendrinami, lyginami tarpusavyje ir siejami su teorija. Šiame etape pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

3. VADOVAVIMO SOCIALINIO DARBO INSTITUCIJAI SĖKMINGUMO VEIKSNIAI: EMPIRINĖS KATEGORIJOS

Šio kokybinio tyrimo, atlikto apklausus 4 socialinio darbo institucijoms vadovaujančius ekspertus, kokybinė duomenų analizė leido suformuluoti 8 kategorijas, liudijančias apie realiai egzistuojančius sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksnius. Šiame skyriuje pateikiamas ketvirtasis (kategorizavimo) tyrimo duomenų analizės etapas. Gautas kategorijas analizuojame kiekvieną atskirai, pateikdami ekspertų nuomonę tam tikrais klausimais, analizuodami ir lygindami bei apibendrinami tyrimo duomenis tarpusavyje.

3.1. Gero socialinio darbo institucijos vadovo gebėjimai

Kaip jau minėta, šio kokybinio tyrimo respondentais buvo pasirinkti socialinio darbo institucijose dirbantys vadovai, institucijoms vadovaujantys ne pirmus metus. Jų, kaip savo darbo ekspertų, buvo prašoma įvardyti, koks jų supratimu yra geras socialinio darbo institucijos vadovas ir kokie yra sėkmingo vadovavimo veiksniai.

Visų keturių institucijų respondentai įvardijo, kad vienas iš labai svarbių vadovo gebėjimų – **gebėjimas nuolatos žiūrėti į priekį, mokėti kryptingai planuoti ir turėti „platesnę“ išvalgą:**

„vadovas visų pirma turi padaryti du dalykus – tai yra žiūrėti į priekį keletu žingsnių toliau negu galbūt tie žmonės kurie tiesiogiai dirba <...> būti keliais žingsniais priekyje ir matyti perspektyvas, kas vyksta iš vis socialinėje erdvėje <...> ir kur įstaiga gali link eiti“ (In – I, 144-148);

„tas kuris geba matyti daugiau ir plačiau negu vien jo institucija, kuris mato aplinką irgi visą“ (In – I, 187-188).

Valstybinės, sostinės įsikūrusios institucijos vadovė paminėjo, kad vadovaujant socialinio darbo institucijai, kaip ir bet kuriai kitai institucijai, svarbu turėti vadybos žinių:

„visi vadybos pagrindiniai principai, metodai kaip darbo planavimas, organizavimas, kontrolė, rezultatų įgyvendinimo analizė“ (In – IV, 82-84).

Ši ekspertė yra baigusi socialinio darbo studijas ir vadybos studijas (įgytas magistro laipsnis). Kalbėdama apie vadovės darbą, ji pabrėžė svarbą derinti vadybos žinias su žiniomis apie tai, kokia yra socialinio darbo specifika:

„nors aišku ilgą laiką buvo nuomonė, kad socialinis darbas yra ne profesija, jo nebūtina studijuoti, bet vis dėlto kai tu išmanai pačią specifiką darbo ir dar turėdamas vadybos pagrindus iš tiesų labai gerai gali suderinti“ (In – IV, 78-81).

Visi ekspertai teigė, kad gerai dirbantis **vadovas turi mokėti teisingai dirbti su darbuotojais ir tikslingai „moderuoti“ viduje vykstančius procesus, t.y. turėti dalykinio bendradarbiavimo su pavaldiniais ir moderavimo įgūdžius**. Krikščioniškai socialinio darbo institucijai vadovaujanti respondentė pabrėžė, kad geras socialinio darbo institucijos vadovas turi sugebėti tikslingai panaudoti darbuotojų patirtis:

„turėti išvalgą ir žinoti ką su ja daryti ir kaip surinkti iš žmonių, kurie dirba organizacijoje, <...> jų patirtis ir padaryti iš to kažkokias išvadas“ (In – I, 154-156).

Ji taip pat daug kalbėjo apie subsidiarumo principą vadovo darbe – t.y. erdvės darbuotojų iniciatyvai suteikimą ir laisvę būti atsakingiems:

„iniciatyvos <...> negesinimas, o padėjimas kad <...> iš tų mažesnių kažkokių darinių kylanti iniciatyva yra vertybė ir ją reikia palaikyti, padėti ten kur reikia ir leisti tai iniciatyvai būti, o jos negesinti struktūromis kažkokiomis“ (In – I, 315-318), *„kaip sakiau rūpintis tais žmonėm, kurie dirba, bet iš kitos pusės ir nedirbti vienam, bet dirbti kartu su jais, nes ką aš matau, kad tikrai tie žmonės, kurie dirba, kartais labai daug gali ir ne tai kad apkrauti juos darbais, bet suteikti jiems <...> erdvę irgi daryti dalykus <...> suteikti erdvę jų iniciatyvai, jų atsakomybei, kad irgi nebijoti atiduoti dalykų ir patikėti kad tie žmonės padarys“* (In – I, 527-535).

Rajone dirbanti respondentė taip pat įvardijo, kad jai geras vadovavimas susijęs su darbuotojų skatinimu ir netrukdytu jiems daryti tai, ką jie geriausiai sugeba:

„geras vadovavimas tai yra susijęs su skatinimu ir motyvavimu arba net netrukdytu darbuotojams patiems imtis atsakomybės ir <...> jiems tiesiog suteikiant darbo įrankius“ (In – III, 189-191). Ir, pasak jos, svarbiausia: *„suteikti galimybes darbuotojams netrukdyti jiems dirbti“* (In – III, 45).

Nevyriausybiniam vaikų globos namams sostinėje vadovaujanti ekspertė įvardijo, kad **vadovui svarbu sugebėti atsirinkti tinkamus darbuotojus:**

„svarbiausia yra darbuotojų atranka“ (In – II, 51), *„kaip ir sakiau, kad svarbiausia yra teisingai atsirinkti personalą <...> darbuotojus, žmones kurie gali nori ir geba dirbti su vaikais, tas yra labai svarbu“* (In – II, 304-308).

Valstybinės sostinėje esančios įstaigos vadovė pripažino, kad geras socialinio darbo institucijos vadovas turi nusimanyti apie savo pavaldinių pareigas ir jų darbą:

„svarbu išmanyti ką daro kiekvienas darbuotojas“ (In – IV, 81).

Ji interviu metu daugiausiai kalbėjo apie tai, kad svarbu rūpintis darbuotojais, suteikti jiems geras darbo sąlygas ir reikšmingiausiu veiksmu vadovo darbe įvardijo žmogiškąsias savybes bendraujant su jais:

„geras <...> vadovas, <...> didelė dalis yra ne išsilavinimas, ne diplomai, yra žmogiškosios savybės, kaip tu moki bendrauti su žmogumi, kaip tave žmonės priima ir tikrai sakau, aš jau tikrai labai įsitikinau, kitą kartą yra labai geras specialistas, labai geras profesionalas, netgi galbūt labai geras vadybininkas, bet jo kolektyvas nepriima vien tik dėl asmeninių <...> savybių.“ (In – IV, 250-255); „bet tas žmogiškumo faktorius, aš kuo toliau tuo labiau įsitikinu, yra tikrai tikrai svarbus, kokios tavo yra asmeninės savybės“ (In – IV, 308-309).

Ši ekspertė džiaugėsi, kad jos kabineto durys visiems dirbantiems visada atviros ir pabrėžė, kad reikia būti betarpiškam:

„iš tiesų <...> būti atviram darbuotojams ir netgi siūlyčiau daugiau mažiau betarpiškam“ (In – IV, 520-521).

Tai empatija darbuotojams, **sugebėjimas suvokti, suprasti ir įsijausti į darbuotojų būseną ir žvelgti jų akimis.**

Nevyriausybinių vaikų globos namų sostinėje ir valstybinės institucijos sostinėje direktorės įvardijo, kad geras vadovas privalo **mokėti ir laiku spręsti iškilusias problemas:**

„Paprastai būna tokių darbų, kurie net neišsirašo labai tiksliai į tą instrukciją ir tada reikia tuos tokius skubius darbus, neilinius, netikėtus, kažkokias iškilusias problemas galbūt reikia labai gerai apgalvoti, kaip tai bus atliekama, kas tai atliks ir kaip greitai tai reikia atlikti“ (In – II, 73-76).

„Geras yra tas, kuris <...> daug dirba, <...> atiduoda labai daug jėgų darbui ir ta prasme kuris priima atsakomybes, kuris nesikrato atsakomybės ir <...> kiekvieno problemą ne apeina, o ją sprendžia, <...> sprendžia problemą laiku, ir netgi prognozuoja“ (In – II, 119-122).

„Vadovas turi turėti pats atsakymą arba bent jau mokėti, sugebėti ištraukti iš to darbuotojo, kuris ateina su problema, atsakymą“ (In – IV, 270-272).

Taigi vadovas turi turėti ir sugebėjimų motyvuoti darbuotojus atlikti nenumatytus darbus ir padėti jiems spręsti iškilusias problemas:

„motyvuoti darbuotoją tam darbui atlikti, kad užduotis jam būtų aiški ir jam užtektų motyvacijos kad tas darbas būtų atliktas“ (In – II, 77-79).

Kalbėdami apie geram vadovui ir sėkmingam vadovavimui reikalingus gebėjimus bei būtinus įgūdžius, respondentai įvardijo gebėjimus **vienu metu apimti daug funkcijų:**

„reikia sužiūrėti labai daug sričių <...> vienu metu labai daug funkcijų ateina“ (In – I, 229-231).

Jie taip pat išskyrė **gebėjimą panaudoti žinias kaip pritraukti resursų**, kaip dirbti su žmogiškaisiais ištekliais ir gilintis „į turinį“ – žinoti kur einama organizacijoje ir kaip spręsti kylančias problemas:

„mąstymo kaip dirbti <...> kaip pritraukti resursų, kaip dirbti su žmogiškaisiais ištekliais, mokėti strategiją šiek tiek žiūrėti kur link eiti“ (In – I, 181-184).

Nevyriausybinių vaikų globos namų direktorė pritarė, kad geras vadovas turi **mokėti pasinaudoti įvairiomis galimybėmis:**

„kuris sugeba pasinaudoti kažkokiom naujom galimybėm, sugeba ten tuos projektus paruošti, numatyti kur ten galima gauti papildomą finansavimą, sugeba kontaktus megzti su partneriais, sugeba turėti partnerių, net užsienio partnerių nedaug turim ir tai labai padeda“ (In – II, 128-131).

Ji pripažino, kad dirbant NVO tai yra labai svarbu, nes nuo sugebėjimo sukaupti finansus priklauso organizacijos sėkmė ir galimybės efektyviai dirbti. Nepaisant to, kad valstybinei įstaigai šios problemos nėra tokios aktualios, kaip NVO, jai vadovaujanti ekspertė irgi sutiko, kad rūpintis finansų pritraukimu yra labai svarbu:

„aš turiu turėti galimybes darbuotojoms sudaryti geras darbo sąlygas. Jeigu mes esam savivaldybei pavaldi įstaiga, <...> jeigu man nesudaromos tos sąlygos, aš negaliu darbuotojoms sudaryt sąlygų. Tai mano uždavinys savivaldybės išsireikalauti geresnio biudžeto, daugiau pinigų remontam, daugiau pinigų darbo priemonių įsigijimui“ (In – IV, 120-125).

Taigi visos respondentės kaip svarbiausius socialinio darbo institucijos vadovo gebėjimus įvardino kryptingą planavimą, domėjimąsi tuo, kas vyksta socialinėje sferoje (kokie pokyčiai ir galimybės ištraukti), mokėjimą atsirinkti darbuotojus ir efektyviai panaudoti jų patirtis, sugebėjimą pritraukti resursų, suteikti geras sąlygas darbuotojams daryti tai, ką jie geriausiai moka, laiku spręsti išskylančias problemas ir sugebėti apimti daug funkcijų.

3.2. Socialinio darbo institucijos sėkmingą veiklą lemia dirbantys žmonės ir jų „teisingas“ požiūris į klientus

Respondenčių nuomonė, atsakinėjant į klausimą apie tai, nuo ko labiausiai priklauso sėkminga socialinio darbo institucijos veikla, labai sutapo. Visos vadovės įvardijo, kad **daugelis dalykų priklauso nuo dirbančio personalo:**

„nuo čia dirbančių žmonių“ (In – II, 142); „labiausiai sakyčiau nuo socialinių darbuotojų.“ (In – III, 187).

Rajono valstybinei įstaigai vadovaujanti respondentė socialinį darbuotoją įvardino kaip esminę figūrą socialinio darbo institucijoje (*„socialinis darbuotojas yra esminė figūra“ (In – III, 53)*). Ekspertės pripažino, kad būtent tiesioginį darbą su tikslinėmis grupėmis dirbantys žmonės, labai didele dalimi prisideda prie geros socialinių paslaugų kokybės ir jos tobulinimo.

Krikščioniškai nevyriausybinei organizacijai vadovaujanti respondentė pabrėžė, kad dirbant socialinio darbo institucijoje, svarbu suvokti, jog „žmogus yra visa ko centras“ (In – I, 314). Ji įvardijo, kad tai daugiau krikščioniška pozicija į žmogų ir ateinančius klientus, todėl, kalbėdama apie darbuotojus, pabrėžė, kad jų organizacijoje darbuotojams labai svarbu derinti teorines žinias su teisinga laikysena į įstaigą besikreipiančius žmones:

„kokią turi principinę laikyseną ir kaip <...> moka savo kompetencijas panaudoti“ (In – I, 89-90); „projektuose dirbantys žmonės turi kažkaip turėti gebėjimą profesines žinias derinti su principine tokia laikysena teisinga žmogaus atžvilgiu.“ (In – I, 98-100).

Ši ekspertė mano, kad tik tada, kai pripažįstama žmogaus dimensijos svarba, socialinis darbas nevirsta „vien plika paslauga“ (In – I, 102-103).

Taigi svarbiausia vadovui ir darbuotojams visuomet prisiminti, jog „turi būti požiūris į žmogų kaip į žmogų“ (In – I, 108) ir **svarbu mokėti įžvelgti individualius klientų poreikius**. Nuolat turi būti žiūrima ko reikia klientui ir svarbu mokėti jį „įgalinti“:

„žiūrima ko jam <...> reikia, ko jisai nori, ką jisai gali iš vis <...> jeigu taip šiaip socialinio darbo tikslas padėti kažkaip žmogui augti ir grįžti į kažkokiais sistemas iš kurių jis iškritęs, tai aš manau, kad tas visai pavyksta dėka tų žmonių kurie dirba“ (In – I, 359-363).

Sakydama, jog labai daug dalykų priklauso nuo to, kas dirba įstaigoje, krikščionišką instituciją atstovaujanti ekspertė taip pat įvardijo, jog dėl šios priežasties organizacija stengiasi labai atsirinkti darbuotojus ir dažniausiai „renkantis darbuotoją kviečiantis į kažkokią laisvą <...> vietą žmogų labai dažnai kviečiam iš savanorių, kurie kažkuriuo metu yra buvę savanoriai“ (In – I, 128-129), nes kai įstaigoje dirbantys žmonės mato kaip dirba savanoriai, iš karto pastebi, kurie dirba atsakingai ir kuriems tikrai rūpi klientai ir jų poreikių patenkinimas.

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė, kalbėdama apie darbuotojų atrinkimą ir motyvavimą, įvardijo, jog visada atsižvelgia į pretenduojančio žmogaus norą dirbti tiesioginį darbą su vaikais:

„dirbti su vaikais, nu tokia orientacija su socialiniu darbu“ (In – II, 87-88).

Pasak jos, norisi, kad „pasiliktų žmonės, kurie yra baigę socialinius mokslus, kurie sugeba dirbti su vaikais, tada kokybė gerėtų“ (In – II, 181-182). Kadangi šioje institucijoje dirbama tik su vaikais, nuo darbuotojų darbo priklauso organizacijos paslaugų kokybė ir klientų skaičius organizacijoje:

„praktiškai taip kaip organizacija dirba, ant kiek yra pripažįstama ir tiek yra siunčiama vaikų į tokius globos namus kaip mūsų“ (In – II, 204-205). Todėl darbuotojų ir vaikų santykis yra labai svarbus:

„labai yra svarbus tas santykis į vaiką, <...> turi būti pagarba vaikui, kad vaikas nebūtų žeminamas, ta prasme daugiau psichologinės pagalbos vaikui, eiti per psichologinę pagalbą, per vaiko konsultaciją, pokalbį su vaiku, o ne visokias kitokias drausminimo priemones, <...> kad vaikams būtų suteikta daug įvairiausios galimos pagalbos, nes vaikai yra labai sudėtingi, jiems yra sunku“ (In – II, 308-314).

NVO vadovaujanti respondentė taip pat pripažino, kad **darbuotojų išsilavinimas yra labai svarbus**. Tuo visiškai neabejojo ir valstybinei institucijai sostinėje vadovaujanti ekspertė:

„aišku naujai priimami darbuotojai, jiems keliamas reikalavimas aukštasis socialinio darbo išsilavinimas, nes to reikalauja socialinių paslaugų įstatymas“ (In – IV, 65-67).

Ir nors sostinėje esančios valstybinės institucijos vadovė teigė, kad iš seniau įstaigoje dirbančių žmonių, ne visi turi aukštąjį socialinio darbo išsilavinimą, *„bet beveik didžioji dalis yra įgijusi socialinio darbuotojo kurį nors iš kvalifikacinių kategorijų“ (In – IV, 64-65)*. Ji taip pat pabrėžė, kad *„didžioji dalis tai turbūt yra socialiniai darbuotojai iš prigimties“ (In – IV, 114)* ir nurodė ryšį tarp socialinių paslaugų kokybės ir darbuotojų išsilavinimo:

„kokybė socialinės įstaigos ir socialinių paslaugų labai didele dalim priklauso nuo žmogiškųjų resursų, tai yra nuo išsilavinimo, nuo patirties. Jeigu žmonės to neturi, iškart kenčia“ (In – IV, 324-326).

Visų institucijų vadovės, kalbėdamos apie dirbančių žmonių išsilavinimą, paminėjo ir tai, kad didžioji dalis darbuotojų yra studentai. Ir nors, pasak rajono valstybinės įstaigos vadovės, *„tai ir papildomas iššūkis organizacijai dėl laikų suderinimo“ (In – III, 402)*, bet *„tuo pačiu tai rodo, kad žmonės no, nori mokytis ir nori siekti dar daugiau“ (In – III, 402-403)*.

Rajono įstaigai vadovaujanti ekspertė įvardijo, kad nors socialiniams darbuotojams jų įstaigoje tenka labai daug ir atsakingos veiklos, darbuotojai tikrai puikiai atlieka savo pareigas:

„pagal esamas sąlygas centras ir darbuotojai dirba fantastiškai, <...> klientų poreikiai <...> patenkinami iš tikrųjų taip, kaip tiktai tai yra įmanoma“ (In – III, 148-150).

Ji džiaugėsi, kad nors įstaiga dirba ir nelabai seniai (2 metus – panaikinus viešąją įstaigą ir pakeitus į biudžetinę ir perėmus klientus bei paslaugas iš likviduotos įstaigos), darbas vyksta sklandžiai:

„dabar kas yra, tai skyrius negavo nei vieno nusiskundimo, nebuvo paskambinta, kad darbuotojai pas juos kažkaip nenuėjo arba kad kažkoks konfliktas ir taip toliau. Visus konfliktus išsprendžia atsakingas socialinis darbuotojas ir plius sakykime lankomosios priežiūros darbuotojai juo labai pasitiki ir džiaugiasi, kad atsirado žmogus, kuris jiems vadovauja ir <...> pas kurį nebijai eiti su problemomis, iškilusiomis su klientais. Aš manau, kad čia yra labai gerai“ (In – III, 349-354).

Rajono valstybinės institucijos vadovė paminėjo, kad darbuotojai dirba taip gerai, jog iki jos nebuvo „atėję“ didelių nusiskundimų:

„iki manęs nebuvo atėjusi nei viena šeima su pretenzijom, <...> ta prasme su pretenzijom, kad nu ką čia dabar jūsų darbuotojai kvailioja ir taip toliau <...>. Tai man tai yra rodiklis, kad darbuotojai vienaip ar kitaip, kartu su šeima, bet sugeba pasiekti, ne tai kad iš jų išsireikalauti griežtai <...>, bet kad sugeba priėti susitarimų, kad būtų ir šeima stengtųsi ir tuo pačiu įgytų ir jų pasitikėjimą ir skatintų juos keistis“ (In – III, 364-368).

Taigi nors struktūra, kaip reikia dirbti, dar pilnai nesukurta, bet darbuotojai tikrai gerai sugeba teikti paslaugas tikslinėms grupėms:

„teikiamos paslaugos, tai yra grynai tiktai darbuotojų <...>, nu ne tai, kad atsakomybė, tiktai darbuotojų dėka“ (In – III, 374-376) ir „kiekvienas darbuotojas na tikrai imasi darbo ir padaro maksimum ką jisai gali“ (In – III, 392-393).

Nors ir problemiška patikrinti ir užtikrinti gerą paslaugų kokybę, neturint aiškios struktūros, bet „darbuotojas dirba ir teikia paslaugas kaip kas išmano, ta prasme kaip tas begali būt geriausia“ (In – III, 565-566).

Sostinėje esančios valstybinės institucijos vadovė, palyginus su likusiomis trimis respondentėmis, vadovauja didžiausiam personalui ir ji pripažino, kad jų įstaigoje labai svarbūs visi, dirbantys tiesioginį darbą, o taip pat ir padalinių vadovai. Ji labai džiaugėsi, kad padalinių vadovai yra turėję tiesioginio socialinio darbo su klientais patirties:

„padalinių vadovai yra ne tik geri vadybininkai, bet nežmoniškai geri socialiniai darbuotojai ir geri profesionalai. Patys dirbę tą darbą, puikiai išmano“ (In – IV, 106-108).

Įstaigoje dirbant tokiems darbuotojams, vadovė jaučiasi laisviau ir neabejoja, jog jei prireiktų, darbuotojai susitvarkytų ir be jos:

„aš tikrai esu rami, kad jeigu manęs ir nebūtų, pavyzdžiui aš išeinu visiškai rami atostogų, kad jie tikrai susitvarkys. Tai yra gera komanda, tai yra motyvuoti darbuotojai, kurie ateina į darbą sakau ne tik dirbti, bet jaučia malonumą“ (In – IV, 108-111).

Kalbėdama apie tai, kas labai gerai pavyksta organizacijoje, krikščioniškos įstaigos vadovė pripažino, kad „visų pirma visai pavyksta dirbti su tais žmonėm, kurie ateina, <...> dirbti taip kad, taip kad tiem žmonėm, tiek vaikam, tiek neįgaliesiems <...> tai kad jiem yra gerai čia atėjus“ (In – I, 353-355). Taip yra todėl, kad darbuotojai tikrai sugeba gerai atlikti savo darbą: „žmonės kurie būna kiekvieną dieną, tie darbuotojai kurie dirba tiesioginį, jie yra tie, kurie labiausiai jaučia poreikį, koks yra poreikis“ (In – I, 162-163).

Tokiam požiūriui į klientus ir jų poreikius, labai pritarė ir nevyriausybiniais vaikų globos namams vadovaujanti ekspertė, teigdama, kad „*vis tiek darbas laikosi ant to personalo, darbuotojų, kurie <...> čia dirba ir daug kas priklauso nuo jų atsakingumo, pareigingumo, kūrybingumo ir aišku visų pirma sugebėjimo dirbti su vaikais tiesiog*“ (In – II, 52-54). Darbas su klientais, pasak jos, pavyksta nes „*galbūt jau sugebam rasti priėjimą <...> raktą į kiekvieno vaiko asmenybę*“ (In – II, 236-239), darbuotojai jau gali prognozuoti „*ko tam vaikui reikia, <...> kokias mes priemones galim panaudoti, kokią pagalbą suteikti, kad jisai socializuotųsi, kad jisai normaliai funkcionuotų*“ (In – II, 241-243).

Krikščioniškos socialinio darbo institucijos vadovė įvardijo, kad **sėkminga veikla priklauso nuo bendro tikslo organizacijoje suvokimo ir siekimo**, nes tik tada galima vieningai dirbti ir visiems kartu siekti geresnės socialinių paslaugų kokybės :

„priklauso nuo to <...> kaip bendrai yra suprantamas tikslas organizacijos, kaip vadovas ir darbuotojai ar bendrai supranta kame čia esmė šitoj organizacijoje“ (In – I, 577-579).

Vaikų globos namų vadovė įvardino, kad kaip pagalba darbuotojams, galėtų būti teisingas darbų paskirstymas tarp darbuotojų, aiškus pasidalijimas atsakomybėmis:

„kad tie darbai būtų deleguojami, kad jie būtų atliekami <...> kad kiekvienas labai aiškiai žinotų, ką jis turi padaryti ir kaip jis turi padaryti, kad kiekviena užduotis būtų labai aiški“ (In – II, 59-61).

Ši ekspertė teigė, kad geras veiklos vykdymas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir sugebėjimų juos motyvuoti:

„sugebėjimo motyvuoti darbuotoją tam darbui atlikti“ (In – II, 77-78).

Taigi visų keturių įstaigų vadovės pabrėžė, kad socialinių darbuotojų, dirbančių tiesioginį darbą su klientais, indėlis į organizacijos sėkmingą veiklą, yra labai svarbus. Kiekviena akcentavo, kad nuo vadovo, kaip žmogaus ir nuo kiekvieno darbuotojo požiūrio į kitą žmogų (kas jis bebūtų – klientas ar bendradarbis), labai priklauso ir socialinių paslaugų kokybė institucijose ir klientų poreikių patenkinimas, o tai yra susiję su tos institucijos gyvavimo prasmingumu.

3.3. Sėkminga organizacijos veikla priklauso nuo gero psichologinio klimato organizacijoje, darbuotojų motyvavimo ir palaikymo jų darbe

Išklausius visų keturių eksperčių pasisakymus apie tai, kas nulemia sėkmingą socialinio darbo institucijos veiklą, galima teigti, kad organizacijose svarbu ne tik gerai dirbantys vadovai ir profesionalūs socialiniai darbuotojai, bet ir pozityvus santykis tarp jų.

Nevyriausybiniam vaikų globos namams vadovaujanti ekspertė, kalbėdama apie tai, nuo ko priklauso **socialinio darbo institucijos veiklos sėkmė, pripažino, kad ji, be kitų veiksnių, tikrai priklauso ir nuo gero psichologinio klimato bendruomenėje**, t.y. gerų santykių tarp vadovo ir pavaldinių bei tarp darbuotojų ir klientų:

„Sėkminga socialinio darbo institucijos veikla priklauso ir nuo gero <...> psichologinio klimato bendruomenėj“ (In – II, 147-149); „nuo gerų santykių tarp darbuotojų ir tarp vaikų, nuo teisingo nuo teisingo požiūrio į vaikus, nuo to <...> kiek geras yra ryšys tarp vaikų ir darbuotojų, kiek vaikai bendradarbiauja, nes praktiškai prievartos čia būt negali. Čia gali būti tik bendravimas, tarpusavio supratimas ir vaikų noras, motyvas kad keisti savo elgesį <...> ir mokytis, vystytis ten, užsiimti pozityvia veikla“ (In – II, 151-156).

Šios organizacijos vadovė įvardijo, kad vadovo santykis su darbuotojais neturi būti „hierarchinis“:

„galbūt daugiau tokio partnerystės, bendradarbiavimas“ (In – II, 162).

Rajone dirbanti valstybinės socialinio darbo institucijos vadovė, kalbėdama apie organizacijos klimata, dar kartą paminėjo, kad įstaiga dirba pakankamai neseniai, taigi nėra jokios griežtos hierarchinės struktūros ir klimata savo vadovaujamoje organizacijoje įvardijo kaip „sveiką“:

„Realiai tokios labai griežtos hierarchinės struktūros jos net nėra. Santykiai, tai yra ir su kiekvienu asmeniškai kiek tenka pabendraut ir sakykime posėdžiai, <...> kiekvieną dieną rytais išgeriam kartu kavos, apsitariam“ (In – III, 218-221); „manau, kad jis <...> sakyčiau, kad jis yra sveikas“ (In – III, 227-228).

Vėliau ji paaiškino, kad reikia atsižvelgti į tai, jog čia tik jos, kaip vadovės, nuomonė, bet tikrai patikino, jog įstaigoje galima diskutuoti apie viską:

„organizacijoj galima kelti bet kurią problemą, garsiai apie tai sakyti, diskutuoti. Atsakymas gali nepatenkint visų, bet kad apie viską galima kalbėti“ (In – III, 230-231).

Valstybinės socialinio darbo institucijos sostinėje vadovė, kaip ir rajone veikiančios socialinio darbo institucijos vadovė, pripažino, kad socialinio darbo institucijose vadovas turi būti „arti“ personalo – čia nereikalinga labai griežta hierarchija:

„pirmą kartą čia visi pas mus taip daro, <...> ar direktorius ar direktoriaus pavaduotojas ateina pas mus, <...> susipažinti beveik su kiekvienu asmeniškai, apeiti per visus kabinetus, prisistatyti, pasikalbėti, pagaliau kad jie tave matytų iš veido, kad jie pažinotų“ (In – IV, 517-520).

Krikščioniškos nevyriausybinės socialinio darbo institucijos vadovė, galvodama apie tai, ką galėtų patarti bet kokios naujai įsikūrusios įstaigos vadovui, pasakė, kad negalima pamiršti, jog socialiniai darbuotojai „neša visą darbą su klientais“, todėl „patarčiau mylėti žmones kurie pas jį dirba“ (In – I, 513).

Suprantama, kad nevyriausybinėse organizacijose tokius santykius palaikyti yra žymiai lengviau ir hierarchija vis tiek dažniausiai labiausiai jaučiama valstybinėse įstaigose, tačiau valstybinės įstaigos sostinėje vadovė patikino, kad jai asmeniškai, visai nesunku betarpiškai elgtis su savo pavaldiniais:

„aš darau si kavą man tikrai nesunku, aš padarau ir padėjėjai savo ir kažkada buvo, kad kažkokie darbuotojai užėję į kabinetą ir jie matė kaip aš xxxxxx nunešiau tą kavą su saldainiu, tai jie nesuprato, ir žiūrėjo, jie sakė čia kaip taip“ (In – IV, 535-538), *„su tais žmonėmis su kuriais aš tiesiogiai dirbu, tai aš tikrai noriu turėti ir gerą betarpišką santykį.“* (In – IV, 540-541).

Rajono įstaigai vadovaujanti respondentė, kalbėdama apie bendradarbiavimą su darbuotojais, įvardijo, kad jų organizacijoje yra **sudaroma erdvė išsakyti bet kokias nuomones ir diskutuoti, ieškant geriausių sprendimų:**

„gali iškart sakyti kas tau nepatinka arba kokios yra problemos ir apie tai diskutuoti, ieškoti kaip kiekvienas sugeba ta prasme, nes pas mus nuomonių tai yra žiauriai visi skirtingi.“ (In – III, 433-435).

Sostinės valstybinės įstaigos vadovė taip pat pripažino, kad vadovui, bendraujant su darbuotojais, labai svarbu juos paskatinti išsakyti viską, ką galvoja, kad nebūtų nesusipratimų ir nepasitenkinimo iš darbuotojų pusės:

„Tai sakau nebijokite pasakyti tai ką galvojat“ (In – IV, 164), *„ir aš tikrai pasakiau bet kada galite užeit, paskambinkit“* (In – IV, 165-166).

Sostinėje esančios institucijos vadovė patikino, kad jį įstaigoje viskas taip ir vyksta:

„Tikrai jie nebijo ateit pas mane, aš dėl to džiaugiuosi, tikrai – niekada neišvarau ar neaprekiu, <...> tai va, tai šičia yra plusas“ (In – IV, 463-465).

Krikščioniškai nevyriausybinei organizacijai vadovaujanti respondentė įvardijo, kad be profesionalių darbuotojų, dirbančių tiesioginį darbą, viskas pavyktų tikrai ne taip gerai:

„tikrai jeigu aš viena pati eičiau, aš turbūt nupjaučiau per daug teoretiškai ir gal net per daug abstrakčiai“ (In – I, 169-170).

Kalbėdama apie vadovo gebėjimus ir išsilavinimą, būtent ši ekspertė pripažino, kad **tiesioginio socialinio darbo patirtis vadovo darbe yra labai naudinga:**

„tokia empatija išsivysto labiau darbuotojams“ (In – I, 214).

Vadovui tuomet daug lengviau suprasti ir padėti tiesioginį darbą dirbantiems žmonėms.

Visų įstaigų vadovės pripažino, kad **svarbu darbuotojams sudaryti geras darbo sąlygas ir rūpintis jais:**

„aš turiu turėti galimybes darbuotojoms sudaryti geras darbo sąlygas“ (In – IV, 120-121); *„skirti laiko žmonėm kurie dirba“* (In – I, 516).

Valstybinei ir, kaip jau minėta, didžiausią personalą turinčiai, įstaigai sostinėje vadovaujanti ekspertė sakė, kad ji, suvokdama, jog tai nelabai įmanoma, norėtų vis tiek daug daugiau žinoti apie savo darbuotojus ir jų gyvenimus, nes kartu su jais praleidžia didelę dienos dalį:

„aš tikrai noriu daugiau žinoti ir kaip apie žmogų. Atvirai pasakius ir kuo jisai gyvena, nes praleidžiam čia aštuonias valandas, didesnę darbo dieną“ (In – IV, 544-548).

Ji patikino, kad iš matymo tikrai pažįsta visus savo darbuotojus, o su padalinių vadovais stengiasi palaikyti tikrai gerą kontaktą:

„O su padalinių vadovais, tos vidurinėsios grandies vadovais, tai yra tikrai dažnas kontaktas, tai yra tikrai kasdienių klausimų sprendimas“ (In – IV, 150-152).

Vadovė pabrėžė, kad bendraudama su pavaldiniais stengiasi būti betarpiška ir džiaugėsi, jog prieš užimdama vadovės pareigas, dirbo įstaigoje pavaduotoja, kas jos santykiams su darbuotojais, tikrai yra privalumas:

„jie mane pažįsta kaip pavaduotoją, galbūt nėra tokios baimės“ (In – IV, 139).

Pasak jos, darbuotojai *„visada žino, jeigu yra problemos, gali ateiti, gali paskambinti, gali parašyti ymeilą.“ (In – IV, 142-143).*

Apskritai, kalbėdama apie bendravimą ir bendradarbiavimą su pavaldiniais, valstybinės įstaigos sostinėje vadovė patikino, kad jos kabineto durys būna uždarytos tik tada, kai vyksta kažkas itin svarbaus, o šiaip darbuotojai bet kada gali kreiptis bet koku iškilusiu klausimu:

„sakau mano durys, aš duris labai retai užsidarau, nebent tikrai yra kažkas pas mane atėjęs ar kažkoks susirinkimas, tai <...> ir jeigu jau aš užsidarau, tai tikrai reiškias pas mane geriau nelįsti, <...> o šiaip visada atviros“ (In – IV, 152-156).

Visi respondentai, kalbėdami apie darbuotojus ir santykius su jais, minėjo empatijos, supratimo ir pagalbos darbuotojams aspektus, nes **reikia suvokti, koks sunkus yra socialinių darbuotojų darbas:**

„darbas yra sunkus, kitą kartą žinai didžiąja dalim su nelaimingais, piktais žmonėmis ir kur tave išsunkia ir kaip tik gali dar iškoneveikia, užpjudo šunimis ir panašiai“ (In – IV, 353-356).

Taigi **vadovai turi nepamiršti kai tik reikia padėti socialiniams darbuotojams ir neužkrauti jų papildomais darbais:**

„kad pačioj organizacijoje irgi būtų paskirstyta, kas kokias funkcijas atlieka, kad tiesioginį darbą dirbančiam nebereiktų plėšytis ir rašyti projekto ataskaitų, kad galbūt arba bent jau derinti <...> kiek kas ko daro, kad nedarytų vienas žmogus visko“ (In – I, 584-585).

Valstybinės institucijos sostinėje, krikščioniškos ir rajone dirbančios įstaigų vadovės, paminėjo, kad **vienu iš pagalbos būdų gali būti galimybės gauti supervizijas, darbuotojams suteikimas:**

„jau dabar su savo psichologais <...> po Velykų pradėdame skyriuje bendruomenės socialinių paslaugų, kur va daugiausia tokių atvejų ir yra sunkiausia, supervizijos grupę vieną. Ir žiūrėsime kaip jiems seksis, kaip <...> ar ten pasiteisins“ (In – IV, 231-234);

„jeigu kalbant apie supervizijas, tai tas yra galimybė, tas nėra prioritetas ar kažkoks privalomas dalykas bet yra galimybė. Ir žmonės tą žino, kad jie gali <...> savo komandoj arba kažkur asmenines supervizijas eiti“ (In – I, 484-486);

„bet kokiam darbui reikalingi įgūdžiai, reikalinga motyvacija, reikalinga savitarpio pagalba, ta pati supervizija, ta prasme pasidalinimas, savianalizė“ (In – III, 118-119), „kadangi pati mokausi supervizijų, tai jau žinau ką tai reiškia, ta prasme žinau, kad tai labai geras dalykas“ (In – III, 155-156).

Kalbėdamos apie tiesioginį darbą dirbančius žmones ir pagalbą jiems, vadovės išreiškė pagarbą pavaldiniams ir galimybės kasdien prisidėti prie problemų ir sunkių emocijų šiems darbuotojams sumažinimo. Krikščioniškos socialinio darbo institucijos vadovė įvardijo, kad ji tikrai jaučia didelę pagarbą dirbantiems žmonėms:

„labai gerbiu tuos žmones kurie dirba“ (In – I, 282), nes „jie dirba didelį darbą, <...> jie yra irgi tas, kas organizacijoj neša visą darbą su klientais“ (In – 516-517).

Krikščioniškoje socialinio darbo institucijoje **darbuotojams sunkiame jų darbe padeda ne tik vadovas, bet ir kiti kolegos:**

„jie turi patys kas savaitę susitikimus kur irgi nesijaučia vieni, o kalbasi tarpusavy ir sprendžia <...> su tais žmonėm, kurie toj srity dirba arba su savo padalinio irgi turi koordinatorių, kuris šiek tiek padeda nuleisti garą“ (In – I, 487-490).

Rajono valstybinėje įstaigoje, pasak respondentės, taip pat yra atskiras žmogus, kuris padeda spręsti konfliktus, kylančius dirbant tiesioginį darbą su klientais:

„Visus konfliktus išsprendžia atsakingas socialinis darbuotojas ir plius sakykime lankomosios priežiūros darbuotojai juo labai pasitiki ir džiaugiasi, kad atsirado žmogus, kuris jiems vadovauja ir pas kurį nebijai eiti su problemomis, iškilusiomis su klientais ir taip toliau“ (In – III, 351-354).

Apie darbuotojų motyvavimą ir skatinimą, daugiausia kalbėjo valstybinės, sostinėje esančios socialines paslaugas teikiančios institucijos, vadovė. Ji, įsivaizduodama, ką darytų, jei turėtų galimybių dar labiau pakeisti ir patobulinti įstaigą ir jos veiklą, kalbėdama apie pagalbą darbuotojams,

paminėjo tokius veiksmus, kaip prailgintų atostogų, turiningo laisvalaikio organizavimas, galimybės naudotis organizacijos transportu suteikimas:

„prailgintas atostogas jie taip pat turėtų turėti kaip ir pedagogai“ (In – IV, 356-357); „žiūrint taip dar toliau reiškias ir tie patys kažokie abonementai į sporto klubus ar panašiai, tai visa tai irgi būtų labai šaunu“ (In – IV, 359-360); „Daryčiau taip, kad mūsų darbuotojams važiuojant pas klientą, jie turėtų galimybę važiuoti tarnybiniu transportu“ (In – IV, 360-362).

Nors ši vadovė ir suvokia, kad visi šie veiksniai, pageidautini ir net būtini, remiasi į materialinę bazę ir nematerialinės skatinimo priemonės yra labai ribotos, tačiau ir dabar, su tokiais finansais, kokius turi įstaiga, ji stengiasi orientuotis į tai, ko darbuotojai pageidauja ir ko jiems reikia:

„nematerialinės skatinimo priemonės jos tikrai yra labai nu labai ribotos, bet daugiau ar mažiau vis tiek kokios išvykos, bet čia jau yra daugiau padalinukų lygmenyje, kažokie bendri renginiai, sakau, kuriuos mes bandome tada jau iš reprezentacinių išlaidų padengti“ (In – IV, 204-207), „ką mes čia darėme, saviginos kursus jie pageidavo. Gerai, suorganizavom, pas mus salėj saviginos kursus <...>. Paskui dabar jogos nori. Gerai, sakau, duodam salę, tarkitės <...>“ (In – IV, 209-212); „Jau čia irgi kaip nematerialinį skatinimą mes apmokam mokymus, jei išėina mes mokam šimtaprocentinį atlyginimą, kai jiems mokslo atostogos yra, nors mes neprivalome“ (In – IV, 227-229); „Tai vat tokių signalų mes gauname ir aišku orientuojamės į tai ko jiems reikia“ (In – IV, 377).

Valstybinei įstaigai sostinėje atstovaujanti ekspertė paminėjo, kad neseniai tarp darbuotojų buvo atsiradusi trintis, dėl rudenį išleisto ministrės įsakymo, kuriame rašoma apie socialinių darbuotojų darbo užmokestį¹ - darbuotojai, išėjus šiam įsakymui, tikrai turi realią galimybę gauti ne vienodus atlyginimus. Tačiau vadovė patikino, kad net ir privalėdami vykdyti įsakymus, leido darbuotojams patiems pasirinkti būdą, pagal kurį jiems ir bus apskaičiuojamas užmokestis:

„manau labai profesionaliai išsprendėme, vadovai pasidarė du sąrašus, mes visiems pasiūlėm, pristatėm, išsakykit savo nuomonę, kitur net balsavo, ar palikti toliau visiems vienodai, ar diferencijuoti. Tai manau, kad tą irgi pakankamai gerai, be didelių konfliktų išsprendėme, nes leidome jiems išsidiskutuoti“ (In – IV, 500-503).

Taigi darbuotojai patys galėjo išsirinkti, kaip nori spręsti iškilusį klausimą ir sprendimas organizacijoje nebuvo tiesiog „nuleidžiamas iš viršaus“.

¹ Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. spalio 16 d. įsakymu Nr. A1-288 „Dėl Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 111-34241) yra patvirtintas Socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas. Šis aprašas taikomas apskaičiuoti tarnybinių atlyginimų koeficientų dydžius bei kitas darbo apmokėjimo sąlygas biudžetinėse įstaigose socialinį darbą dirbantiems darbuotojams (vadovams, socialiniams darbuotojams, socialinių darbuotojų padėjėjams). (<http://www.socmin.lt/index.php?1920374478>)

Krikščioniškos nevyriausybinės organizacijos vadovė, kaip **pagalbos būdą darbuotojams patobulinti savo žinias, pasikeisti patirtimi ir sužinoti kažką naujo, įvardijo seminarus:**

„bandymas ieškoti tiem žmonėm galimybių kažkur išvažiuoti, į kažkokius seminarus, <...> aš įsivaizduoju irgi padeda užtikrinčiau jaustis“ (In – I, 490-492).

Pasak jos, seminarai naudingi, nes ten galima *„pasikalbėti su panašiais žmonėm, kurie panašų darbą dirba, įgauti kažkokių naujų metodų, naujų žinių ir tas irgi padeda šiek tiek rečiau perdegti“ (In – I, 494-495).*

Valstybinės, socialines paslaugas teikiančios institucijos sostinėje direktorė tarptautinių pasikeitimų patirtimi ir seminarų nauda taip pat visiškai neabejoja:

„Jie šiaip pageidauja praktinių mokymų ir tokių praktinių stažuocių ar patirties pasikeitimo, tai mes turėjome <...> su švedais, kai mūsų darbuotojos važiavo į Švediją, turėjome dabar su latviais čia visai neseniai, į tą pačią Rygą važiavom, bet tai visi buvo labai tikrai sužavėti. Tiesiog va tokios praktinės patirties pasikeitimo jiems labai trūksta ir šiaip aplinką pakeist nori. Nu išvažiuavom, tikrai pabuvo Jūrmaloj, pailsėjo pagaliau pamatė kaip kiti socialinį darbą dirba“ (In – IV, 371-377).

Remiantis visų keturių institucijų vadovių atsakymų analize, galima daryti išvadą, jog norint sėkmingai vadovauti socialinio darbo institucijai, svarbu bendradarbiauti su tiesioginį darbą dirbančiais žmonėmis ir nebūti tik formaliu vadovu. Tai sukuria tikrai gerą klimatą organizacijos viduje. Derinant vadovo gebėjimus daryti tai, ką jis moka geriausiai, sugebant motyvuoti, „įgalinti“ dirbančius žmones ir derinant tiesioginį darbą dirbančių sugebėjimus, galima žiūrėti kur toliau eiti ir kaip dar labiau tobulėti.

Išklausius vadovių pasisakymus apie tai, kad svarbu sudaryti geras sąlygas darbuotojams ir jais rūpintis, galima daryti išvadą, kad darbuotojų motyvavimui socialinio darbo institucijose vadovai skiria ypatingą dėmesį. Kaip buvo rašyta teorinėje šio darbo dalyje, darbuotojų motyvavimo svarba pažymima beveik visose vadybos teorijose. O socialinio darbo institucijose, pasak jų vadovų, motyvavimas ypač svarbus dėl to, kad socialinių darbuotojų darbas yra sunkus ir reikalauja daug žinių bei praktinių įgūdžių. Be to, socialiniame darbe visada yra įtampos ir egzistuoja „perdegimo“ galimybė. Todėl vadovai įvardijo, kad socialiniame darbe ypač svarbu darbuotojams suteikti erdvės išsakyti neigiamas emocijas, viešinti problemas. Supervizijos, seminarai ar dalinimasis patirtimi su kitais specialistais, dirbančiais panašaus pobūdžio įstaigose – didelė pagalba tiesioginį socialinį darbą su klientais dirbantiems žmonėms.

3.4. Sėkminga organizacijos veikla priklauso nuo gero planavimo

Kalbėdamos apie sėkmingo vadovavimo veiksmus, vadovės teigė, kad **sėkmė priklauso nuo gero planavimo organizacijose ir aiškių bei gerai pasirinktų tikslų bei kryptingo jų įgyvendinimo neabejojant** ir „netrypčiojant vietoje“: *„be kažkokio planavimo kryptingo, be nustatymo kur <...> silpnybės yra, nežinau ką keisti“* (In – IV, 351-352).

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė pripažino, kad planuojant yra lengviau dirbti ir be planavimo negalima įsivaizduoti efektyvios veiklos: *„labai svarbu planuoti savo veiklą“* (In – II, 58). Pasak jos, geras vadovas yra tas, kuris *„prognozuoja į priekį kaip viskas vyks, kaip klostysis reikalai“* (In – II, 122-123). Svarbu *„planuoti – planai, planai, planai, planuoti, keltis tikslus, numatyti, juos pasiekti, kad turėtų drašos“* (In – II, 317-318).

Krikščioniškos organizacijos vadovė labai pritarė, jog reikia nuolat domėtis tuo, kas vyksta, pagal tai planuoti savo veiklą, stengtis numatyti „į priekį“ ir siekti savų tikslų:

„būti keliais žingsniais bent jau prieky ir matyti perspektyvas, kas vyksta iš vis socialinėje erdvėje kokios ten politinė, socialinė situacija, kokios kabo ir kur įstaiga gali link eiti“ (In – I, 146-148).

Pasak nevyriausybiniuose vaikų globos namuose dirbančios ekspertės, kurdami organizacijos kasdieninius ir tolimesnius planus nei vadovas, nei kiti darbuotojai niekada neturėtų abejoti savo sėkme, o tiesiog siekti užsibrėžtų tikslų:

„Apie tai niekada nereikia galvoti, reikia tiesiog daryti ir laukti rezultato, suplanuoti priemones, padaryti ir žiūrėti, tada jau galvoti, o ne spėlioti – padės, nepadės. Tiesiog padaryti tai, ką suplanavai“ (In – II, 319-321).

Ši respondentė patikino, kad tik tada galima tikėtis gero rezultato organizacijoje:

„suplanuoti tai, ką reikia padaryti, <...> kad būtų kažkoks tai ėjimas į priekį, kad nebūtų trypčiojimas vietoje <...> kai keli tikslus, tada tu vis tiek kažkaip tai sieki tų tikslų ir tik tada gali būti rezultatas“ (In – II, 323-325).

Valstybinės įstaigos sostinėje vadovė pritarė planavimo svarbai organizacijoje ir patikino, kad jų organizacijoje darbo planavimas *„yra pakankamai gerai sutvarkytas, darbuotojai žino konkrečiai kiekvienas, ką jis turi daryti, kokios yra jo funkcijos, kur jis tą daro“* (In – IV, 420-421).

Jos nuomone, valstybinėse institucijose yra lengviau, nes *„darbas yra reglamentuotas įvairiomis tvarkomis, įvairiais aprašais“* (In – IV, 421-422), o *„tai yra plusas, nes iš tiesų tu žinai ką tu turi daryti ir tu žinai ko iš tavęs tikimasi“* (In – IV, 422-423). Kita vertus, pasak šios respondentės, NVO dirbantiems žmonėms yra lengviau, nes ten gali būti kūrybiškesnis ir atitinkamai lanksčiau reaguoti į tam tikrus pokyčius, priklausomai nuo to, kaip pasisuka situacija:

„Bet dėl kūrybiškumo tai ten galima aišku pavydėti kartais, kad jie tikrai gali laisviau žinai, bet nepatiks nedarysi galbūt. Mes pavyzdžiui tikrai privalome teikti klientui paslaugą. Jie jeigu teikia socialinę paslaugą, klientas kažko nesilaikys sutarties nu paims ir nutrauks. O apie mus parašys koks nors laikraštis, kad mes ten senukui duonos kepaliuką nenupirkom, nors tas senukas ten vos ne neprimušė tos darbuotojos. Tai vat irgi sakau, čia ir savi plusai, ir savi minusai“ (In – IV, 402-408).

Nevyriausybiniais vaikų globos namams vadovaujanti respondentė, lygindama vadovavimą NVO su vadovavimu valstybinėms socialinio darbo institucijomis, teigė, kad NVO suteikiama žymiai daugiau savarankiškumo, bet organizacija turi ir didesnę atsakomybę, nes reikia patiems kaupti lėšas ir stengtis užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę:

„tokiai organizacijai suteiktas didesnis savarankiškumas, bet kartu organizacija turi ir didesnę atsakomybę, kad organizacija pati turi sukaupti sau lėšas ir užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę“ (In – II, 201-203).

Apibendrinant galima sakyti, kad visų įstaigų vadovės teigė, jog sėkminga veikla priklauso nuo sąmoningo planavimo, gerai parinktų tikslų, domėjimosi tuo, kas vyksta „socialinio darbo sferoje“, ėjimu pirmyn atliekant tai, ką turi atlikti ir neabejojimu savo sėkme.

3.5. Sėkminga socialinio darbo organizacijos veikla priklauso nuo profesinio tobulėjimo siekimo ir galimybių gerinti paslaugų kokybę

Kalbėdamos apie sėkmingą ir efektyvią veiklą socialinio darbo institucijose, vadovės įvardijo **profesinio tobulėjimo svarbą ir kvalifikacijos kėlimo būtinybę, kad vyktų nuolatinis tobulėjimas ir gerėtų teikiamų socialinių paslaugų kokybė.**

Valstybinės, socialines paslaugas teikiančios, sostinėje esančios institucijos vadovė interviu metu labai akcentavo kvalifikacijos kėlimo svarbą. Ji kelis kartus pakartojo, kad reikia „*nuolat vis tiek <...> kelti kvalifikaciją*“ (In – IV, 565). Pasak šios ekspertės, neteisinga būtų manyti, kad jeigu esi vadovas, žinai beveik viską ir nebeturi kur tobulėti:

„būna atrodo jeigu jau esi vadovas, jeigu esi šitoj pozicijoje, daugiau mažiau viską žinai, niekur nereikia eiti, nieko nereikia daryti“ (In – IV, 565-567).

Kalbėdama apie save asmeniškai, ji patikino, kad nuolatos stengiasi semtis žinių ir lankytis seminaruose:

„aš tai griežtai sau keturis kartus per metus kur nors būtinai eiti į seminarą ar į tikrai tokį ilgesnį išsamesnį, kad <...> tobulėti, nes vietoj sustojus tai gali blogai baigtis“ (In – IV, 567-569).

Šioje įstaigoje, ekspertės teigimu, rūpinamasi ir visų kitų darbuotojų tobulinimu, todėl nuolatos rengiami įvairūs mokymai darbuotojams:

„O mokyti, tai mes dabar gal net per daug ir turime tų įvairiausių mokymų, kad jie jau sako <...> jau mums lygtai ir gana, bet kai tiek daug laiko niekas niekur nieko nedarė, tai pradžiai vis tiek mes užsidedę buvom su tais mokymais“ (In – IV, 368-371).

Krikščioniškos organizacijos ir rajone įsikūrusios įstaigos vadovės, kaip ir valstybinės sostinėje esančios įstaigos vadovė, stengiasi tobulėti, kelti kvalifikaciją ir mokosi supervizijų:

„aš pati sprendžiu kokius dar papildomus dalykus ir kaip man reikia išmokti, ta prasme tiek supervizijos, tiek dabar audito kursai, pati organizuojuos, kaip galima geriau daryt savo darbą“ (In – III, 659-662); „kadangi pati mokausi supervizijų, tai jau žinau ką tai reiškia, ta prasme žinau, kad tai labai geras dalykas“ (In – III, 155-156).

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė nurodė sąsają tarp darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir paslaugų kokybės gerinimo – visiems reikia stengtis gerai dirbti, kad *„mūsų paslauga būtų pripažinta“ (In – II, 207-208).*

Šio tyrimo ekspertės įvardijo, kad **pageidautina jog socialinio darbo institucijai vadovautų asmuo, baigęs socialinį darbą.** Dalis apklaustųjų pažymėjo, kad socialines paslaugas teikiančių institucijų vadovui svarbu ne tik pačiam būti baigusiam socialinio darbo arba psichologijos studijas, bet **ir turėti tiesioginės patirties dirbant su klientais.**

Sostinės valstybinėje įstaigoje dirbanti respondentė sutiko, kad *„vis dėlto didelis pranašumas socialinių paslaugų įstaigai yra tas, kai vadovas turi socialinio darbuotojo išsilavinimą“ (In – IV, 77-78).* Nevyriausybinių vaikų globos namų ekspertė įvardijo, kad geram vadovui *„būtina turėti psichologijos žinių“ (In – II, 116).*

Krikščioniškos socialinio darbo institucijos vadovė teigė, kad vadovui, neturinčiam tiesioginio socialinio darbo su klientais patirties, *„sunku labai būtų žmogui nenuieiti vien į teorinį lygmenį“ (In – I, 195-196).* Ji sutiko su tuo, kad geras vadovas yra *„tas, kuris yra turėjęs tiesioginio darbo patirties, vienas dalykas, bent jau su kažkokia tiksline grupe prisilietęs tiesiogiai prie socialinio darbo, tai yra žinantis socialinę sritį“ (In – I, 176-180).*

Šios įstaigos vadovė turi beveik 10 metų patirtį darbo socialinėje srityje ir net 7 metus yra tiesiogiai dirbusi su įvairiais klientais. Nors ji pripažino, kad tokia patirtis nėra vienintelis veiksnys geram vadovavimui užtikrinti, ekspertė patikino, kad turint tiesioginio darbo patirties lengviau suprasti darbuotojus, kurie dirba su klientais:

„šiek tiek jautrumas kitaip išsivysto, kad visai kitaip <...> suprantu tuos žmones, darbuotojus, kurie dabar dirba tiesioginį darbą ir kai jie kelia problemas, negu kad aš būčiau nedirbus, tai man

atrodytu, kad viskas žymiai paprasčiau galima išspręsti <...> kai pats esi turėjęs tokios patirties matai kad ne viskas veikia taip, kaip teoriškai turėtų veikti, tada ta diskusija tokia lyg jinai lygiavertiškesnė gaunas“ (In – I, 206-213).

Kalbėdama apie vadovo „prisilietimą“ prie tiesioginio darbo su klientais ir socialinių problemų sprendimą, valstybinei įstaigai, įsikūrusiai sostinėje, atstovaujanti respondentė pasakė, kad „*kiek konkrečiai vadovas dirba socialinio darbo įstaigoje, tai vėl gi priklauso nuo įstaigos dydžio*“ (In - IV, 84-85). Nors ji pripažino, kad pati faktiškai nedirba tiesioginio socialinio darbo, bet paminėjo, jog turi interesantų priėmimo valandas:

„tai yra jeigu asmeniui nepavyksta išsispręsti problemų žemesniame lygyje, tuomet jis gali ateit pas mane. Bet tas problemos sprendimas <...> dažniausiai yra toks, kad aš išsiaiškinu kas <...> kur buvo nepadaryta ir aišku su padalinio vadovu ar konkrečiu darbuotoju peržiūrim dar kartą, kad problema būtų išspręsta“ (In – IV, 87-91).

Rajonui atstovaujančios vadovės nuomonė labai skyrėsi nuo pastarųjų – ši vadovė interviu metu pabrėžė, kad „*iš vienos pusės tas vadovavimas su socialinėm paslaugom gali net neturėti jokio ryšio*“ (In – III, 75-76). Ji akcentavo, kad jai, kaip vadovei, socialinio darbo išsilavinimas net truputį maišo:

„socialinio darbuotojo kompetencija vadovavimui visiškai įtakos nedaro. Tiesą pasakius asmeniškai man jinai net ir truputėlį maišo“ (In – III, 78-80).

Vėliau ekspertė paaiškino, kad labai sunku suderinti žinojimą, kaip turėtų būti tikrai gerai teikiamos socialinės paslaugos ir galimybę tas žinias panaudoti vadovaujant:

„kai aš galvoju, kaip turėtų būt teikiamos socialinės paslaugos, pagal turimą kvalifikaciją kaip ir tai turėčiau išmanyti vos ne geriausiai, kadangi turiu ekspertą, bet kaip vadovui man yra tiktai galvos skausmas, nes arba aš vertinu situaciją konkrečiai su klientu, jisai žiūri paslaugų kokybės, bet tai reiškia, kaip tada pasidalinti atsakomybę darbuotojas ir aš. Ir kai dalyvauja vadovas darbuotojas tada na pilnos atsakomybės nesiima, su kiekvienu dirbti klientu yra neįmanoma, automatiškai man tenka klausimas kaip vadovauti tada socialiniams darbuotojams“ (In – III, 80-86).

Kalbėdama apie gerą vadovavimą, rajono įstaigai vadovaujanti respondentė paaiškino, kad, jos nuomone, „*socialinių paslaugų įstaiga, jinai nesusijusi su geru vadovu, ta prasme geras vadovas iš principo yra geras vadovas bet kur*“ (In – III, 181-183) ir kad „*vadovavimas yra beveik visur vienodas*“ (In – III, 507-508).

Ši vadovė kalbėjo apie tai, kad dirbdama rajone esančioje valstybinėje institucijoje, jaučiasi taip, lyg iš jos yra reikalaujama labai reglamentuoto socialinių paslaugų teikimo – su visais atsiskaitymais, pagal audito reikalavimus ir kad tai yra „*grynai pavertimas socialinių paslaugų kažkokiais teisiniais aktais*“

(In – III, 541-542), būtent todėl „*tai jau yra taip atitrūkę nuo pačių socialinių paslaugų teikimo, kad <...> jau nebėra skirtumo ką tu darai, ar teiki socialines paslaugas, ar teiki tam tikras kažkokias kitas paslaugas <...> socialiniai dalykai jau yra pliusas, kad tu juos išmanai, kadangi juos reikia aprašyti visiems suprantama kalba, bet..*“ (In – III, 545-550).

Bet ji, kaip ir likusių trijų institucijų vadovės, pripažino, kad vis dėlto **geras vadovavimas socialinio darbo institucijoje yra susijęs su darbo įrankių darbuotojams suteikimu, o tam reikia, kad organizacija turėtų pakankamai lėšų**, nes „*be tam tikro finansavimo negali suteikti tam tikrų įrankių darbuotojams*“ (In – III, 98). Taigi vadovas turi nusimanyti, kaip pritraukti resursų.

3.6. Sėkminga socialinio darbo institucijų veikla priklauso nuo gebėjimo pritraukti resursų

Visos keturios ekspertės, kalbėdamos apie socialinio darbo institucijų sėkmę, **pabrėžė įvairių resursų, finansavimo ir gero biudžeto svarbą**:

„*lemia tai, kiek organizacija sugeba pritraukti bendruomenės kažkokių resursų <...> savanorių pagalbą iš šalies <...> materialinių resursų iš kitur kažkur, ne vien <...> iš fondų*“ (In – I, 572-574); „*efektyvumas vis tiek priklauso nuo turimų finansinių resursų*“ (In – II, 62).

Valstybinės institucijos sostinėje vadovė pripažino, kad sėkminga veikla, kalbant apie išorės veiksnius, yra labai priklausoma nuo „*geros ekonominės situacijos*“ (In – IV, 312). „*Socialinė įstaiga priklauso nuo ekonominės situacijos tiesiogiai. Kiek mūsų valstybė biudžete skiria procentų, mūsų konkrečiu atveju kiek mūsų savivaldybė skiria*“ (In – IV, 317-319).

Pasak jos, socialinė sritis, nepriklausomai nuo to ar valstybiniame ar nevyriausybiniam sektoriuje, pati užsidirbti nelabai gali:

„*socialinė sritis <...> turi būt finansuojama savivaldybės <...> ar jinai yra sponsorių išlaikoma, tai yra sritis, kuri pati užsidirbti tegali labai mažai*“ (In – IV, 313-314).

Krikščioniškai ne valstybinei ir kitai, nevyriausybinei organizacijai vadovaujančios respondentės, įvardijo, kad nevyriausybinėse įstaigose finansavimu daugiausia tenka rūpintis patiems:

„*kadangi mes esam nevyriausybiniai, tai mes didelę dalį finansų sukaupiam patys*“ (In – II, 144-145).

Ir valstybinės ir nevyriausybinių įstaigų vadovės, kaip sėkmingos institucijos veiklos faktorius išskyrė jau minėtą, empatiškų ir gebančių dirbti darbuotojų bei finansinio užtikrintumo svarbą:

„*jeigu pavyksta suderinti tas dvi dalis, tai yra kad dirba žmonės, kurie sugeba mąstyti apie turinį <...> ir žvilgsnį į žmogų turi ir iš kitos pusės įstaiga yra pajėgi pritraukti finansų, tai veiklai užtikrinti, tai jinai ir važiuos į priekį, išžiūrės perspektyvą ir matys iš kur gauti resursų*“ (In – I, 90-96);

„reiškia nuo žmogiškųjų resursų ir nuo finansinių resursų, reiškia, kiek mes turim <...> kaip mes galėjom sukaupti lėšų per programas, akcijas ir taip toliau“ (In – II, 64-65); „tai geras biudžetas, gera komanda“ (In – IV, 126).

Krikščioniškoje nevyriausybiniėje įstaigoje naujų konkursų skelbimu ir finansinio stabilumo užtikrinimu rūpinasi ne vienas žmogus – dalinamasi atsakomybėmis ir kartu ieškoma naujų galimybių:

„aš kartu turbūt su tais padalinių koordinatoriais“ (In – I, 117), „pasiskirstom tokį žiūrėjimą iš kur jų galima gauti, kokie čia konkursai, kokie čia vėjai Lietuvoj <...> administracija tą atlieka, ne tie kur tiesioginį darbą dirba, bet tie, kurie koordinuoja“ (In – I, 119-123).

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė mano, kad papildomo finansavimo paieškos – vadovo rūpestis ir jis turi mokėti tai atlikti:

„kuris sugeba pasinaudoti kažkokiom naujom galimybėm, sugeba ten tuos projektus paruošti, numatyti kur galima gauti papildomą finansavimą“ (In – II, 128-130).

3.6.1. Sunkumai, kylantys dėl nepakankamo finansavimo

Kalbėdamos apie socialinio darbo institucijų finansavimą, visos keturios respondentės pripažino, kad kyla nemažai sunkumų, kuriuos vienaip ar kitaip jos bando ir privalo spręsti. Krikščioniškos socialinio darbo institucijos Vilniuje vadovė įvardijo, jog nevyriausybinesse organizacijose sunkumas, kalbant apie finansavimą, yra tas, kad tenka nuolatos sukti galvą kaip „išgyventi“ vienam ar kitam projektui, gavus nepakankamai reikalingų lėšų:

„čia turi perdenginėti dalykus <...> vaikai gavo mažiau – vadinasi kažką turi perskirstyti, kad gyventų abidvi sritys, nes kitaip nu nepasakysi vaikam žinote atia šiemet jūs gavote mažiau finansavimo, todėl mes čia skirstomės dabar visi“ (In – I, 248-252).

Valstybinės socialinio darbo įstaigos sostinėje vadovė pritarė, kad „nuo finansavimo priklauso materialinė bazė, ką mes turim, ką mes galim pasiūlyti klientui“ (In – IV, 328-329).

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė, kalbėdama apie tai, ką keistų organizacijoje, pirmiausia įvardijo poreikį keisti finansinę institucijos padėtį:

„kad būtų pakankamai lėšų <...> vaikų papildomam užimtumui, svarbiausia sveikatos priežiūrai ir papildomai užimtumui ir tada <...> mūsų patalpos nėra visai tinkamos, tiesiog reikėtų naujų patalpų, labiau pritaikytų mūsų reikmėm“ (In – II, 188-191).

Visų įstaigų vadovės pripažino, kad nepriklausomai nuo institucijos pobūdžio, **didelis sunkumas yra gaunamo finansavimo ir darbuotojų poreikių patenkinimo neatitikimas:**

„sunkiausia kai <...> be tam tikro finansavimo negali suteikti tam tikrų įrankių darbuotojams“ (In – III, 96-98); „reiškia resursų stoka mums labai trukdo, resursų stoka mums labai apsunkina darbą“ (In – II, 254).

Rajone dirbančios ekspertės nuomone, **finansavimo trūkumas apsunkina galimybes suteikti reikiamą pagalbą tiesioginį darbą su klientais dirbantiems žmonėms:**

„o supervizijos, viskas atsiremia į pinigus <...> pasikviesti oficialiai supervizorių, tam reikia papildomų lėšų“ (In – III, 154-158).

Kalbėdama apie gerą socialinio darbo institucijos vadovą ir gerai veikiančią socialinio darbo organizaciją, ši ekspertė paminėjo kito rajono sėkmingai veikiančią įstaigą, kurios vadovei pradėti veiklą ir ją tobulinti buvo lengviau, nes „ji gavo palaikymą iš <...> pasaulio banko, tai reiškia su supervizija, su užsienio patirtim, su viskuo“ (In – III, 172-174).

Rajone dirbančios įstaigos vadovė taip pat įvardijo, kad kadangi to miesto rajone, kuriame ji dirba, jau daugybę metų biudžetas yra deficitinis ir socialinė sritis ten kaip ištisa „perversmų grandinė nuo devyniasdešimt šeštų metų“ (In – III, 440-441), tai pradėjusi dirbti, norėdama instituciją „pastatyti ant kojų“, ji „pusę metų užsiiminėjo tikrai finansais“ (In – III, 379). Taip dažniausiai yra todėl, kad niekam kitam nelieka laiko, norint viską sutvarkyti taip, kaip reikalaujama:

„vadovas jisai užsiiminėja tikrai finansiniais reikalais, kadangi niekam kitam nebelieka laiko“ (In – III, 386-387).

Kalbėdama apie finansinių reikalų tvarkymą, krikščioniškos įstaigos vadovė džiaugėsi, kad „su administracija dabar praktiškai priėmėm sprendimus, tai taip visai važiuoja darbai, ta prasme, kad finansininkui asistentą jau ir taip priėmėm nusprendę kad tas yra teisinga“ (In – I, 288-290).

Taigi dėl nepakankamo finansavimo visų socialinio darbo institucijų vadovėms tenka susidurti su tam tikrais sunkumais, kuriuos jos privalo spręsti. Nevyriausybinėse įstaigose tenka nuolat galvoti kaip išgyventi gavus nepakankamą finansavimą. Visos tyrime dalyvavusių įstaigų vadovės teigė, kad nuo gaunamų lėšų priklauso ne tik tai, ką galima pasiūlyti klientui, bet ir darbuotojų poreikių patenkinimas arba nepatenkinimas.

3.6.2. Nepakankamo finansavimo pasekmė – dažna darbuotojų kaita ir jų trūkumas

Visų keturių institucijų vadovės nemažai kalbėjo apie tai, kad geras finansavimas ir profesionalus personalas yra labai susiję – geras organizacijos biudžetas lemia kokios kompetencijos žmonės galima įdarbinti ir be abejo, kiek laiko jie pasilieka organizacijoje:

„darbuotojų kaita labai trukdo tiesiog“ (In – II, 246-248); „žmonės išeina dėl to, kad atlyginimai yra maži“ (In – II, 178-179).

Visų keturių įstaigų vadovės paminėjo, kad organizacijos susiduria su dažna darbuotojų kaita: „su kuo susiduriame, tai su <...> darbuotojų dažna kaita tam tikrose srityse“ (In – I, 450-451).

Krikščioniškos institucijos vadovė pripažino, kad **dažna darbuotojų kaita daugiausiai būna susijusi su tuo, kad jiems tenka dirbti labai sunkų darbą, kuris nėra taip gerai apmokamas, kad žmonės pasiliktų:**

„pavyzdžiui paauglių ir jaunuolių projektas <...> darbuotojų turbūt kas pusantrų metų pasikeičia, nes vienas dalykas yra labai sudėtinga grupė ir tikrai žmonės pavargsta“ (In – I, 451-455).

Be to, įstaigoje trūksta lėšų tam, kad būtų galima įdarbinti baigusius mokslus ir ieškančius ilgalaikio pastovaus darbo, specialistus:

„dažnai dirba studentai, kurie <...> yra mobilūs pakankamai, kurie pavyzdžiui baigia magistrą ir nori išvažiuoti metam <...> ir jie natūraliai pasieško dar ir kitų galimybių kažkokių“ (In – I, 455-457).

Sostinėje įsikūrusios, valstybinės socialines paslaugas teikiančios institucijos vadovė pažymėjo, kad „socialinių darbuotojų atlyginimai yra tikrai nedideli“ (In – IV, 196), o **nematerialinės skatinimo priemonės dirbant socialinį darbą yra labai ribotos ir dažniausiai visai neveiksmingos**, nes „žiūrint labai elementariai, jeigu žmogus yra nepavalgęs tai jam kažkoks koncertas – visiškai neįdomus“ (In – IV, 202-203).

Šios problemos pasekmė – ne tik nuostolis organizacijai, kai vis iš naujo reikia apmokyti naują darbuotoją, bet ir didelis trūkumas klientų atžvilgiu:

„tas toks kasmetinis įvedimas naujų žmonių <...> nėra lengvas <...> tiek pačiai komandai, nėra lengvas to projekto <...> vaikams, kurie ateina, tiek visai organizacijai, kad kiekvieną kartą turi kažkaip prisijaukinti tą naują veidą“ (In – I, 459-462); „kompetencija nukentčia dėl to, kad žmonės išsineša“ (In – II, 178); „kadangi vyksta didelė kaita, pats darbuotojų parengimas nėra labai irgi pakankamas, prieš pradėdant dirbti tam, kad žmogus žinotų kaip surengti kiekvieną situaciją“ (In – II, 268-270).

Nevyriausybės socialinio darbo institucijos, dirbančios su vaikais, vadovė pritarė, kad be abejojimo prioritetas yra surinkti darbuotojus, turinčius aukštą išsilavinimą, tačiau ji, kaip ir krikščioniškos nevyriausybės organizacijos vadovė, sutiko, kad tam reiktų didesnio nei esamas finansavimo:

„su tuo išsilavinimu, su kompetencija sakyčiau yra sunkiausia, nes samdyti kompetentingus darbuotojus paprastai mes neturime pakankamo finansavimo“ (In – II, 84-86).

Krikščioniškos socialinio darbo institucijos vadovė mano, kad didesnis, pastovus finansinis stabilumas ir jo užtikrinimas žmogui, tikrai labai padėtų spręsti šią problemą:

„aš taip įsivaizduoju, kad vienas dalykas, kas šiek tiek <...> padėtų tai na tokio finansinio stabilumo žmogui, jeigu užtikrinti didesnę, <...> nes tai, kas gerai studentui nebūtinai gerai žmogui, kuris kuria šeimą jau arba kuris <...> baigia studijas, savarankiškai nori gyvent“ (In – I, 466-471).

Jai labai pritarė ir nevyriausybiniam vaikų globos namams vadovaujanti ekspertė: „*praktiškai čia neįmanoma daug uždirbti pinigų*“ (In – II, 91), „*labai daug žmonių išeina, susiranda kitus darbus, geriau apmokamus*“ (In – II, 250-251) bei rajono socialinio darbo organizacijos vadovė: „*šiuo metu sakykime alga yra sumažėjusi, iš tikrųjų pagal darbo krūvį, sakyčiau pagal išsilavinimą <...> tikrai nedidelė*“ (In – III, 655-657).

Visų įstaigų vadovės **vienu didžiausių sunkumų, teikiant socialines paslaugas, išskyrė nepakankamą darbuotojų skaičių organizacijose:**

„*visų pirma tam skaičiui vaikų, kurį mes turim, reikalinga daugiau darbuotojų <...> turi būti gerinama paslaugos kokybė, priimant daugiau darbuotojų ir aišku keliant darbuotojų kompetenciją*“ (In – II, 174-177); „*atsirastų dar kokie trys ar keturi etatai*“ (In – III, 240). Nevyriausybinė vaikų globos namų vadovė įvardijo, kad trūksta tiesioginį darbą dirbančių žmonių: „*trukdo tai, kad yra nepakankamai darbuotojų, dirbančių tiesiogiai su vaikais*“ (In – II, 251-252).

Šis sunkumas taip pat yra susijęs su reikiamų lėšų neturėjimu: „*tiesiog negalim daugiau sau leisti nes neturim tam resursų*“ (In – II, 197).

Apibendrinant galima pasakyti, kad socialinio darbo institucijose vadovams dažnai tenka spręsti ką daryti, kad įstaigoje ilgiau pasiliktų profesionalūs socialiniai darbuotojai, kurie moka ir žino kaip reikia dirbti su tikslinėmis grupėmis. Socialinio darbo institucijų vadovai norėtų turėti galimybes samdyti kompetentingus žmones, turinčius aukštąjį išsilavinimą, kurie ir baigę studijas, pasiliktų dirbti institucijoje. Tai būtų naudinga ne tik įstaigoms, bet ir klientams, kurie pažįsta socialinius darbuotojus, prie jų pripranta ir su jais užmezga tokį kontaktą, kuris veda prie pokyčių klientų gyvenimuose.

3.7. Sėkminga socialinio darbo institucijų veikla priklauso nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo ir galimybių jį įgyvendinti

Socialinio darbo institucijoms vadovaujančios respondentės, įvardiję, kad socialinio darbo organizacijų sėkmė priklauso nuo lygiaverčio ir konstruktyvaus bendradarbiavimo tarp organizacijos darbuotojų ir vadovo bei pavaldinių, išreiškė nuomonę, kad **geram veiklos vystymui taip pat svarbu labai siekti bendradarbiavimo su išorinio tinklo partneriais bei aukštesnėmis instancijomis:**

„*ar yra bendradarbiavimui galimybės palankios*“ (In – I, 550-552); „*nuo gebėjimo turėti gerus partnerius veiklai atlikti*“ (In – II, 145-146).

Kadangi nevyriausybinėms organizacijoms resursai, keitimasis patirtimi, bendro tikslo siekimas ir kontaktų užmezgimas, bendradarbiaujant su įvairiais partneriais yra žymiai aktualesnis nei valstybinėms įstaigoms, kurios lėšų gauna iš valstybės, apie bendradarbiavimo svarbą daugiausiai ir kalbėjo krikščioniškos organizacijos vadovė bei su vaikais dirbančios nevyriausybinės įstaigos vadovė.

Ekspertė, vadovaujanti krikščioniškai nevyriausybinei socialines paslaugas teikiančiai institucijai, patikino, kad turint gerus finansus, atsakingus ir nuovokius darbuotojus, toliau reikėtų dirbti tobulinant bendradarbiavimo sritį:

„daugiau eičiau į tokią išorę, į tą atstovavimą, nes aš taip turiu tokį jausmą, kad nuo to, kai aš atėjau vadovauti, tai pirmi metai buvo ypatingai tokie iš viso įsigilinimo, kas čia <...> vyksta viduje <...> tai dabar aš bandyčiau eiti šiek tiek į išorę ir tą tokį <...> susižiūrėjimą su kitom <...> arba ką valstybinės institucijos socialinėj srity siūlo ir link kur eina“ (In – I, 292-297).

Jeigu nevyriausybinėse organizacijose dirbančioms vadovėms reikėtų patarti naujos, besikuriančios institucijos būsimam vadovui, į ką dirbant svarbiausia atkreipti dėmesį, jos rekomenduotų *„susirasti kažkokius nišas, kam ta organizacija <...> kokiam tinklui galėtų priklausyti <...> tam, kad vėlgi nebūti vienam lauke“ (In – I, 506-510) ir „bendradarbiauti su savo partneriais <...> tiesiog bendradarbiauti, bendrauti kalbėtis“ (In – II, 314-316).*

Krikščioniškai socialinio darbo organizacijai vadovaujanti ekspertė, kalbėdama apie tai, kuo skiriasi vadovavimas krikščioniškai organizacijai nuo vadovavimo bet kokiai kitai valstybinei socialines paslaugas teikiančiai organizacijai, teigė, kad **dirbant krikščioniškoje organizacijoje, labai svarbus solidarumo principas, organizacijos partnerių palaikymas bei dalinimasis turimais resursais:**

„visas tas solidarumo principas, kur aš turiu žiūrėti ne vien į savo organizaciją, arba ne vien į savo darbą, bet tam, kad būtų gerai, turi <...> kartais turi dalintis resursais, turi žiūrėti, kad ir kitiems būtų gerai, nes <...> yra aišku, kad tik <...> tokiu būdu turbūt <...> ir bus žmonėms gerai, jeigu tos, tie dariniai dirbs kartu, bus solidarūs vieni kitiems ir išoks į pagalbą tada kada reikia“ (In – I, 318-323).

Kalbėdama apie šį krikščioniško mokymo principą, kurį naudoja savo darbe ir kurį laiko tikrai svarbiu, ji pateikė ir pavyzdžių apie konkrečią pagalbą, ir jos svarbą, kitai organizacijai reikiamu momentu:

„tarkim koks nors pavyzdys būtų, kad kita organizacija užlūžta, <...> irgi <...> čia pat yra buvę tokių atvejų <...> ir tada man kaip visiškai <...> atskirai organizacijai, tai tas gali arba rūpėti arba nerūpėti, arba rūpėti, bet aš galiu dėl to nieko nedaryti, arba aš galiu pasižiūrėti, kas yra pas mus, gal kažkoks yra stiprus žmogus, jau užaugęs, kuris gali išokdamas į tą organizaciją padėti jai atsistot ant

kojų“ (In – I, 333-339); „arba mes galbūt turim finansinių resursų šiuo metu daugiau ir mes galim jiems paskolinti be procentų tam, kad jie išgyventų tą sunkų laikotarpį“ (In – I, 341-342).

Svarstydama apie galimybes tobulėti, krikščioniškos socialinio darbo įstaigos vadovė pabrėžė, kad svarbu nedirbti užsidarius vienam pačiam, o ieškoti partnerių, eiti į viešumą ir „duoti apie save žinoti“ kitiems: „man atrodo tas atvirumas visai padeda paskui gerus ryšius turėti ir nesijausti vieniem“ (In – I, 374-375).

Pasak krikščioniškos socialinio darbo organizacijos vadovės, **geranoriškas organizacijų bendradarbiavimas tarpusavyje, galėtų būti ir didelis palengvinimas į įstaigą besikreipiantiems klientams:**

„kartais žmogui reikia pereiti <...> kelias skirtingas rūšis paslaugų tam, kad jam būtų gerai, tai ar yra ta sistema <...> jeigu mes matom, kad <...> nestacionarių paslaugų neužtenka, kad jį reikia pavyzdžiui <...> nukreipti, nes reikia dirbt su kokia nors seksualinės prievartos problema <...> tai jeigu yra institucijų tinklas, kurie dengia įvairias sritis, tai aš galvoju ir ta institucija veiks efektyviai, nes jai reikės daryti savo darbą, o kitą darbą padarys kiti“ (In – I, 553-565).

Krikščioniškos įstaigos vadovė džiaugėsi, kad jų organizacija, rodydama iniciatyvą bendradarbiauti ir būdama geranoriška besidominčiųjų atžvilgiu, jau yra užmezgusi nemažai reikalingų kontaktų ir su valstybinėmis, ir su nevyriausybinėmis organizacijomis:

„bendradarbiavimas irgi su įvairiom institucijom, irgi toks, kad pakankamai daug ryšių <...> užsimezgę su įvairiom ir valstybinėm ir nevyriausybinėm, tom pačiom krikščioniškom arba kitokiom <...> tas irgi turbūt dėl tokio buvimo gana atvirais, aš galvoju mes pakankamai daug <...> einam arba įsileidžiam <...> jei kas nors kreipiasi į mus, kaip į organizaciją, ar tai bebūtų kažkokie <...> studentai, praktikantai, ar kita organizacija“ (In – I, 364-370).

Kita ekspertė, vadovaujanti nevyriausybinei institucijai, dirbančiai su vaikais, pritarė, kad veiklose labai padeda užmegzti kontaktai su partneriais: „turėti partnerių, net užsienio partnerių nedaug turim ir tai <...> labai padeda veiklose“ (In – II, 130-133).

Krikščioniškos įstaigos vadovė pripažino, kad išorinis bendradarbiavimas įstaigai yra papildomas darbas ir reikalauja papildomo laiko bei jėgų, tačiau ji išvelgia labai svarbius tokio darbo ir iniciatyvumo bendradarbiauti privalumus:

„tas yra labai aiški atrama ir žinojimas, kad dirbi ne vienas <...> kad yra kitos, kurios dirba panašiais principais, turi panašią arba nepanašią sampratą, bet jie, jiems irgi rūpi tie patys dalykai, kaip ir mūsų organizacijai, tada kažkokius dalykus inicijuoti didesniu lygmeniu yra paprasčiau“ (In – I, 382-387).

3.7.1. „Skauduliai“ bendradarbiaujant su valstybinėmis struktūromis

Krikščioniškai socialinio darbo institucijai vadovaujanti respondentė, **kaip trukdį** bei „skaudulį“ iš vadovo pozicijų, bendradarbiaujant **įvardijo valstybinių ir nevyriausybių organizacijų skirtingą supratimą apie tai, kas apskritai yra bendradarbiavimas:**

„man iš vadovo pozicijų bent jau čia toks turbūt <...> pastarojo laiko <...> jaučiu, kad bendradarbiavimo su valstybinėm struktūrom, pavyzdžiui kad ir fondais, kurie finansuoja, <...> arba kad ir su mokyklom, vaikų teisių apsaugos tarnybom, tai aš taip nekalbu kad su visais šimtu procentų, bet yra <...> labai skirtingas supratimas apie tai, kas yra bendradarbiavimas ir apie tai, kas yra partnerystė“ (In – I, 397-404).

Ši ekspertė išsakė **poreikį suprasti, kad reikėtų dirbti visiems dėl bendro tikslo** („priėmimo to, kad mes dirbam visi dėl vieno tikslo <...> kad tiem žmonėm būtų gerai“ (In – I, 418-419)) ir „norėusi požiūrio partneriško“ (In – I, 415), nes dabar kartais jaučiasi taip, lyg reiktų kovoti tarpusavyje: „yra tokio jausmo, kad kaip nevyriausybė, tai turi priimti nuleidžiamus dalykus iš tų, kurie duoda pinigų arba iš tų, kurie turi galią, dėl to kad jie yra valstybinėje struktūroje <...> kad šalia to, kad ir vyksta tas aišku kažkoks bendras darbas, bet labai daug pastangos reikia, kad tai būtų bendras darbas, o ne kovojimas dėl savo kažkokių laukų <...> ir ne bandymas įrodinėti kiekvienam savo tiesas“ (In – I, 405-412); „šalia to kad dirbi, turi pastoviai kovoti su tokiais truputį vėjo malūnais“ (In – I, 437-440).

Rajono valstybinėje socialinio darbo įstaigoje dirbanti ekspertė pritarė, kad darbą apsunkina savivaldybės nuostata:

„nuostata į centrą ir darbuotojus <...> yra numetamas pasakymas, kad prašom greitai pasirūpinti šituo klientu <...> bet kokių atveju net nesiginčykite, darykit kaip mes liepiam“ (In – III, 474-481). Ji paminėjo, kad darbuotojų darbo nevertinimas – pakankamai įsisenėjusi ir tikrai opi problema:

„yra nuo seno labai garsiai tarybos narių išreikšta nuomonė, kad jie ten nieko neveikia, ta prasme nesvarbu čia kokia viešoji ar biudžetinė <...> prašom pasiimti savo benamius iš įvairiausių laiptinių, kad jie ir girti ir dar kažkokie tai <...>, o pagal socialinių paslaugų teikimą, mes negalim teikti paslaugų kitiems, ta prasme kad iš principo darbuotojai įvaromi į kampą ir jų darbo nevertinimas“ (In – III, 483-488).

Pasak krikščioniškos nevyriausybines organizacijos vadovės, **padėtų naujas požiūris, jei būtų labiau pasitikima nevyriausybinių organizacijų veiklos skaidrumu ir kompetencijomis:**

„priėmimo to, kad nevyriausybinė organizacija nėra ta, kuri nori pasiimti pinigus ir nieko nedaryti“ (In – I, 417-418).

Krikščioniškos įstaigos vadovė kalbėjo ir apie tai, kaip „apjungus“ pajėgas ir dirbant vienu tikslu būtų galima spręsti šią problemą: „jūs turit darbuotojus ir patirtį, mes turim pinigus, tai okei sudedam viską į vieną krūvą <...> ir tada bendrai dirbam, o jeigu yra kažkokių <...> va tokių kliūčių, tai sėdam ir kalbam, bet kalbam, tai nėra taip, kad mes <...> jus apkaltinam arba duodam jums per galvą ir sakom to negalima, to negalima <...> turit daryti taip, taip ir taip“ (In – I, 421-425).

Ši ekspertė patikino, jog supranta, kad duodantys finansavimą nori būti užtikrinti, jog lėšos bus išleidžiamos taip, kaip priklauso: „iš vienos pusės aš suprantu aišku ir tie, kas duoda pinigus ir tie, kas yra šiaip valstybės institucijose, jie turi turėt kažkokį <...> užsitikinimą, kažkokių irgi kriterijų“ (In – I, 427-429), bet ji mano, kad tai tik „požiūrio dalykai“ – pakeitus požiūrį, pasikeistų ir situacija. Nepaisant to, kad esant šiems sunkumams, gali atsirasti nusivylimas dirbant, vadovė patikino, kad būtent bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, padeda nenusivilti:

„padeda tas sakau nesijautimas vieniems. Turbūt jeigu būtum viena ten kažkokia vargšė nevyriausybinė ir neturėtum partnerių, tai aš įsivaizduoju, kad daug greičiau stogas nuvažiuotų“ (In – I, 443-446).

Apibendrinant galima teigti, kad apie geranoriško bendradarbiavimo poreikį ir svarbą daugiausiai kalbėjo nevyriausybinės ir krikščioniškos organizacijų vadovės. Sunkumus, kylančius bendradarbiaujant su valstybinėmis struktūromis, įvardijo ne tik jos, bet ir rajone įsikūrusios savivaldybei priklausančios institucijos vadovė.

3.8. Kliūtys ir sunkumai, kylantys vadovaujant ir dirbant socialinio darbo institucijose

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė, kalbėdama apie tai, kas jos darbe sunkiausia, pripažino, kad **labai sunku, jog socialiniame darbe pokyčiai su klientais ir jų gyvenimuose vyksta labai lėtai** – dėl to neįmanoma pastebėti greito rezultato savo darbe:

„sunkiausia yra tai, kad tie pokyčiai, <...> kurių mes siekiame sukelti, vaikuose vyksta labai lėtai, kad reikia įdėti labai daug pastangų ir ne iš karto matosi rezultatas, ir tai sukelia tam tikrą nusivylimą“ (In – II, 94-98).

Nepaisant to, respondentė laiko darbą reikšmingu ir mano, kad svarbiausia – pozityvi nuostata: „reikia nepaliauti tikėti, kad <...> įdėtos pastangos duos rezultatą <...> ir mažiau abejoti <...> svarbiausia yra <...> į viską žiūrėti pozityviai“ (In – II, 99-104).

Ši ekspertė dar vienu iš sunkumų įvardijo **netikėtai kylančias problemas, kurias sunku numatyti ir išspręsti labai greitai:**

„sunkiausia yra tada, kai <...> neprognozuoji, kažkas atsitinka ir staiga reikia daryti ten kažkas tai tokio“ (In – II, 125-126).

Nevyriausybinių vaikų globos namų vadovė **visuomenei nepriimtina klientų elgesį ir tokias patirtis, su kokiomis jie ateina į organizaciją, įvardijo kaip dar vieną įstaigai ir jai, kaip vadovei, kylantį sunkumą:**

„mes kaip ir turim pasiekti tai, kad vaikų elgesys būtų priimtas, priimtinas visuomenei, o paprastai ateina tokie vaikai, kurių elgesys yra nepriimtinas, amoralus ir <...> motyvacijos nebuvimas mokslam <...> ir panašiai“ (In – II, 230-233); „yra toksai vaikas, kuris labai daug valkatavęs prieš pas mus patekdamas ir visi tie vaikai nesugeba nueiti iki mokyklos“ (In – II, 283-284).

Respondentė išreiškė nusivylimą, kad net tada, kai darbuotojams pavyksta rasti priėjimą ir „raktą į kiekvieno vaiko širdį“, jam atsidūrus kitoje aplinkoje, jis negauna pakankamai paramos iš aplinkos ir reikiama integracija nevyksta taip gerai, kaip galėtų:

„mokykla nesugeba vaikų išlaikyti, įtraukti kažkaip, tai vaikai tiesiog nepritampa mokyklose, mums labai trukdo tai“ (In – II, 255-256), „mūsų vaikai reiškia sunkiai adaptuojasi mokyklose“ (In – II, 260).

Pozityvi vadovės nuostata ir problemos sprendimo alternatyvų ieškojimas atsispindėjo ir šioje situacijoje: *„bandom gauti namų mokymą, bandom vežti, bandom bendradarbiauti su mokykla, daug kalbamės su tais vaikais, daug dirbam, stengiamės motyvuoti tuos vaikus eit į mokyklą, samdom pamokų konsultantus, stengiamės kad čia jiems būtų suteikta pagalba visokiais būdais. Skiriam tiem vaikam daugiau dėmesio“ (In – II, 293-297).*

Rajono socialinio darbo organizacijos ir nevyriausybinių įstaigų sostinėje vadovės pastebėjo, kad **kartais trūksta darbuotojų tam tikrai klientų grupei**, todėl *„kai kurios grupės yra paliekamos likimo valiai“ (In – III, 99-100).* Ir rajono įstaigai ir nevyriausybiniams vaikų globos namams vadovaujančios ekspertės kalbėjo apie **sunkumus dirbant su psichikos sutrikimų turinčiais vaikais ir suaugusiais bei trūkumą specialistų** ar spartesnio bendradarbiavimo su tais, kurie mokėtų tikslinei grupei suteikti visapusišką reikiamą pagalbą:

„mums labai trukdo tai, kad vaikai turi daug <...> psichikos <...> problemų, jų elgesys yra agresyvus <...> dažnam vaikui reikalinga suteikti psichiatro, psichoterapeuto, psichologo pagalba“ (In – II, 256-259); „trukdo tai, kad nepakankamai greitai galim gauti va tokios paslaugos, kas susiję su vaikų psichine sveikata“ (In – II, 261-262); „vieni iš jų būtų nukreipti į darbą su psichikos sutrikimų turinčiais asmenim“ (In – III, 244-245).

Rajone įsikūrusios institucijos vadovė svarbiausia problema, dirbant socialinėje sferoje ne sostinėje, įvardijo trūkumą organizacijų, teikiančių kokybiškas ir į poreikį atsakančias paslaugas:

„biudžetinė įstaiga socialinių paslaugų galima sakyti yra viena rajone“ (In – III, 52); „jeigu matai, kad reikalinga specializuota pagalba, ją pakankamai sunku yra gauti – tu esi vienintelis taškas į kurį ateina“ (In – III, 300-301), „daugiau galima sakyti beveik nėra įstaigų. Ta prasme xxxxx rajone yra sakykime dar dvi, nu trys veikiančios nevyriausybinės organizacijos, stipresnės, bet jos visos veikia neįgalųjų srityje“ (In – III, 303-305).

Pasak jos, neteisinga, kad visa atsakomybė rajone tenka socialiniams darbuotojams, kurie turi mokėti apimti ir atlikti be galo daug funkcijų:

„ir paslaugų poreikiui nustatyti, ir poreikį įvertinti, jį planuoti ir tuo pačiu net ir teikti paslaugas <...> būtent tai kategorijai žmonių. Tai <...> kai mąstau kokią veiklą jiems tenka vykdyti, tai yra žiauriai platu, su daugybe atsakomybės, <...> ten galima taip užsiknisti atsiprašau už išsireiškimą, kad nu juodas reikalas“ (In – III, 55-60).

Pasak šios vadovės, „suteikiamos paslaugos, neatitinkančios poreikiams“ (In – III, 100). Nepaisant to, kad kartais galbūt „kažkoks nepasitenkinimo lygis turi pasilikti“ (In – III, 104-105), kad nedarytume „meškos paslaugos klientui“ ir neatliktume visko už jį patį, trūksta dar geresnių sąlygų darbui su klientais:

„kai visiškai netenkinami poreikiai, <...> žmogui reikia iš esmės išspręsti jo problemas, o mes jam galime pasiūlyti net nežinau, pokalbį arba materialinę paramą, kuri šiaip na nesiekia lito į dieną, kai žmogus be pastogės sakykime arba visiškai be pragyvenimo lėšų, tai truputėlį neadekvatu“ (In – III, 105-108).

Rajono socialinio darbo institucijai vadovaujanti respondentė kaip dar vieną, jai asmeniškai, labai didelį sunkumą, pabrėžė **įstatymų neįgyvendinamumą** („kad jie kartais net neįgyvendinami“ (In – III, 582)) ir **reikalavimus socialines paslaugas „paversti“ teisiniais aktais:**

„iš manęs pradeda reikalauti <...> kaip iš vadovo ir reglamentuotas turėtų būti socialinių paslaugų teikimas, labai reglamentuotas, ta prasme pagal tvarkas, pagal atsiskaitymus, pagal visus audito reikalavimus ir tai yra grynai pavertimas socialinių paslaugų kažkokiais tai teisiniais aktais“ (In – III, 538-545).

Todėl sunkiausias ir yra „bandymas įgyvendinti teisės aktus ir teikti paslaugas taip, kaip parašyta, ta prasme kaip siekiama, kad jie būtų, pagal dvasią ir pagal raidą, kad atitiktų geriausiai žmogui organizuot, pasiekti patį geriausių rezultatą, neturint net ir būtiniausių įrankių“ (In – III, 92-95).

Šios vadovės teigimu, apie socialines paslaugas sprendžiama tik „pagal popierių“, t.y. iš jų aprašymo, nes „tai yra patikrinamas dalykas“ (In – III, 559-560).

Ji atkreipė dėmesį į tai, kad apskritai neaišku ar reikia atskirti darbuotojo asmenybę ir socialinių paslaugų teikimą, nes tikrieji socialiniai darbuotojai visada stengiasi teikti paslaugas taip gerai, kaip tik sugeba:

„jeigu paslaugą organizuoti taip, kad jinai nebepriklausytų nuo darbuotojo asmenybės, tai <...> viskas turėtų būt aprašyta <...> procedūra, bet tos procedūros turėtų būti jau taip gerai įsisąvintos, taip gerai apmąstytos, kad jos tiesiog tampa darbo tavo dalim, ir supranti kad taip iš tikrųjų reikia užpildyti ataskaitoms ir taip toliau. Ar šito iš tikrųjų reikia – labai pamatinis klausimas“ (In – III, 560-565).

Rajone įsikūrusios įstaigos vadovė, kalbėdama apie įstatymus, akcentavo du dalykus:

1) Labai didelį leidžiamų teisės aktų skaičių („*imam ir keпам tuos teisės aktus, kurie iš tikrųjų yra neįgyvendinami*“ (I – III, 617-618)), kurie neturi vieningos politikos ir nežinojimą, kokius teisės aktus iš tikrųjų reikia įgyvendinti socialinėje srityje („*socialinėj srity yra net neaišku kokius teisės aktus įgyvendinti, kas yra privaloma ir kas ne*“ (In – III, 585-586); „*pavyzdžiui manęs paklaustų ką privalai daryti, kokiais privalai teisės aktais <...> vadovautis, aš neatsakyčiau. Ir mano supratimu tiksliai šimtaprocentinai užtikrintai neatsakytų <...> ne taip, kad nei vienas, bet labai labai daug kas neatsakytų*“ (In – III, 594-598)).

Ekspertė, apie tai kalbėdama, paminėjo paradoksalų atvejį, kuris rodo, kad yra prieštaravimas tarp vyriausybės įsakymų vykdymo ir savivaldos teisių:

„*socialinės paslaugos yra savivaldos reikalas*“ (In – III, 587), bet „*pagal savivaldos įsakymą, mes, savivalda neprivalo reaguoti į ministro įsakymą, ta prasme jai svarbu tikrai įstatymas ir paskui eina savivaldos sprendimas*“ (In – III, 591-592). Respondentė teigė, kad nors tai daugiau „globalus dalykas“, kurį sunku pakeisti, bet vis tiek – svarbi ir tyrinėtina problema.

2) Nuostatos, kad įsakymus privaloma įgyvendinti, nebuvimas:

„*išėjo įsakymas, gerai <...> jį labai sunku įgyvendinti – galima šiek tiek, nespėjam jo poįstatyminių aktų, savo teisės aktų pasirengt ir gyvenam be jų. Tai va, tai šitą aš matau labai labai daug kur*“ (In – III, 614-616).

Rajono socialinio darbo institucijos vadovė dar paminėjo, kad iš darbuotojų ir įstaigos dažnai reikalaujama tikrai per daug ir sunku realiai pilnai įgyvendinti visus reikalavimus:

„*realiai kalbant <...> labai globaliai tiek paslaugų teikime, tiek ir ta prasme įstaigos, kaip biudžetinės įstaigos atitikimuose, kuriuos reglamentuoja visi teisės aktai, iš mažiausios biudžetinės įstaigos ir iš mažiausio <...> darbuotojo <...> – iš tavęs yra jau pradamas reikalauti maksimumas,*

ta prasme žiūrint taip paraidžiui – atėjai ir viskas. Traukinys turi važiuoti pilnu tempu. O tai, galima sakyti, yra neįmanoma“ (In – III, 110-117). Pasak jos, svarbu nepamiršti, kad „bet kokiam darbui reikalingi įgūdžiai, motyvacija, savitarpio pagalba“ (In – III, 118-119).

Ši vadovė teigė, kad geram darbui atsiliepia ir aplinkos požiūris į tave kaip į darbuotoją: „iš principo savivaldybėse, tiesą pasakius nu kaip, aš pažįstu tikrai Vilniaus ir xxxxx, tai va kad būtų labai didelė pagarba socialinei sričiai <...> ir palaikymas, kiek galima geriau spręsti gyventojų problemas ir ypač socialinę atskirtį jaučiančius, tai taip tikrai nėra“ (In – III, 121-124).

Ir valstybinės sostinės institucijos vadovė ir rajono valstybinės įstaigos vadovė minėjo apie buvusį ir **vis dar kartais pasireiškiantį neteisingą požiūrį į socialinį darbą**:

„ilgą laiką buvo nuomonė, kad socialinis darbas yra ne profesija, jo nebūtina studijuoti“ (In – IV, 78-79); „bent jau xxxxx rajone, tai yra kai kurių politikų aiškiai ir garsiai išreiškiama nuomonė, kad nu ką čia tas socialinis darbuotojas. Tikrai, ta prasme vis dar tikrai plovimas grindų, tikrai šluostymas užpakalio ir taip toliau“ (In – III, 125-129).

Rajono įstaigai vadovaujanti respondentė, lygindama darbą rajone ir sostinėje, teigė, kad „viskas rajone yra labiau koncentruota, reiškia ir politikų nuomonė – vienas žmogus atėjęs ir išreiškęs, jisai pakankamai svorią turi įtaigą, ypač jeigu tai yra <...> neigiama nuomonė“ (In – III, 307-309).

Ji kaip pagrindinį skirtumą išskyrė „apimtis“ – t.y. „tiek pagal tikslines grupes, tiek ir pagal žmonių skaičių“ (In – III, 288-289), t.y. sostinėje „tikslinei grupei sukuriamos atskiros įstaigos, kurios yra pakankamai specializuotos. Tai yra jeigu tik ar mamų su šeima problema, ar dar kažkas tai panašaus. Realiai jos gali būt, kad jos nepatenkina viso poreikio, bet jeigu jau mirtinu atveju, yra kur nukreipti būtent specializuotai pagalbai“ (In – III, 291-296).

Kaip kitą skirtumą tarp rajono ir sostinės ji įvardijo mažesni patyrimą rajone bei „susikalbėjimo problema“ dėl skirtingas patirtis rajone ir sostinėje turinčių ir socialinio darbo įstaigose dirbančių žmonių:

„turėdavau net ir susikalbėjimo problemų, nes patirtys yra skirtingos. <...> Tiek savo darbuotojais, tiek valdžia, ta prasme tiek savivaldybe“ (In – III, 318-320).

Kalbėdama apie įvairias problemas ir sunkumus, kylančius dirbant socialinio darbo įstaigoje, rajoną atstovaujanti ekspertė, pripažino, kad nors „socialiniame darbe visada yra įtampos“ (In – III, 101), bet „dirbti socialinį darbą savo malonumui, <...> gražioj įstaigoj, kuri turi pakankamai lėšų, manau, kad tai būtų tiesiog svajonių darbas“ (In – III, 690-691).

Ši respondentė apie savo visus pasisakymus pridūrė ir tai, kad priežastis, kodėl ji kalba apie tiek daug sunkių problemų, dirbant socialinio darbo institucijoje, „gali būti tiesiog asmenybės tokia –

taip vat, kad rimtai, kad būtų gerai“ (In – III, 144-145) ir viskas priklauso tik nuo to „iš kurio taško pažiūrėsi“ (In – III, 152).

Be to, nepaisant visų šių sunkumų, kurios ji išvardijo, ji taip pat pripažino, kad reikia suvokti, jog niekur nėra taip, kad viskas pavyktų tobulai ir nebūtų jokių problemų, todėl *„galima sakyti, kad viskas puikiai pavyksta“ (In – III, 345) ir jai asmeniškai labai svarbu „kaip surasti žodžių, kaip apibūdinti ir parodyti įstaigos, jos veiklą ir reikalingumą tam tikrų dalykų, visiem suprantama kalba“ (In – III, 674-676); „norėčiau, kad suteiktų galimybes dirbti taip, kaip man, mums atrodo, kad reikalinga“ (In – III, 676-677); „kaip užvesti diskusiją, kad iš tikrųjų gerėtų socialinė situacija visam rajone, nes po vieną yra neįmanoma kažką tai dirbti“ (In – III, 678-679).*

Rajono institucijai vadovaujančios respondentės pasisakymai labiausiai išsiskyrė tuo, kad ji kalbėjo ne tik apie konkrečią įstaigą, kurioje dirba, bet ir apie bendrą socialinio darbo situaciją Lietuvoje. Šios ekspertės požiūris labiausiai priminė teorijoje aprašytą sisteminių požiūrį į socialinio darbo institucijų veiklos tobulinimą – ji įvardijo, kad turbūt didelė dalis darbuotojų, dirbančių socialinio darbo srityje, susiduria su panašiomis problemomis, jaučia tam tikras kliūtis dirbdami, bet blogai, kad apie tai tyli. Pasak jos, kai „skauda tiek, kad nebegali tylėti“, tai svarbu kalbėti apie viską. Kai pradedamos viešinti esminės kliūtys, problemos, keliamos diskusijos „iš esmės“, tuomet su tais žmonėmis, kurie dirba socialinio darbo institucijose ir nusimano socialinio darbo specifikoje, diskutuojant, galima kartu siekti esminių pokyčių. Pasak jos, verta kalbėti apie tai, kas nepavyksta arba pavyksta mažiausiai – tik tada bus galima tikrai kažką keisti. Diskusijos apie esmines problemas, netgi globalines, nepaisant to, kad jas sunku keisti, galėtų būti pradžia kokybiškesnei socialinių paslaugų plėtrai Lietuvoje.

Sostinės valstybinei socialinių paslaugų organizacijai vadovaujanti ekspertė, kaip ir rajone dirbanti ekspertė, kaip sunkų darbo aspektą išskyrė **biurokratizmą**:

„sunkiausia man jeigu žiūrėt konkrečiai šitą poziciją, valstybinėj įstaigoj, tai yra biurokratizmas“ (In – IV, 175-176). Ji paaiškino, kad valstybinėse socialinio darbo įstaigose „griežtai reikia daryt viską pagal įstatymą, pagal įvairius savivaldybės teisės aktus“ (In – IV, 179). Todėl „kartais labai nusitęsia sprendimų priėmimas, kas labai užtrunka. Tai yra kartais jeigu reikia pasiekt kažkokį sprendimą, reikia praeiti tiek daug laiptelių biurokratinių, kad tai užtrunka labai daug laiko“ (In – IV, 180-182).

Sostinės valstybinei socialinio darbo įstaigai vadovaujanti respondentė teigė, kad **valstybinėse įstaigose problematiška motyvuoti ar paskatinti darbuotojus gerai atlikti savo darbą ir užtikrinti tikrai aukšto lygio socialinių paslaugų įgyvendinimą**, nes darbuotojai žino, kad jų pastangos darbe neturi tiesioginės įtakos jų atlyginimams:

„jeigu kalbėt apie darbuotojus, vėlgi yra labai ribotos mūsų skatinimo galimybės, tiek materialiniu, tiek nematerialiniu požiūriu <...> yra nustatytas mūsų biudžetas, yra koeficientai ir viskas. Nukreipti kažkur jau tu negali, tai yra labai griežtai deklaruota. <...> darbuotojai žino nu padarysiu aš ar nepadarysiu kažko, aš vis tiek atlyginimą gausiu, tai yra tas požiūris, jį vat sunku išgyvendinti“ (In – IV, 182-189).

Ši vadovė norėtų padidinti teikiamų socialinių paslaugų kontrolę: „silpna vieta mūsų yra kontrolė, rezultatų kontrolė. Tai yra taip, mes turime ataskaitas <...> bet kiekvienas darbuotojas jam ne visada įdomu yra paanalizuoti ką jis nuveikė. Nes kaip jau sakiau jo darbo užmokestis nuo rezultatų nepriklauso. Ir aš tarkime irgi per retai kontroliuoju <...> nors kitas dalykas, aš sakau jeigu pasitiki žmogumi ir jisai daro tą gerai, tai kontrolė yra kaip tik demotyvuojantis dalykas. Bet aš manau kad pas mus kontrolės trūksta <...> aš kontroliuočiau ne patį darbuotoją, o kaip atliekama paslauga. Aš kontroliuočiau paslaugos kokybę. Čia irgi kaip darbuotojui pasakysi“ (In – IV, 427-441).

Ši ekspertė įvardijo, kad nors „socialinių paslaugų kokybė yra slidus dalykas“ ir ją sunku išmatuoti, ji jaučiasi už kokybę atsakinga ir kol kas mato vienintelį būdą „paskatinti arba nubausti“ darbuotojus pridedant jiems priedus prie atlyginimų („gerai yra tokia nedidelė galimybė skatint žmogų arba kaip tik nubausti, priedai yra. Priedų krepšelis yra“ (In – IV, 470-471)). Pripažindama, kad tai yra silpna institucijos vieta, vadovė bando rasti papildomas priemones, padėsiančias patikrinti paslaugų kokybę ir ją pagerinti.

4. VADOVAVIMO SOCIALINIO DARBO INSTITUCIJAI SĖKMINGUMO VEIKSNIAI: EMPIRINIS GENERALIZAVIMAS

Gauti tyrimo duomenys atskleidė vadovavimo socialinio darbo institucijoms sėkmingumo veiksnius bei kliūtis kokybiškesniam socialinių paslaugų teikimui. Šiame skyriuje sukonkretinsime ir apibendrinsime tyrimo metu gautus rezultatus. Čia pateikiamas penktasis (empirinio generalizavimo) tyrimo duomenų analizės etapas.

4.1. Gebėjimai, kuriuos turi turėti geras socialinio darbo institucijos vadovas

Tyrimo dalyvavę socialinio darbo institucijų vadovai išskyrė grupę gebėjimų, kuriuos turi turėti geras socialinio darbo institucijos vadovas. Vieni jų yra susiję su bendra socialinio darbo specifikos samprata, kiti su tiesioginį darbą dirbančiais socialiniais darbuotojais.

a) Lietuvoje socialinio darbo sferoje nuolatos vyksta pokyčiai, sistema tobulinama, siekiama geresnės paslaugų kokybės ir socialinis darbas tebėra „besiplėtojanti profesija“, taigi socialinio darbo institucijų vadovams, svarbu suvokti socialinio darbo perspektyvas ir sugebėti kryptingai planuoti. Geras socialinio darbo institucijos vadovui privalu sugebėti pasinaudoti naujomis galimybėmis bei vienu metu apimti daug funkcijų ir turėti platesnę išvalgą.

b) Apibendrinant tyrimo dalyvavusių ekspertų pasisakymus, galima teigti, jog socialinio darbo institucijų vadovai turi sugebėti derinti įstaigų viduje vykstančių procesų kontrolės ir moderavimo įgūdžius su konstruktyvaus bendradarbiavimo su pavaldiniais įgūdžiais. Geras socialinio darbo institucijos vadovas turi sugebėti socialiniams darbuotojams deleguoti pakankamai aiškias apibrėžtas atsakomybes ir nepamiršti subsidiarumo principo, t.y. skatinti darbuotojų iniciatyvą. Geras socialinio darbo institucijos vadovas su savo pavaldiniais turi sugebėti elgtis betarpiškai ir mokėti empatiškai reaguoti į darbuotojams kylančius sunkumus. Geras socialinio darbo institucijos vadovui svarbu konkrečiai žinoti, ką daro kiekvienas darbuotojas ir turėti tiesioginio socialinio darbo su klientais patirties – tai padeda kylančias problemas analizuoti iš esmės ir „įgalinti“ darbuotojus ieškant alternatyvių sprendimo būdų (sugebėti „įgalinti“ darbuotojus pačius spręsti). Be to, geras socialinio darbo institucijos vadovas turi sugebėti laiku spręsti kylančias problemas, netgi jas prognozuoti, o jei tai nepavyksta, tuomet deleguoti neeilinius, netikėtus darbus bei sugebėti motyvuoti darbuotojus tuos darbus atlikti.

Geras socialinio darbo institucijos vadovas privalo vienu metu sugebėti derinti žmogiškųjų išteklių ir materialųjų išteklių sferas. Kadangi socialinio darbo institucijose socialinis darbuotojas yra

svarbiausias žmogus, tiesiogiai lemiantis socialinių paslaugų kokybę ir yra atsakingas už efektyvią tiesioginę pagalbą tikslinėms grupėms, geras socialinio darbo institucijos vadovas privalo pasirinkti tokius socialinius darbuotojus, kurie sugeba teikti aukšto lygio socialines paslaugas. Be to, geras socialinio darbo institucijos vadovas privalo mokėti efektyviai panaudoti darbuotojų patirtis.

4.2. Socialinių darbuotojų profesionalumas ir požiūris į klientą „kaip į žmogų“ socialinio darbo institucijose

Socialinio darbo institucijų veiklos sėkmingumą nulemia ne tik vadovo gebėjimai, bet ir visas dirbantis personalas, o ypač – socialiniai darbuotojai ir tiesioginis jų darbas su klientais. Socialinis darbuotojas - „esminė figūra“. Jo kompetencijoje yra gera socialinių paslaugų kokybė. Taigi socialinio darbo institucijose turi dirbti žmonės, ne tik baigę socialinio darbo studijas ir turintys universitetinį išsilavinimą, bet ir įgiję specializaciją toje srityje, kurioje jie dirba (pvz. darbo su vaikais). Tai ypač svarbu padalinių vadovams, kurie turi būti ne tik geri vadybininkai, bet ir profesionalūs socialiniai darbuotojai, dirbantys ne dėl kitų priežasčių, bet dėl to, kad jiems jų darbas teikia malonumą. Jeigu įmanoma pritraukti tokius socialinius darbuotojus, kurie yra „socialiniai darbuotojai iš prigimties“, kurie sugeba vertinti klientų poreikius, mokėti į juos tinkamai reaguoti, „įgalinti“ (siekti pokyčių gyvenime ir patiems daryti tai, ką jie sugeba) ir į visus klientus žiūri be išankstinio nusistatymo, tai neabejotinai lemia sėkmingesnę darbą socialinio darbo institucijose. Taigi socialinio darbo institucijose ypač svarbi darbuotojų atranka. Atrenkant darbuotojus būtina atsižvelgti į:

- žmogaus motyvaciją dirbti tiesioginį darbą su klientais;
- bendrą orientavimąsi socialinio darbo srityje;
- patikimumą (apie būsimą darbuotojo darbo kokybę ir jo ypatumus, verta žinoti iš anksto – dėl to socialiniais darbuotojais dažnai tampa buvę įstaigos savanoriai ar praktikantai).

Svarbus sėkmingumą didinantis veiksnys, socialinio darbo institucijose – pasitikėjimas socialiniais darbuotojais ir jų kompetencijomis bei jų iniciatyvos „nugesinimas“. Prie sėkmės prisideda ir teisingas darbų paskirstymas tarp darbuotojų, aiškus pasidalinimas atsakomybėmis, kad tiesioginį darbą dirbantys žmonės nebūtų „apkrauti“ papildomais darbais.

Socialinio darbo institucijų vadovai ir tiesioginį darbą su tikslinėmis grupėmis dirbantys socialiniai darbuotojai, neturėtų pamiršti dėl ko institucija vykdo savo veiklą ir koks yra bet kokios socialinio darbo įstaigos tikslas – tai profesionalių socialinių paslaugų klientams teikimas. Taigi sėkmė

priklauso nuo bendro tikslo suvokimo ir siekimo. Sėkmingas darbas įstaigose vyksta tada, kai visi suvokia, jog ne kas kitas, bet klientas yra „visa ko centras“.

4.3. Nuolatinis gero psichologinio klimato palaikymas ir darbuotojų motyvavimas socialinio darbo institucijose

Trečiasis sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksnys yra darbuotojų palaikymas, motyvavimas ir nuolatinis gero psichologinio klimato kūrimas. Sėkmingai veiklai socialinio darbo institucijose vykti, santykiuose tarp vadovo ir personalo neturi jaustis „hierarchijos“. Darbas vyksta žymiai sklandžiau, kai bendradarbiaujama betarpiškai, bet profesionaliai. Išmintingas pavaldinių motyvavimas darbui ir asmeninei atsakomybei bei nuolatinis gero psichologinio klimato institucijos bendruomenėje kūrimas, yra visiškai persipynę, vienas kitą pastiprinantys veiksniai. Jie pirmiausia įgyvendinami lygiagrečiu ir lygiaverčiu vadovo bendradarbiavimu su kiekvienu darbuotoju bei jų pačių kasdieniais lygiaverčiais žmogiškais tarpusavio santykiais.

Sėkmingai veikiančioje socialinio darbo institucijoje turi būti sudaroma galimybė išsakyti bet kokias nuomones, kelti problemas ir apie jas diskutuoti ieškant geriausių sprendimų. Krikščioniškoje socialinio darbo institucijoje socialiniams darbuotojams „nuleisti garą“ padeda ne tik vadovas, bet ir kolegos.

Socialinio darbo institucijų vadovai turi suvokti socialinių darbuotojų darbo su klientais sudėtingumą ir jo svarbą, todėl jie privalo rūpintis geriausių darbo sąlygų darbuotojams sudarymu. Vienas iš pagalbos būdų yra galimybės gauti supervizijas darbuotojams teikimas. Darbuotojus ypač motyvuoja sąlygų jų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui sudarymas. Dalyvavimas tarptautiniuose arba Lietuvos mastu vykstančiuose seminaruose, yra konkreti galimybė darbuotojams pasidalinti savo žiniomis, kelti kvalifikaciją bei įgyti naujos patirties. Tuo pačiu, tai galimybė būti pripažintam kaip profesionalui socialinio darbo sistemos kontekste.

Kadangi nematerialios skatinimo priemonės socialinio darbo institucijose yra labai ribotos, atostogų planavimas atsižvelgiant į socialinių darbuotojų pageidavimus ir jų trukmės pailginimas iki pedagogams skiriamo laiko, irgi yra svarbus sėkmingumo socialinio darbo institucijoms veiksnys.

4.4. Geras planavimas socialinio darbo institucijose

Vienas esminių sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksmų, yra adekvatus konkrečių tikslų pasirinkimas ir apibrėžimas (tai, kas vadyboje vadinama vadovavimo efektingumu) ir kryptingo jų įgyvendinimo planavimas („vadovavimo efektyvumas“). Tai padeda „netrypčioti vietoje“ ir nuolat būti keliais žingsniais priekyje, matyti perspektyvas ir vertinti tai, kas padaryta. Geras

planavimas padeda vadovui aiškiau matyti ir suvokti tai, kas vyksta jo institucijos erdvėje ir kryptingiau planuoti kitus tikslus bei darbus.

Atsakingai atlikus darbo tikslų ir jų siekimo būdų bei priemonių planavimą, kiekvienas darbuotojas žino savo funkcijas ir jų paskirstymą laike.

4.5. Profesinis tobulėjimas, kaip būdas ir priemonė gerinti paslaugų kokybę socialinio darbo institucijose

Bazinis išsilavinimas pasirinktoje darbo srityje ir nuolatinis profesinis tobulėjimas yra būtini ir socialinio darbo institucijos vadovui, ir kiekvienam darbuotojui. Pageidautina, kad socialinio darbo institucijai vadovautų vadovas, turintis tiesioginio socialinio darbo patirtį. Lygiai tiek pat svarbu sistemingai kelti savo kvalifikaciją ir rūpintis savo kompetencijos augimu.

Tuo tikslu vadovas nuolat turi rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu ir sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui. T.y. planuoti seminarus, esant reikalui supervizijas ir kt. Visa tai tiesiogiai arba tarpiniu būdu lemia socialinių bei tarpininkavimo paslaugų institucijos klientams kokybę.

Tai iškelia dar vieną sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksnį – finansavimo paieškų ir gavimo sėkmingumą.

4.6. Finansų ir žmogiškųjų resursų socialinio darbo institucijose paieškos ir jų gavimo sėkmingumas

Socialinio darbo institucijos ir jos vadovo darbo efektyvumas labai priklauso nuo realiai turimų finansų ir darbo jėgos (biudžeto, pakankamo etatinių darbuotojų ir savanorių skaičiaus). Tai dar vienas sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksnys. Lėšų ir darbuotojų trūkumas ne tik tiesiogiai riboja būtinų, konkrečių socialinio darbo institucijos darbų vykdymą, bet ir sumažina galimybes suteikti reikiamą pagalbą socialiniams darbuotojams jų darbe. Kita vertus, lėšos taip pat lemia ir tai, ką socialinių paslaugų įstaiga gali pasiūlyti klientams.

Pozityvus socialinio darbo institucijos sėkmingo funkcionavimo veiksnys yra pasidalinimas atsakomybėmis ieškant didesnio finansavimo.

Nepakankamo finansavimo pasekmė yra ir dažna darbuotojų kaita bei jų trūkumas. Socialinio darbo institucijų sėkmė taip pat priklauso ir nuo geros ekonominės situacijos šalyje.

4.7. Konstruktivus bendradarbiavimas su partneriais bei aukštesnėmis instancijomis

Socialinio darbo institucijos sėkmę lemia konstruktivus bendradarbiavimas su darbo pasirinktoje srityje partneriais. Tai ypač svarbu nevyriausybinėms socialinio darbo organizacijoms – dėl darbo resursų, keitimosi patirtimi, bendrų tikslų siekimo plečiant ir įtvirtinant socialinio darbo institucijų veiklą bei jos reglamentavimą. Čia į pirmą vietą iškyla solidarumo principas, organizacijos partnerių palaikymas bei dalinimasis turimais resursais. Geranoriškas socialinio darbo institucijų bendradarbiavimas gali būti dideliu palengvinimu klientams.

Socialinio darbo institucijos vadovo gebėjimas ir pastangos nuolat palaikyti ryšius su aukštesnėmis instancijomis, taip pat yra svarbus jo sėkmingo vadovavimo veiksnys.

4.8. Kliūtys ir sunkumai, kylantys vadovaujant socialinio darbo institucijoms

Apibendrinus ekspertų įvardytus sunkumus, kylančius socialinio darbo institucijose, juos galima skirti į dvi grupes:

- a) sunkumai, susiję su socialinio darbo tikslinėmis grupėmis;
- b) sunkumai, susiję su bendra socialinio darbo sistema Lietuvoje (bendradarbiavimo ir įstatyminis lygmenys).

a) Kalbėdami apie tai, kokie sunkumai kyla dirbant su klientais, ekspertai įvardijo greito rezultato nebuvimą ir lėtus pokyčius klientų gyvenimuose. Be to, socialinio darbo institucijų klientai dažnai turi itin neigiamas patirtis ir pasižymi visuomenei nepriimtiniu elgesiu. Vadovams ir socialiniams darbuotojams sudėtinga spręsti netikėtai kylančias problemas, nes jos socialinio darbo sferoje dažniausiai būna sunkiai prognozuojamos ir nėra aiškių sprendimų konkrečiu atveju. Kita problema, kalbant apie socialinio darbo institucijų klientus – jų nesugebėjimas adaptuotis naujoje aplinkoje (net jeigu apsibranta ir puikiai adaptuojasi tam tikroje socialinio darbo institucijoje). Visi ekspertai pabrėžė, kad trūksta profesionalų, nusimanančių kaip dirbti su tam tikromis klientų grupėmis (pvz. su psichikos sutrikimų turinčiais asmenimis ar delinkventiniu elgesiu pasižyminčiais paaugliais).

b) Rajone dirbanti ekspertė kaip vieną didžiausių sunkumų įvardijo organizacijų, teikiančių specializuotas socialines paslaugas tam tikroms klientų grupėms, trūkumą bei mažesnę patyrimą rajone. Be to, stokojama galimybių teikti paslaugas, labiau atitinkančias poreikius. Rajoną atstovaujančios ekspertės nuomone neteisinga ir tai, kad visa atsakomybė valstybinėse institucijose „suverčiama“ tik socialiniams darbuotojams. Problema, užkertanti kelią sėkmingai socialinio darbo institucijų plėtrai ir profesionalių socialinių paslaugų teikimui – įstatymų neįgyvendinamumas ir

socialinių paslaugų „vertimas teisiniais aktais“. Valstybinių socialinio darbo institucijų problema – didelis biurokratizmo lygis ir žema darbuotojų motyvacija teikti profesionalias socialines paslaugas.

Bandydami apibrėžti, kas padėtų socialinio darbo institucijų sėkmingesnei veiklai, ekspertai įvardijo poreikį suprasti, kad dirbama dėl bendro tikslo ir pageidavo partneriškesnio požiūrio „vieniems į kitus“. Taip pat padėtų savivaldybių specialistų ir politikų požiūrio pokytis į socialinį darbą ir socialinius darbuotojus, kad pagaliau darbas būtų vertinamas taip, kaip priklauso. NVO ekspertės įvardijo, kad padėtų tikėjimas NVO veiklų skaidrumu ir darbuotojų kompetencijomis.

4.9. Specifiniai vadovavimo veiksnių skirtingo pobūdžio socialinio darbo institucijose ypatumai

Atlikto kokybinio tyrimo duomenų analizė išryškino skirtumus tarp sėkmingo vadovavimo veiksnių skirtingo pobūdžio socialinio darbo institucijose. Jie pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Specifiniai vadovavimo veiksnių skirtingo pobūdžio socialinio darbo institucijose ypatumai

<p>Vadovavimo krikščioniškai organizacijai ir vadovavimo ne krikščioniškai organizacijai palyginimas (<i>krikščioniškoje organizacijoje dirbanti ekspertė</i>):</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Dirbant remiamasi krikščioniško mokymo principais. - „Žmogus – viso ko centras“. - Subsidiarumo principas („iš mažesnių darinių kylančių“ iniciatyvų negesinimas, o palaikymas). - Solidarumo principas (dalintis resursais su kitomis organizacijomis).
<p>Vadovavimo NVO ir vadovavimo valstybinei institucijai palyginimas (<i>nevyriausybinuose vaikų globos namuose dirbanti ekspertė</i>):</p>
<ul style="list-style-type: none"> - NVO suteikiamas didesnis savarankiškumas. - NVO tenka didesnė atsakomybė (kaupiti lėšas, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę).
<p>Vadovavimo rajono institucijai ir vadovavimo sostinės institucijai palyginimas (<i>rajono valstybinėje institucijoje dirbanti ekspertė</i>):</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Rajone žymiai mažiau įstaigų, teikiančių socialines paslaugas. - Rajone turi būti labai universalus – trūksta institucijų, kuriose būtų teikiama specializuota pagalba. - Rajone viskas labiau koncentruota (neigiama politikų nuomonė į socialinio darbo institucijas ir darbuotojus turi nemažai įtakos visuomenėje). - Mažesnis patyrimas, „nesusikalbėjimo“ problemos (su darbuotojais, su valdžia/savivaldybe) rajone.

Vadovavimo valstybinei institucijai ir vadovavimo NVO palyginimas

(valstybinėje sostinės institucijoje dirbanti ekspertė):

- NVO laisvesnės savo sprendimuose ir veiklose („niekas nenubaus“).
- NVO laisvos pasirinkt veiklos sritį ir veiklos atlikimo būdus.
- NVO laisvos pasirinkt su kuo bendradarbiauti, o su kuo ne.
- NVO didelis minusas – finansavimas (negali būti užtikrintas, kad turėsi iš ko gyventi rytoj).
- NVO trūksta sistemingumo → „persiorientavimas“ pagal skelbiamus konkursus (didžiosios NVO, turinčios tradiciją, taip nedaro)
- NVO pliusas – nėra biurokratinių pančių, daugiau laisvės.
- Vadovaujant NVO – daugiau erdvės kūrybai, bendradarbiavimo paieškoms.
- Vadovaujant valstybinei įstaigai – didesnis saugumo jausmas, nereikia kovoti už save.
- Vadovaujant valstybinei įstaigai užtenka žiūrėti, kad viskas tvarkingai vyktų pagal teisės aktus ir pagal tai, kas numatyta – užtenka tik kontroliuoti.
- Valstybinėje įstaigoje nereikia sukti galvos dėl finansavimo.
- Valstybinėje įstaigoje negali būti kūrybiškas ir elgtis kaip nori – privalai laikytis numatytų reikalavimų ir susitarimų.

5. ŠIO TYRIMO DUOMENŲ PALYGINIMAS SU KITŲ TYRINĖTOJŲ DUOMENIMIS

Atlikto tyrimo ekspertai – socialinio darbo institucijų vadovai – išsamiausiai įvardijo ir apibūdino socialinio-psichologinio pobūdžio veiksnius vadovavimo socialinio darbo institucijai. Jie išskyrė šias vadovo asmenybės savybes ir gebėjimus bei įgūdžius:

- a) padedančius konstruktyviai bendradarbiauti su darbuotojais planuojant veiklą ir ją vykdam, b) žadinančius pavaldinių motyvaciją ir asmeninę atsakomybę,
- c) sąlygojančius gerą psichologinį klimatą socialinio darbo institucijoje,
- d) padedančius vadovui tikslingai ir produktyviai elgtis vertikalioje, hierarchinėje savo srities sistemoje ir bendradarbiauti su partneriais.

Tokie šio tyrimo duomenys tarsi patiprina vadovavimo kaip socialinės sąveikos teoriją, pripažįstant, pavaldinio įtakos vadovui ir vadovo įtakos pavaldiniui svarbą (žr. J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2004, 151). Šiai veiksmų grupei priskirtume ir ekspertų įvardytą būtinumą socialinio darbo institucijos vadovui turėti darbo su žmonėmis socialinėje srityje patirtį. Konkrečiai šie duomenys irgi patvirtina vadovavimo, kaip socialinių santykių teorijos, teiginius ir byloja apie socialinio darbo įgūdžių būtinumą socialinių paslaugų institucijos vadovui. Tai apibendrinus psichologiniu aspektu, matyti, kad visi ekspertų įvardyti sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksniai, byloja apie vadovo asmenybės socialinę orientaciją (A.Suslavičius, G.Valickas 1999, 36).

Asmenybės psichologijos kontekste, remiantis šio magistro darbo duomenimis, galima teigti, kad socialinio darbo institucijos vadovui, būtina socialinė orientacija (klasikinė socialinė psichologija yra išskyrusi šešias vertybines orientacijas – teorinę, ekonominę, estetinę, socialinę, politinę ir moralinę – atspindinčias realiai egzistuojančius šešis asmenybės tipus. Vertybines nuostatas psichologai laiko labai reikšmingu profesinio apsisprendimo veiksmu, pasireiškiančiu pastovia emocijų, motorinių ir pažinimo procesų organizacija – „struktūra, į kurią įeina: a) pažinimo elementai, nulemiantys patyrimą, kaip informaciją apie tam tikrą objektą, b) afektyviniai elementai, turintys apibrėžtą kryptį ir jėgą, c) specifinis elgesys tam tikro objekto atžvilgiu“ (D.Krech, R.Crutchfield. Individuali n society, 1962, 1-2; A.Suslavičius, G.Valickas 1999, 38; D.G.Myers, 2000, 633).

Asmenybės psichologijoje akcentuojamas sąryšio tarp žmogaus vertybinių nuostatų, profesinių interesų ir jo gebėjimų struktūros dėsningumas (R.Amthauer, 1973; G.Butkienė ir A.Kepalaitė, 1996, 218), laikomas pamatiniu veiksmu renkantis profesiją. Taigi, galima teigti, kad šio kokybinio tyrimo ekspertai įvardijo ne tik svarbius sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksmus, bet ir savo pašaukimą suradusio vadovo asmenybės charakteristikas, apspręstas prigimties bei sąlygotas gyvenimo ir profesinio darbo patirties.

Sėkmingo vadovavimo veiksmus žyminčių kategorijų turinys, atskleistas šiame magistro darbe, byloja, kad interviu davę ekspertai visų pirma kalbėjo apie demokratinį vadovavimo stilių (žr. P.Zakarevičius ir kt., 2004, 203), nors žodžiais to neįvardijo. Tai, kad jie, stengdamiesi įvardyti sėkmingo vadovavimo veiksmus, dažniau kalbėjo apie vadovo gebėjimus, kurie padeda palaikyti gerą psichologinį klimatą organizacijoje, konstruktyvų bendradarbiavimą su darbuotojais bei jų motyvavimą, ir rečiau kalbėjo apie orientaciją į aukštus veiklos rezultatus ir tikslų atsiskaitymą už padarytus darbus (apie tai kalbėjo visos 4 ekspertės), dar kartą patvirtina demokratinio valdymo stiliaus palaikymą. Kita vertus, tai, kad remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galėjome akivaizdžiai įvardyti darbuotojų motyvavimo kategoriją, rodo, tyrime dalyvavusių institucijų vadovų išvalgumą ir profesionalumą, nes kaip jau rašyta teorinėje šio darbo dalyje, vadybos specialistai ir vadovavimo psichologai teigia, kad viena svarbiausių sėkmingo vadovavimo prielaidų yra gebėjimas motyvuoti darbuotojus ir tinkami tokio motyvavimo mechanizmai.

Atlikto tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad jame dalyvavę ekspertai – socialinio darbo institucijų vadovai – pasižymi labai stipria orientacija į žmones ir kiek žemesne į produkciją. Visos ekspertės, kalbėdamos apie gerą paslaugų kokybę, pirmiausia akcentavo dirbančius žmones ir veiklos rezultatų taip dažnai neminėjo. Kita vertus, jos visos pripažino, kad suteikus reikiamus „įrankius“ darbuotojams, kyla ir socialinių paslaugų teikimo lygis organizacijoje. Taigi visos respondentės išsakė empatišką požiūrį į tiesioginį darbą su tikslinėmis grupėmis dirbančius žmones ir efektyvaus motyvavimo padedant sunkiame jų darbe bei geros paslaugų kokybės ryšį.

Šio magistro darbo tyrimas tikslo ir metodo prasme yra panašus į socialinių mokslų daktaro A.Seiliaus tyrimą (2001, 156-160). Pastarajame buvo apklausti 39 stambių ir vidutinių įmonių aukščiausio bei vidutinio rango vadovai. Jų buvo klausama „Kokias, Jūsų nuomone, būtinas savybes turi turėti vadovas?“ ir prašoma per 10 min. surašyti savybes, kurias panorės įvardyti. A.Seiliaus išvados šiuo atveju tokios: 1) kuo mažiau vadovai žino apie vadybą, tuo daugiau nurodo vadovui būtinų savybių, 2) kuo daugiau būtinų savybių nurodo, tuo mažiau jos vertingos teorine prasme, 3) šios tendencijos nepriklausė nuo pareigų bei patirties. Nepaisant nuomonių skirtumo, pagrindines

savybes paminėjo beveik visi respondentai. Svarbiausiomis laikomos: kompetentingumas, protingumas, darbštumas, sąžiningumas, reiklumas, teisingumas, išsilavinimas, pareigingumas, novatoriškumas, gebėjimas mokytis pavaldinius, išvaizda ir kt. (A.Seilius, 2001, 157-158). Palyginus mūsų atlikto tyrimo ir čia minėto tyrimo duomenis, matyti, kad mūsų tyrimo ekspertai ypač akcentavo socialinės orientacijos vadovo asmenybės savybių ir gebėjimų būtinumą. Tokių kaip, pagarbos žmogui, jo supratimo ir palaikymo ir konstrukcinės sąveikos su darbuotojais (nori pažinti asmeniškai ir domisi darbuotojų gyvenimais bei sunkumais) bei partneriais (sutiktų „perleisti“ savo darbuotoją, kad padėtų kitai organizacijai).

Tyrimo atskleisti sėkmingo vadovavimo socialinių paslaugų institucijai veiksniai iš dalies sutampa su psichologo R.L.Daft (2004, 101) įvardytais – jis kalba apie moralines vadovo savybes, kurios padeda bendrauti su pavaldiniais ir skatinti juos siekti bendro tikslo. Tai:

- komunikabilumas, kaip sugebėjimas bendrauti, mokėjimas palaikyti formalius ir neformalius tarpusavio santykius;
- sugebėjimas vertinti kiekvieną žmogų, kaip asmenybę, mokėjimas į kiekvieną problemą pažvelgti kito žmogaus akimis; → Apie tai kalbėjo visos šiame tyrime dalyvavusios ekspertės.
- aukšta moralė – asmeniniai vadovo interesai turi sutapti su bendrais viso kolektyvo interesais; → Mūsų tyrimo respondentės taip pat minėjo, kad organizacijos sėkmingai veiklai vykti, darbuotojams ir vadovui reikia žinoti ką ir kaip kiekvienas turi daryti ir tuomet visiems dirbt vienu tikslu.
- vidinė vadovo pusiausvyra, kaip sugebėjimas net sudėtingiausiose situacijose blaiviai mąstyti, išlikti korektišku, santūriu; → Šio magistro darbo tyrime dalyvavusi nevyriausybinės įstaigos vadovė pripažino, kad vadovo atsakomybė yra iškilus sunkumams rasti reikiamus sprendimus ir jų alternatyvas bei sugebėti deleguoti nenumatytą veiklą, kad ji vis tiek būtų įvykdyta kokybiškai ir greitai.
- reiklumas sau ir kitiems; → Mūsų tyrime dalyvavusi valstybinės įstaigos vadovė kalbėjo apie keliamus aukštus reikalavimus sau ir siekį kad visi darbuotojai taip pat dirbtų našiai bei sparčiai.
- intelektas, kaip vadovo erudicijos ir išsilavinimo pagrindas. → Visos mūsų tyrimo ekspertės taip pat bylojo apie vadovo erudicijos, nuolatinio kvalifikacijos kėlimo ir išsilavinimo svarbą.

Viena respondentė, kaip prioritetą socialinio darbo institucijos vadovui jo darbe, išskyrė galimybę derinti socialinio darbo ir vadybos žinias.

Mūsų tyrimo išvados, kaip ir R.L.Daft, byloja apie tai, kad sėkmingai vadovaujantis asmuo yra tas, kuris brangina ir vertina žmones, geba žvelgti ne tik savo, kaip vadovo, bet ir darbuotojų žvilgsniu, sugeba konstruktyviai bendrauti ir bendradarbiauti, yra reiklus sau ir kitiems.

Palyginus šio magistro darbo išvadas ir teorinėje dalyje minėto (žr. 17 psl.) E.Dereškevičiūtės tyrimo išvadas, galima teigti, kad jie pastiprina vieni kitus. Analizuojant duomenis pastebėta, kad E.Dereškevičiūtės atliktame tyrime turbūt buvo tiriami ne tik socialinėje sferoje dirbantys vadovai, kurie minėjo orientaciją į užduoties atlikimą. Socialinė vadovo orientacija į žmones, yra labiau būdinga socialinio darbo institucijose dirbantiems vadovams.

Ten pat (žr. 17 psl.) minėjome J.Martinkienės įvardytas 4 sėkmingai dirbančio vadovo funkcijas, tokias kaip: 1) nuolatinį mokymąsi ir sudarymą sąlygų mokytis kitiems; 2) komandų telkimą ir grupinio darbo svarbą; 3) efektyvią komunikaciją; 4) organizacijai palankios kultūros kūrimą. → Atlikus šį tyrimą ir analizuojant rezultatus, taip pat buvo įvardyti nuolatinio mokymosi pačiam ir kitiems, bendro grupinio darbo, efektyvios komunikacijos ir organizacijos gero klimato kūrimo veiksniai. Taigi mūsų tyrime dalyvavusių ekspertų pasisakymai pastiprina J.Martinkienės suformuluotas 4 vadovo funkcijas.

6. IŠVADOS

Vadovavimo socialinio darbo institucijoms veiksmų kokybinės analizės, atliktos remiantis keturių ekspertų (2 vyriausybinių institucijų vadovų ir 2 nevyriausybinių organizacijų vadovų), atsakymais į 10 klausimų, pagrindu suformuluotos sekančios išvados.

1. Vadovavimo socialinio darbo institucijai sėkmingumą lemia visas komplektas veiksmų, kurių vieni slypi vadovo asmenybėje, jo vadovavimo bei veiklos stiliuje. Kiti yra apspręsti organizacijos, kuriai vadovaujama, darbuotojų kvalifikacijos, motyvacijos ir gero psichologinio klimato visoje organizacijoje. Dar kiti sėkmingo vadovavimo socialinio darbo institucijai veiksniai, yra susiję su išorinių socialinio darbo institucijos santykių tinklu.
2. Socialinio darbo institucijų vadovai, reikšmingiausiais sėkmingo vadovavimo veiksniais laiko:
 - personalo profesionalumą, pasireiškiantį sugebėjimu išvelgti individualius klientų poreikius,
 - bendro tikslo organizacijoje suvokimą ir siekimą,
 - gerą psichologinį klimatą socialinio darbo institucijose, darbuotojų motyvavimą ir palaikymą,
 - planavimo efektingumą ir efektyvumą,
 - nuolatinį profesinį tobulėjimą,
 - gebėjimą gauti reikalingą finansavimą,
 - konstruktyvų bendradarbiavimą su partneriais ir aukštesnėmis instancijomis.
3. Geras socialinio darbo institucijos vadovas turi turėti šiuos gebėjimus:
 - a) gebėjimą suvokti socialinio darbo perspektyvas ir kryptingai planuoti;
 - b) gebėjimą pasinaudoti vis naujomis galimybėmis ir vienu metu apimti daug funkcijų;
 - c) gebėjimą derinti įstaigos viduje vykstančių procesų kontrolės ir moderavimo įgūdžius su konstruktyvaus bendradarbiavimo įgūdžiais;
 - d) gebėjimą tinkamai pasirinkti socialinius darbuotojus;
 - e) gebėjimą suvokti socialinio darbo praktikos ir socialinio darbo teorijos skirtumus;
 - f) gebėjimą laiku spręsti kylančias problemas ir jas prognozuoti;
 - g) gebėjimą motyvuoti darbuotojus atlikti numatytus ir nenumatytus darbus;
 - h) gebėjimą pritraukti resursų.

Geras socialinio darbo institucijos vadovas turėtų turėti specialų bazinį išsilavinimą ir turėti tiesioginio socialinio darbo su klientais patirties.
4. Socialinio darbo institucijų vadovai susiduria su dvejopais sunkumais: sunkumais, susijusiais su socialinio darbo tikslinėmis grupėmis (pvz.: sudėtingomis tikslinės grupės problemomis ir

lėtai įvykstančiais pokyčiais klientų gyvenime); sunkumais, susijusiais su bendra socialinio darbo sistema Lietuvoje (pvz.: įstatymų neįgyvendinamumu ir socialinių paslaugų vertimu „teisiniais aktais“).

5. Socialinio darbo institucijų vadovai, siekdami kokybiškesnės socialinio darbo institucijų plėtros, pageidauja partneriškesnio valstybinių socialinio darbo institucijų požiūrio į nevyriausybines socialinio darbo organizacijas, nes visus jungia bendri tikslai. Taip pat pageidautinas politikų ir savivaldybių darbuotojų pozityvus požiūrio pokytis į socialinių paslaugų institucijų darbų prasmę ir vertingumą. NVO vadovai pageidauja didesnio pasitikėjimo NVO darbuotojų profesionalumu ir jų darbo skaidrumu. Visi vadovai pabrėžė būtinybę tobulinti socialinio darbo institucijų finansavimo sistemą.
6. Krikščioniškos nevyriausybines socialinio darbo organizacijos vadovai remiasi subsidiarumo, solidarumo principu ir nuostata, kad žmogus yra visa ko centras.

Specifiškiausi vadovavimo kitoms nevyriausybiniams socialinio darbo organizacijoms bruožai yra šie: didesnis savarankiškumas negu valstybinėse įstaigose, tuo pačiu – didesnė vadovo atsakomybė. Tą pripažįsta ir valstybinių socialinio darbo institucijų vadovai, teigdami, kad NVO yra laisvesnės savo sprendimuose ir veiklose.

Vadovaujant valstybinei įstaigai – didesnis saugumo jausmas, nekyla didelių problemų dėl finansavimo, tačiau darbą apsunkina, palyginti, aukštokas biurokratijos lygmuo.

Specifinius ypatumus atsiskleidė rajone esančios valstybinės institucijos vadovė, kuri pabrėžė, kad rajone yra žymiai mažiau įstaigų, teikiančių socialines paslaugas, trūksta specifines socialines paslaugas teikiančių institucijų. Rajone mažesnis socialinio darbo patyrimas ir didesnės „nesusikalbėjimo“ su darbuotojais bei savivaldybe problemos. Taigi dirbdamas rajono socialinio darbo institucijoje, vadovas turi būti labai universalus.

LITERATŪRA

1. Amthauer (1973) Intelligence Structure Test 70. Psychologie. Dr.C.J.Hogrefe, Gottingen
2. Barczyk C.C. (1999) Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas, 112 p.
3. Blake R.R., Mouton S.J. (1964) The Managerial Grid. Houston, Texas: Gulf Publishing, 18-191 p.
4. Blake R.R., Mouton S.J. (1969) Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Austin, Texas: Scientific methods, Inc. 60 p.
5. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996) Mokymasis ir asmenybės brandimas. Vilnius: Alma littera, 218 p.
6. Cohen A.R., Fink S.L., Gadon H., Willits R.D., Josefowitz N. (1988) Effective Behavior in Organizations. USA, Homewood, Illinois: R.R.Donnelley & Sons Company, 49-61 p.
7. Coulshed V. (1990) Management in Social Work. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: British Association of Social Workers, 41-44 p.
8. Daft R.L. (2004) Organization theory and design. Mason (Ohio): Thomson: South-Western
9. Dereškevičiūtė E. (2000) Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys // Psichologija, Mokslo darbai, VU, 7-9, 17, 19 p.
10. Gregor Mc D. (1960) The Human Side of Interprice. New York: Mc Graw – Hill.
11. Girdzijauskienė S. (2006) Kokybinis interviu. Metodiniai nurodymai. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija
12. Glein T. (2005) Persistent Leadership: The Five Keys to Successful and Sustained Leadership are Principles, Passion, People, Performance and Perseverance (Internete: ERIC NO EJ727811). (Žiūrėta 2007 04 15). Pereiga per Internetą:
<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=eric&an=EJ727811>
13. Kasiulis J., Barvydienė V. (2004) Vadovavimo psichologija. Kaunas: KTU Technologija, 150-159, 160, 165-166 p.
14. Katz R.L. (1974) Skills of an Effective Administrator. Harv Bus Rev. 52, 90-102 p.
15. Krech D., Crutchfield R. (1962) Individual in Society. Graw-Hill, 172 p.
16. Leider H.L., Bard M.A. (1994) Leadership Skills for the Physician Manager. Managed Care. 31-34 p.
17. Lewwis A. (1993) Leadership styles. American association of school administrators. 2 p.
18. Martinkienė J. (2005) Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. *Mokslo tiriamieji darbai 1*, 6 p.

19. Meuser M. / Nagel U. (2003) Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchfuehrung. / Friebertshaeuser B. / Prengel A.(Hrsg.) Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa Verlag.
20. Myers D.G. (2000) Psichologija. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 633 p.
21. Raipa A. (1999) Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija. 150-151, 155-157 p.
22. Rimkevičienė A., Kleivienė I. (2005) Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu. *Vadyba* 2, 7 p.
23. Robbins P. (2003) Organizacinės elgesnos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 171, 178-179 p.
24. Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų partnerystė. (2001) Vilnius: Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras, 14-15 p.
25. Seilius A. (2001) Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: KU leidykla, 38, 155, 226 p.
26. Senge P.M. (1999) The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. London: Random House Business Books, 5-16, 57-67 p.
27. Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999) Vadyba (vert. iš anglų k.). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 6-7, 9, 11, 206, 227, 463, 610 p.
28. Strauss A., Corbin. J. (1990) Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. London.
29. Suslavičius A., Valickas G. (1999) Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams. Vilnius: LTA leidyklos centras, 16-18, 36-42 p.
30. Šimanskienė L. (2002) Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU, 183 p.
31. Šimanskienė L. (2004) The research on personal qualities of leaders and team members, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 186 p.
32. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001) Vilnius: Alma littera
33. Ven, Hung-yueh D. (1999) A profile of community college presidents' leadership styles. Ph.D.Dissertation, Mississippi State University, 47 p.
34. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004) Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU, 199, 203-205, 209 p.
35. Žalimienė L. (2003) Socialinės paslaugos. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija, 23, 100, 117, 180 p.
36. Želvys R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla, 10-11, 114-115, 150 p.
37. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas // http://skelbimas.lt/istatymai/socialiniu_paslaugu_istatymas.htm (Žiūrėta 2006 10 13)

38. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinės paslaugos ir socialinis darbas // <http://www.socmin.lt/index.php?2089588699> (Žiūrėta 2006 10 13)
39. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinio darbo reglamentavimas // <http://www.socmin.lt/index.php?1920374478> (Žiūrėta 2006 02 17)

PRIEDAI