

prisidedama prie socialin s Europos, kurioje bus patogu gyventi, k rimo.

1997 m. valstybi – Europos Tarybos nari vadovai Antrajame aukš iausio lygio susitikime apib dino socialin santalk kaip vien iš svarbiausi išsipl tusios Europos poreiki ir pagrindini priemoni , ginant žmogaus teises ir orum . Buvo kurtas Socialin s santalkos komitetas. Europos Taryba ieško b d sustiprinti j gas, siekiant socialinio solidarumo ir abišal s atsakomyb s. Europos Tarybos strategija – sukurti labiau susitelkusi visuomen , kurioje b t sumažinta socialin atskirtis, rizika. Išskirtin d mes reik t skirti neturting ir rizikos grup s žmoni poreikiams.

Svarbiausi uždaviniai yra šie:

- neleisti atsirasti turtingos daugumos ir ties riba atsid rusios mažumos visuomenei;
- mažinti skurd ir veikti socialin atskirt ;
- mažinti nedarb ;
- tobulinti vieš sias paslaugas ir užtikrinti, kad jos b t visiems pasiekiamos;
- garantuoti stipri socialin apsaug ;
- siekti solidarumo ir abišal s atsakomyb s;

- reaguoti gyvenimo pavyzdži poky ius ir j poveik vaikams.

Santalka – b das siekti solidarumo ir jai reikia b ti pasirengus, t. y. pl toti asmens ir bendruomen s galimybes dalyvauti sprendžiant vairius bendruomen s reikalus, išj ir socialinius. J taikant b tina pasitelkti pla ias pilietin s visuomen s galimybes. Dabartin je pilietin je visuomen je pl tojamos vairios demokratinio pilietiškumo formos: pilietin s visuomen s organizacijos – nevyriausybin s organizacijos, bendruomen s organizacijos, žmogaus teisi grup s, profesin s s jungos, kooperatyvai, vartotoj grup s, moter asociacijos, žiniasklaida, religin s grup s ir kt. Tai sutvirtina paskir žmoni ar bendruomen s galimybes bei leidžia jiems dalyvauti priimant sprendimus, užtikrina dalyvavimo demokratij , t.y. tiesiogin demokratij .

Santalka, bendrosios vertyb s padeda užtikrinti aukšt socialini paslaug kokyb , atitinkan i bendruomen s keliamus reikalavimus, siekiant efektyvi bendruomen s nari gyvenimo ir socialin s gerov s Europos kult rin je erdv je poky i .

### **3 sekcija. KOMANDINIO DARBO SVARBA SOCIALINIAME DARBE**

(Vadov V. Vaicekauskien )

#### **Komandinio darbo svarba socialiniame darbe**

Violeta Vaicekauskien  
(Vilniaus vaik globos namai)

Socialinis darbuotojas pagal savo darbo specifik teikdamas socialin param žmon ms taiko bei derina individual ir grupin socialinio darbo metodus. Abiem atvejais socialinio darbo s km bei rezultatas priklauso nuo socialinio darbuotojo geb jimo suprasti žmoni tarpusavio santykius, vertinti aplinkos poveik , organizuoti reikiam veikl . Tod l socialiniam darbuotojui ypa svarbu žinoti, kaip suburti žmones grupes, kaip grup tampa komanda, kaip ten kuriami geri tarpusavio santykiai, sprendžiamos žmoni poreiki tenkinimo problemos.

darbo grup „Komandinio darbo svarba socialiniame darbe“ susirinko 25 socialinio darbo

specialistai. Tai daugiausia savivaldybi socialin s paramos skyri darbuotojai ir socialini institucij (dienos ir užimtumo centr , pension , globos nam ) socialiniai darbuotojai bei vadovai. Pagal savo socialinio darbo specifik kiekvienas darbo grup s narys priskyr save atitinkamai grupei – komandai, kurios veikloje jis dalyvauja (pagal D. W. Johnson):

1. Problem sprendimo komanda, kuri sudaro vienos organizacijos vairi padalini atstovai. Kiekvienas komandos narys tiesiogiai bendrauja su klientu, o v liau bendrai aptaria kliento problemas tarp profesin s komandos susirinkime.

2. Speciali komanda, sukuriama vienai temai ar užduoiai spręsti, kuri gali sudaryti atskirą organizaciją ar padalinį atstovai, galintys priimti sprendimus bei koordinuoti savo organizacijos ar padalinio veiksmus. Ši grupė sudaroma socialinio darbo specialistai – skyri ir padaliniai, staig vadovai.
3. Savivaldos komandos, teikiančios tam tikras paslaugas žmonėms ir dirbančios savivaldos principu: komandos nariai išmoka atlikti visas užduotis ir gali keistis, atlikdami vairius darbus. Savivaldos komandos organizuoja veiklą, prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą. Šis grupės ir komandos tipas labiausiai tiko socialinių paslaugų srityje socialiniams darbuotojams.

Susiejus kiekvieno darbo grupės dalyvio praktinį darbą su komandos tipu, pasiūlyme išskirti vieną socialinę problemą ir ją spręsti.

Dalyviai išsprendžia šias socialines problemas: skubios pagalbos teikimas klientui, informacijos apie socialines paslaugas skleidimas, aplinkos pritaikymas, klientų grupių formavimas institucijose, vienišų ir senų žmonių apgyvendinimas globos institucijose, senelių užimtumas ir bendravimas.

Siekdami spręsti šias problemas komanda turės joms pagalbą, ar žinome, kokie pagrindiniai grupės ir komandos bruožai, kuo skiriasi grupės ir komandos veikla, kuriuos vaidmenis atlieka kiekvienas grupės narys ir kaip juos suderinti.

Todėl pirmiausia susipažinome su teoriniais komandos kūrimo pagrindais, požymiais, raidos etapais, vaidmenų identifikavimu.

Remiantis mokslininkų (N. T. Katzenback, A. Smith, C. Forester) rekomendacijomis buvo apibendrinti pagrindiniai darbo grupės ir komandos skirtumai:

<i>Grupė</i>	<i>Komanda</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vienintelis ir aiškus lyderis, dažnai kūrėjas ir oficialus vadovas.</li> <li>2. Grupės tikslas atitinka bendrus organizacijos tikslus.</li> <li>3. Grupės darbe egzistuoja akivaizdūs individualūs atsakomybės, kai kiekvienas atsako tik už save.</li> <li>4. Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.</li> <li>5. Susitikimuose grupės nusprendžia, kam pavesti atlikti kokius darbus.</li> <li>6. Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų nariai gali išeiti iš grupės.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovavimui pasidalija visi komandos nariai.</li> <li>2. Komanda turi savo specifinius atitinkamo laikotarpio tikslus ir uždavinius, prie kurių derinama veikla.</li> <li>3. Komandos darbo yra ir individuali, ir bendra atsakomybė, kiekvienas atsako ir už save, ir už komandą.</li> <li>4. Vertinamos ir atlyginamos ne tik individualios pastangos, bet ir bendras komandos darbo rezultatas.</li> <li>5. Komandos nariai kiekvieną darbą dirba visi kartu, tik kiekvienas prisiima atitinkamą darbo vaidmenį pagal savo gebėjimus ir pomėgius.</li> <li>6. Komandos nariai priklauso vieni nuo kitų ir sipareigoja dirbti komanda, kol pasieks reikiamą rezultatą.</li> </ol>

Taigi supratome, kad pagrindiniai komandos bruožai yra:

1) išplėtoti bendravimo būdai: skirtingas tarpasmeninis bendravimas, pasitikėjimas vienas kitu, pagarba ir parama kiekvienam komandos nariui;

2) komandos narių vaidmenys ir funkcijos atsakingas pasiskirstymas, atsižvelgiant individualias kiekvieno savybes;

3) pasidalytas vadovavimas, kai atsižvelgiant situaciją kiekvienas komandos narys turi ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę;

4) aiškūs veikimo būdai ir elgesio normos veikloje.

Apibendriname, kas yra komanda: *Komanda yra veiksminga žmonių grupė, kuri sugeba susitelkti bei panaudoti visos grupės ir kiekvieno asmens sugebėjimus vienam tikslui gyvendinti ir svarbiausia – sugeba patenkinti kiekvieno grupės nario individualius poreikius.*

Kiekviena komanda – būtinai grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Tad darbo grupė, kol tampa komanda, išgyvena šias stadijas (1 lentelė).

1 lentel . Darbo grup s tapsmas komanda

<i>Komandos formavimas</i>		
<i>Stadijos</i>	<i>Vykstantys procesai</i>	<i>Psichologin s problemos</i>
I. Formavimosi	Tiksl ir uždaviniai apibr žimas	Tarpusavio priklausomyb s
II. Diferenciacijos	Vaidmen pasiskirstymas	Atsakomyb s ir nepasitenkinimo
III. Integracijos	Darbo metod pasirinkimas ir norm formavimas	Atvirumo
IV. Brandos	Komandos santyki susiformavimas	Pasitik jimo
<b>Komanda</b>		

Aptar komandos formavimosi bruožus ir stadijas, pasteb jome, kad visi komandoje vykstantys procesai priklauso nuo nari profesin s kompetencijos ir savo vaidmens „atradimo“ bendroje veikloje. Tad kok vaidmen komandoje gali atlikti kiekvienas jos narys?

Mokslininkai nesutaria, kiek ir koki vaidmen apskritai reikia, kurie yra b tini, o kuriuos galima kompensuoti. Trumpai aptar Kembridžo psichologo M.Belbino išskirtus aštuonis s mingos komandos nari vaidmenis (kompanijos darbuotojas (K), pirmininkas (P), formuotojas (F), kv p jas ( ), ištekli tyrin tojas (IT), steb tojas-vertintojas (SV), komandos žmogus (KŽ), atlik jas-užbaigiantysis (AU), detaliau panagrin jome komandos sud t pagal C. J. Margerison ir D. McCann (1991) sudaryt „komandos organizavimo rat “. ia visi komandos nariai suskirstyti keturias grupes pagal j veikt ir elges .

- Tyrin tojai.** Tyrin toj vaidmenys: k r jas, inovatorius, tyr jas, r m jas. J veikla susijusi su paieška, k rybingumu, išorini ryši užmezgimu, naujovi ieška.
- Organizatoriai.** Organizatori vaidmenys: pri m jas, vykdytojas, kv p jas, organizatorius. Ši vaidmen atlik jai identifikuoja, kaip id jos gyvendinamos, stebi rink ir priži ri komandos veiksmus,

šalina komandos kelyje susidariusias kli tis, visk koncentruoja.

- Kontrolieriai.** Kontrolieri vaidmenys: gamintojas, užbaig jas, kontrolierius, inspektorius. Tai susietum skatinanti veikla, kai vienas du komandos nariai stengiasi kasdien atlikti b tinas užduotis ir baigti vis komandos darb , kontroliuoja, kiek komandos užduo i atliekama, kaip komandos nariai atlieka savo vaidmenis. Kontrol – tai detali analiz , sistema, standartai, taisykl s, plan laikymasis.
- Patar jai.** Patar j vaidmenys: šalininkas, palaikantysis, reporteris, patar jas. Ši vaidmen užduotys: integruoti komandos narius, r pintis j santykiais ir kult ros tradicijomis, teikti informacij apie komandos laim jimus, reprezentuoti ir prezentuoti komand .

Sekcijos dalyviai nutar praktiškai išbandyti, kaip gali veikti 4–8 nari , atliekan i keturis vaidmenis, komanda.

Kiekvienas sekcijos dalyvis su testo pagalba tur jo pasirinkti jo savybes ir galimybes atitinkant vaidmen . Tam tikslui pasinaudojome Belbino testu, kur modifikav , pareng me sav s suvokimo klausimyn . Sekcijos dalyviams buvo pateikiami 5 grupi teiginiai, kuriuos reik jo vertinti 10 bal pagal tai, kaip jie, dalyvi manymu, nusako j elgsen . Balai buvo rašomi

2 lentel . Sav s suvokimo klausimyno rezultat matrica

	<i>Teiginiai</i>			
	a	b	c	d
1				
2				
3				
4				
5				

## Teiginiai

### 1. sitikin s, kad galiu prisid ti prie komandos, nes:

- Manau, kad galiu ne tik pasteb ti galimybes, bet ir si lyti id jas.
- Galiu dirbti su vairiais žmon mis, kad pasiek iau verting rezultat .
- Sugebu traukti žmones, jei jie gali b ti naudingi siekiant grup s tiksl .
- Sugebu užduot atlikti iki galo.

### 2. Many iau, mano tr kumai, dirbant komanda, yra šie:

- Man nepatinka, jei susitikimai n ra gerai organizuoti.
- Esu link s sijausti naujas id jas.
- Kolegos mano, kad aš akcentuoju smulkmenas, be reikalo nerimauju.
- Man sunku vadovauti, nes pernelyg reaguuju grup s atmosfer .

### 3. Kai bendradarbiauju su kitais žmon mis:

- Sugebu juos paveikti nespausdamas.
- Esu pasireng s raginti veikti, kad laikas neit veltui.
- Iš man s galima laukti ko nors originalaus.
- Manau, sugebu rasti teisingus sprendimus.

### 4. Mano poži ris grup s darb :

- Neprieštarauju kit poži riams ir pats nenoriu laikytis mažumos poži rio.

- Dažniausiai randu tinkam argument atremti nepagr stus teiginius.

- Manau, sugebu organizuoti darb planui gyvendinti.

- Esu link s nustebinti netik tumais.

### 5. Jei netik tai gau iau sunk užduot , tur iau mažai laiko ir nepažin iau žmoni :

- Prad iau diskusijas, nor damas sužadinti naujas mintis.

- Ras iau b d sumažinti užduoties apimt .

- B iau pasireng s dirbti su žmogumi, kurio nuostata pasirodyt pozityviausia.

- Kadangi nat raliai vertinu skubotum , užtikrin iau, kad visk padarysime laiku.

Vertinimo rezultatai buvo perkelti 3 lentel , kurioje daugiausia tašk gav s komandos nario vaidmuo rodo, kokia jo veikla bus naudingiausia komandai. Jei yra antras vaidmuo, surink s tiek pat ar panašiai tašk , tai rodo atsargin komandos nario vaidmen , prie kurio galima pereiti, jei pirminis vaidmuo pasidaro nebe taip reikalingas. Vaidmuo, kurio rezultatai blogiausi, rodo žmogaus tr kumus, ta iau užuot stengusis persitvarkyti tose srityse, rekomenduojama ver iau ieškoti kolegos komandoje, kuris papildyt savo teigiamyb mis.

3 lentel . Rezultat matrica

	<i>Tyrin tojas</i>	<i>Organizatorius</i>	<i>Kontrolierius</i>	<i>Patar jas</i>
1	a)	c)	d)	b)
2	b)	a)	c)	d)
3	c)	a)	d)	b)
4	d)	c)	b)	a)
5	a)	b)	d)	c)
<b>Iš viso:</b>				

Vaidmen apib dinimas:

**Tyrin tojas.** Tyrin jamasis elgesys susij s su paieška, k rybingumu, kontaktais.

Teigiamos tyrin tojo savyb s: r pinasi svarbiausiomis problemomis, stengiasi vertinti komandos galimybes, pateikia originali pasi lym , skatina naujoves, dominuojantis, socialus.

Neigiamos savyb s: tr ksta kruopštumo, gali

neatsižvelgti detales, jam greitai viskas nusibosta.

**Organizatorius.** Organizuojamasis vaidmuo – visko koncentravimas, siekiant užduo iai b tin veiksm .

Teigiamos organizatoriaus savyb s: r pinasi aktyvia komandos veikla, jos rezultatais, patikslina komandos tikslus, apibr žia darbo sritis ir komunikacijos kanalus, žino komandos nari

stiprybes ir tr kumus, pasitiki savimi, dominuojantis ekstravertas.

Neigiamos savyb s: gali b ti despotiškas, arogantiškas.

**Kontrolierius.** Kontrol – tai detali analiz , sistema, standartai, taisykl s, plano laikymasis, tai susietum skatinanti veikla.

Teigiamos kontrolieriaus savyb s: m gsta skirti laiko apsvarstymams, gali atlikti objektyvi analiz , sugeba kruopš iai laikytis to, kas numatyta, siekia patikrinti kiekvien detal , intravertas.

Neigiamos savyb s; nekantrus, gali b ti netaktiškas ir niekinantis.

**Patar jas.** Patariamasis vaidmuo – informacijos teikimas, plan pateikimas, treniruot ir užduo iai atlikti reikalinga patirtis.

Teigiamos patar jo savyb s: m gsta sudarin ti tvarkaraš ius, sistemas, schemas, jam reikia tikslaus plano, remia komandos stiprybes, malonus ir moka išklaudyti, remiasi kit id jomis.

Neigiamos savyb s: gali b ti neigiamai nusiteik s, neryžtingas.

Iš pat pradži sekcijos dalyviai buvo iškl ijiems aktualiausi praktin socialin problem , kuri planavome spr sti komanda. Dabar, kai kiekvienas pasirinko atitinkam vaidmen komandoje, pasi l me suformuoti šešias komandas po keturis narius analizuoti ir spr sti konkre i socialin problem .

Komandoms skyr me 30 minu i socialinei problemai analizuoti ir aptarti jos sprendimo b dus, 10 minu i – komandoms pristatyti savo darbo rezultatus ir apib dinti komandos vaidmen atitikim ir reikšm .

Tad baigiamasis sekcijos darbo etapas buvo labai domus, nes paskatino dalyvius praktiškai pritaikyti teorines komandinio darbo žinias, paanalizuoti komandinio darbo galimybes, pasinaudojant socialinio darbo patirtimi.

## Literat ra

1. **Barvydien V., Kasiulis J.** *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, 1998. P. 89–114.
2. **Everard B., Morris G.** *Efektvyvus mokyklos valdymas*. Vilnius, 1997. P. 152–192.
3. **Belbin R. M.** *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann. Oxford, 1981.
4. **Forrester C.** *Employing Staff and Volunteers in Agencies*. Module 5. *Motivating Staff and Volunteers and Building Teams*. Edinburgh, 1996.
5. **Johnson D. W.** *Joining Together*. Prencite Hall, Allyn and Bacon, 1993.

## 4 sekcija. **BENDRUOMEN S K RIMAS LIETUVOJE: STRATEGIJA IR TAKTIKA**

(Vadov D. Beresnevi en )

### **Bendruomen s k rimas Lietuvoje: strategija ir taktika (psichologin s prielaidos)**

Danguol Beresnevi en  
(Lietuvos teis s universitetas)

- \* Kas yra bendruomen ?
- \* Kokie yra bendruomen s tikslai, uždaviniai?
- \* Kaip yra tenkinami bendruomen s nari poreikiai (kokia dabar yra strategija)?
- \* Koks gal t b ti psichologinis bendruomen s k rimo modelis, kuriuo gal t remtis socialin s politikos k r jai?

**Tikslas** – išanalizuoti bendruomen s k rimo Lietuvoje psichologines prielaidas.

#### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti s vok *bendruomen* socialin s psichologijos ir suaugusi j švietimo poži riu;
2. Apibr žti socialinio darbuotojo vaidmen kuriant bendruomen ;
3. Pateikti psichologin bendruomen s k rimo Lietuvoje model (strategijos ir taktikos aspektu).