

„Socialinių ryšių kalėjimuose stiprinimas: nuteistųjų poreikių, veiksmingų priemonių ir jų taikymo sąveika ir sinergija“ (NARYS).

*Resocializacijos procesas Lietuvos kalėjimų sistemoje: socialinio darbo vaidmuo,
vadyba ir pasirengimas*



APIE TYRIMĄ

„Socialinių ryšių kalėjimuose stiprinimas: nuteistųjų poreikių, veiksmingų priemonių ir jų taikymo sąveika ir sinergija“ (NARYS).

12 mėn.

2025 spalio – 2026 rugsėjis

LMT

Finansuoja Lietuvos mokslo taryba

4

Tyrimo grupės nariai:
dr. Rūta Vaičiūnienė, Goda Dainauskaitė, Aušra Maskaliovienė ir Agata Katkonienė

Tikslas: išanalizuoti priemonių, skirtų palaikyti, stiprinti ir atkurti įkalintų asmenų socialinius ryšius Lietuvos įkalinimo įstaigose, praktinį įgyvendinimą — tiek socialinių darbuotojų, tiek nuteistųjų perspektyvomis.

Peržvelgti tarptautinę gerąją praktiką socialiniame darbe su šeima → įvertinti dabartines praktikas, iššūkius ir kokybę iš socialinių darbuotojų perspektyvos → parengti tvarus socialinio darbo modelio rekomendacijas.



METODOLOGIJA

Kokybinis tyrimo dizainas: pusiau struktūruoti interviu

1

Fokus grupė su Lietuvos kalėjimų tarnyba

32

Pusiau struktūruoti interviu su socialiniais darbuotojais / 5 įstaigos

23

Pusiau struktūruoti interviu su nuteistaisiais / 3 įstaigos

1

Teorinis ir metodologinis pasiruošimas

2

Duomenų rinkimas

3

Kodavimas ir analizė

4

Ataskaita ir nacionalinis seminaras

DALIS I

Resocializacijos procesas Lietuvos kalėjimų sistemoje: socialinio darbo vaidmuo, vadyba ir pasirengimas

Teorinė perspektyva

Nuo niekas neveikia doktrinos iki Neo-reabilitacijos idėjos



TEORINIS PAGRINDAS

Kaip atgimė rehabilitacijos idėja

8-AS DEŠ.

„Niekas neveikia“ doktrina

Martinsonas (1974) devalvuoja socialinės rehabilitacijos naudą. Jo teiginiai nebuvo paremti patikimais empiriniais įrodymais, tačiau sparčiai išpopuliarėjo.

PERSVARSTYMAS

Nuo „one size fits all“...

Martinsono duomenys analizuojami iš naujo, performuluojant klausimą: vietoj „kas veikia visiems“ imta klausti, kas veikia kam ir kokiomis sąlygomis.

...PRIE „FITS SOME“

Sisteminė programų analizė

Korekcinų programų sisteminė analizė empiriškai pagrindžia programų ir recidyvizmo ryšį, konstatuoja programų poreikį ir sugrąžina tikėjimą rehabilitacijos galimybėmis.

1990

Andrews, Bonta & Hoge: RNR

Kanadiečiai mokslininkai detalizuoja rizikos veiksnius ir suformuluoja RNR principus: rizikos vertinimo svarbą, kriminogeninių poreikių neutralizavimą, individualiai pritaikytą reaktyvumą.

ŠIANDIEN

Neoreabilitacija

Standartizuotos, rizikos valdymu paremtos programos susilieja su rehabilitacijos idealu — tampa „neoresabilitacijos“ modelio pagrindu



TEORINIS PAGRINDAS

Neo-reabilitacinio modelio logika

Penologijos literatūroje ilgai dominavo prielaida, kad bausmės politika pereina nuo gerovės valstybės, orientuotos į individualią reabilitaciją, prie aktuarinės, rizika paremtos „naujosios penologijos“ (Feeley & Simon, 1992) ar „kontrolės kultūros“ (Garland, 2001), kurioje rizika pakeičia poreikį, o valdymas — pagalbą.

Hannah-Moffat (2005) šią binarinę priešpriešą laiko pernelyg schematiška: remiantis O'Malley (1999) „hibridinio valdymo“ modeliu, šiųlaikinėje baudžiamojoje justicijoje rizika ne pakeičia reabilitacijos, o susilieja su ja — sukuria naują, rizikos logika persmelktą resocializacijos formą, kurią galime vadinti „neo-reabilitacija“.

Andrews ir Bonta (1989/1994) rizikos, poreikio ir reakcijos (RNR) principai legitimizuoja tai, ką Hudson (1987) pavadino „naujuoju reabilitacionizmu“: kognityvinės-elgesio programos tampa vieninteliu legitimių intervencijos būdu, nes yra statistiškai susietos su recidyvizmo mažinimu, o ne su platesniu, humanistiniu reabilitacijos idealu



TEORINIS PAGRINDAS

Fiksuotas vs. transformuojamas rizikos subjektas

Pirmosios ir antrosios kartos rizikos vertinimo įrankiai, paremti statiniais veiksniais (amžiumi, teistumų skaičiumi, nusikaltimo pobūdžiu), sukūrė tai, ką Hannah-Moffat vadina „fiksuotu rizikos subjektu“ — asmeniu, priskirtu nekintančiai rizikos kategorijai, kurio negalima pakeisti, tik valdyti ar izoliuoti.

Trečios ir ketvirtos kartos įrankiai (pvz., LSI-R, YLS/CMI), sujungę rizikos vertinimą su „kriminogeninių poreikių“ nustatymu, sukūrė kitokį subjektą — „transformuojamą rizikos subjektą“, kurio rizika suprantama kaip kintanti ir tikslingai koreguojama per intervencijas.

Šiandieniniai įrankiai - nuteistasis nebėra vien pasyvus rizikos nešėjas, jis tampa aktyviu, prižiūrimai transformuojamu subjektu, kurio pareiga demonstruoti pažangą pagal iš anksto nustatytus, statistiškai pagrįstus kriterijus.



TEORINIS PAGRINDAS

Socialinio darbo objekto pokyčiai: poreikių pokyčiai ir socialinių problemų devalvavimas

Hannah-Moffat (2005) atkreipia dėmesį į struktūrinę modelio ribą: „poreikis“ sistemoje pripažįstamas legitimu intervencijos tikslu tik tada, kai jis statistiškai susietas su recidyvizmu ir techniškai atliepiamas turimomis programomis.

Poreikiai, kurie yra egzistenciškai reikšmingi, bet nesusiję su recidyvizmo tikimybe — skurdas, būstas, sveikata, skolos — tampa „nekriminogeniniais“ ir žemo prioriteto, nepaisant to, kad realiame darbe jie sudaro didžiąją laiko dalį.

Tai socialinių problemų individualizavimas: valstybė atsiriboja nuo atsakomybės už struktūrinę spragas, o nuteistasis tampa atsakingas už savo elgesio pasirinkimus. Kai socialinio darbuotojo dokumentinis, buitinis ir emocinis darbas formaliai nepripažįstamas kaip „tikras“ resocializacijos darbas, tai — ne organizacinis aplaidumas, o giluminė sistemos logika.

Reabilitacija tampa „orientuota į nusikaltimą, o ne į nuteistąjį“ ir nukreipta į „kriminogeninį“, o ne „socialinį“ poreikį. Naujojo „rehabilitacionizmo“ produktas — jos legituotos ne socialinio darbo, o kognityvinės-elgesio psichologijos ir rizikos valdymo diskursu.



TEORINIS PAGRINDAS

Socialinio darbo objekto pokyčiai: Menedžerizmas (Vadybinė logika)

Neo-reabilitacinis modelis praktikoje dažnai įgyvendinamas per menedžerizmą (managerialism), paremtą vadybine ir valdysenos logika, susitelkiančia į efektyvumo paieškas.

Menedžerizmas *socialinį darbą pertvarko keliomis kryptimis: fragmentuoja darbą į siauras užduotis, deprofesionalizuoja specializuotas žinias paversdamas jas standartizuotais kompetencijų rinkiniais ir naikina profesinę autonomiją, santykiu paremtą praktiką pakeisdamas „racionalių-techninių“ požiūriu.*

Tai, kas anksčiau buvo „socialinis darbuotojas“, transformuojasi į „atvejo vadybininką“, kurio darbą apibrėžia ataskaitos ir dokumentacija, o ne santykis, todėl darbo vertė matuojama užpildytomis lentelėmis ir įvykdytais planais, ne kokybe.



TEORINIS PAGRINDAS

Profesinės socialinių darbuotojų tapatybės ir neo-reabilitacijos sankirta

McNeill ir kt. (2009) aprašo „valdymo (governmentality) spragą“ tarp oficialaus politikos diskurso ir realios, lokaliai konstruojamos praktikos: nepaisant formalių rizikos vertinimo įrankių, socialiniai darbuotojai savo nuomonę dažniau grindžia naratyviniu, moraliniu nuteistojo charakterio vertinimu nei formaliu rizikos balu.

Profesinės vertybės/įpročiai, paveldėti iš ankstesnės, į gerovę orientuotos kultūros, keičiasi lėčiau nei formalūs politikos reikalavimai, todėl praktikoje išlieka nepritaikymo ar pasipriešinimo elementų.

Socialinio darbuotojo vaidmuo ir vaidmens konfliktai



VAIDMUO

Socialinio darbo ir baudžiamosios justicijos susidūrimas

McNeill, Bracken ir Clarke (2010) panašiai apibūdina baudžiamosios justicijos lauke veikiantį socialinį darbą kaip ginčijamą sankirtą tarp socialinio darbo ir baudžiamosios justicijos tikslų.

Socialinio darbuotojo vietą baudžiamojoje sistemoje formuoja *keli persidengiantys įgaliojimai: socialinė pagalba, dalyvavimas bausmės vykdymo planavime ir rizikos mažinimo intervencijos*.

Emprechtinger ir Richter (2023) Šveicarijos kalėjimų tyrime šią padėtį apibūdina kaip trijų sričių sankirtą — savanorišką socialinę pagalbą, bausmės vykdymo užduotis ir naująjį dalyvavimą rehabilitaciniame darbe — kurioje galios pozicijoje yra „reikšmingi kiti“ (pvz., psichologai, pareigūnai, vertintojai), o socialiniam darbui lieka kitų nustatytų tikslų vykdytojo pozicija.



VAIDMENS TEORIJA

Kahn ir kt. (1964): trys vaidmens įtampos

01

Vaidmens perkrova

Per daug funkcijų, per mažai laiko — darbuotojas privalo aprėpti gerokai daugiau užduočių, nei numato jo pareigybė.

02

Vaidmenų konfliktas

Prieštaringi lūkesčiai iš vertintojų, vadovybės ir pačių nuteistųjų, kurie dažnai vieni kitiems prieštarauja.

03

Vaidmens neapibrėžtumas

Nėra aiškaus ir stabilaus socialinio darbuotojo funkcijų apibrėžimo.



VAIDMENS PERKROVA

Pagrindinis iššūkis – darbo krūvis

Darbo krūvio augimas ir vienu metu vykdomų funkcijų gausa.

“

Negražiai gal pasakysiu – stogas važiuoja jau kai kuriems... tiek darant darbų vienu metu. Nu, tai toksai ir buvo, aišku, pasipriešinimas darbuotojų. Tikrai ir ne mūsų vienam kalėjime. Nu, bet ką dabar?

— 1D3

Tokio kontakto ir tokio ryšio tu jau su žmogum neturi. Tu jų problemų tokių kaip ir nežinai. 100 žmonių man susimaišytų: Antanas ar Petras dabar su žmona nebendrauja, o kuris su mama? Nu, pasimest labai gali, labai šitam visam kratiny. — 2SD4



VAIDMENS PERKROVA

„Čia turbūt nėra funkcijos, kurios mes nedarytume“

Socialinis darbuotojas tampa pirmuoju kontaktiniu tašku beveik visais klausimais — net tada, kai formaliai tai priklauso kitų specialistų kompetencijai.

“

Tai taip, nes net ir patys kontaktiniai siunčia pas socialinį darbuotoją. Jeigu tik kažko nuteistas nežino – pas socialinį darbuotoją, nors ten jau [šypteli] pats ir kontaktinis turėtų viską padaryti, ten išaiškint ir pan., tai bet vis tiek siunčia pas mus. Sakau, čia mes... be mūsų aš nežinau, kas čia darytųsi, jei mūsų nebūtų. Nu, aš nežinau. Žinokit, čia kaip pasakyt? Gal čia perdėtai sakau, nu, bet, iš tikrųjų, viską mes darom. Mes viską turim žinot. Žinot, turim žinot, kur jį nukreipt. Dar, va, antrinę teisinę pagalbą tvarkom, jiems advokatus, visokios skyrybos, dabar mediacijos, dėl žalų atlyginimų dar darom, dėl antstolių padedam sutvarkyt. Antstolius net susižinot. Nu, tas toksai kur, nežinau, ką pasakysi, tą mes ir darom. Čia turbūt nėra funkcijos, kurios mes nedarytume.



VAIDMENŲ KONFLIKTAS

Skirtingi požiūriai į tą patį žmogų

Vertintojų ir socialinių darbuotojų logika dažnai nesutampa — tiek dėl programų parinkimo kriterijų, tiek dėl pačios žmogaus sampratos.

“

Tiesiog sako: „Tos ir tos programos reikia“ ir matai, kad jie žiūri vien dėl to, kad tos ir tos programos reikia pagal jų kažkokius [kriterijus], o ne pagal mūsų galimybes ir ne pagal nuteistojo galimybes.

— 2D8

“

Su vertintojais tai taip, ten, nu, visą laiką kažokie iššūkiai su jais, nes jie kažkaip kitaip viską mato ir supranta. Nežinau, tiesiog mūsų nesutampa požiūris į žmogų apamai.

— 2D5



VAIDMENŲ KONFLIKTAS

Kai taisyklės keičiasi be įspėjimo

Prieštaringi vertintojų ir kalėjimų tarnybos sprendimai palieka darbuotoją (ir nuteistąjį) be aiškaus atsakymo, o jau atliktas darbas gali būti paskelbtas negaliojančiu.

“

Vieną kart kalėjimų tarnyba sako: „Taip bus“, paskui „Ne“. [...] Kadangi pusę metų rašėm „motyvacinis“ – neužskaitomas planas. [...] Mes neruošiam jo lygtiniam paleidimui tada. Kaip jaučiasi nuteistasis?



VAIDMENS NEAPIBRĖŽTUMAS

„Ar čia šitas daro, ar čia aš darau?“

Funkcijų ribos tarp komandos narių lieka neaiškios, o dokumentacijos našta papildomai atima laiko, atitraukia nuo tiesioginio darbo.

“

Kad būtų aiškumas, kaip sakau, dirbant su nuteistaisiais, kad vieni gal dirbtų tą patį dokumentinį darbą, kiti dirbtų metodinį darbą ir dirbtų kaip komanda. O dabar vienas darbuotojas dirba ir tą patį dokumentinį darbą, ir dirba metodinį darbą.

— 3D1

“

Kad tų funkcijų kartais dar neišsigryninam, ar ne, gal? „Ar čia šitas daro, ar čia aš darau?“ Toksai, ar ne? Tiesiog žmogiškai ateina žmogus tos pagalbos, ar ne? Tada aš tą savo laiką skiriu, bet tada [nusijuokia] man jo trūksta atlikti kažkur. Tai va, visokiems reikalams, visokių ataskaitų, ar ne? Visi grynina, gryninasi, vat, [nusijuokia] kaip tą tobuliau padaryt, ar ne? Tai gal sugalvoja: „Žinot, dar užpildom čia dar tokią ataskaitėlę, dar visokie...“ Nu, suvedam, nes tai irgi apie skaičius tas darbas. Tu turi suvesti ir tu turi parodyti, ką tu atlikai. Tai vat, tas užtrunka, ar ne?

— 5SD3



VAIDMENS POKYČIAI DĖL STRUKTŪRINIŲ PRIEŽASČIŲ

Abbott (1988) Profesijų sistema ir kova dėl profesinės teritorijos

Psichologų jurisdikcijos užpildymas per priverstinę būtinybę — patys darbuotojai tai vadina „skylių užkaišymu“

“

Tiesiog tikrai deda ir tų psichologų darbą, ir visas skyles reikia užkišt, ir tas veda biškį link perdegimo.

— 2D4

“

Aš, kaip juokauju, mes esam turbūt universaliausia grupė, dirbanti su nuteistaisiais visame kalėjime, nes, kaip jūs sakote, mes esam ir psichologai jiems, ir socialiniai darbuotojai, ir tetos, ir dėdės, kas su vyrais dirba, ir kartais tas pats artimiausias žmogus, į kurį gali kreiptis, nes kiti visiškai neturi artimųjų. Ir aš pati tiek dalykų per 2 metus išmokau šitam darbe [...] atsiranda tas, kad tu universalus daraisi, nes tu tiek dalykų sužinai... Su tom pačiom programom, mes negalim konsultuoti nuteistųjų, nes mes neturim tam tikrų psichologinių žinių. Tiek, kiek mes įgijom su savo išsilavinimu, mes jų tiek ir turim. Tai yra tikrai bazė.

— 2D7



KOMPETENCIJŲ RIBA

„Socialiniai darbuotojai tokių programų negali vesti“

Kai kurios programos formaliai pripažįstamos viršijančiomis socialinio darbo kompetenciją, tačiau vis tiek patikimos vesti dėl specialistų trūkumo.

“*Tai buvo turbūt per jėgą įkišta ir programos metu pati dėstytoja aiškiai pasakė, kad mes, nu, negalim vesti. [...] Mokėti ir pravesti yra du skirtingi dalykai. [...] Mes nesam psichologai ir mūsų tas programos praėjimas yra paviršutiniškas toksai.* — P2SD6

Mes iškelt tai galim. Jie ir patys, ta prasme, turi labai daug problemų, bet kaip paskui susitvarkyt su tuo?<...> Nu, tai kažkaip šiek tiek jo, nepasiruošę. Man tai atrodo, kad per sudėtinga čia mums. Čia psichoterapeutų praktiškai darbas, nes, nu, savižudybės... tie, kurie linkę į savižudybę žmonės... — P2SD4

Kartais, ko pasigendu turbūt socialiniam darbe ir ne tik, nu, apskritai dirbant su nuteistaisiais, kad, nu, kartais, nu, galim mes paliesti, ar ne, kokią jautrią temą, bet kaip padėti žmogui, ar ne, su ta jautria tema, nu, kad žmogui neliktų dar didesnės, ar ne, traumos, ją palietus? Nes man atrodo, kad mes, kaip socialiniai darbuotojai, kartais prisiimam tokį vaidmenį įkalinimo įstaigų kaip psichologų, ar ne? Tai, nu, tas yra sudėtinga — P2SD3



NUO NUVERTINIMO PRIE PRIPAŽINIMO

„Skylių užkaišytojai“ tampa resocializacijos ramsčiais

Nepaisant kompetencijų ribų nykimo ir perkrovos, dalis darbuotojų ir nuteistųjų šį procesą sieja su profesijos statuso augimu ir pelnyta pagarba.

“

Kai ta statistika yra šiek tiek kitokia, kaip savižala yra ženkliai sumažėjus, kai programos įvairios vyksta [...] jie jau pradeda, ta prasme, kad „Nu va, čia socialiniai darbuotojai...“ Ir žino, kad ten „Jūsų ieško“. — 5D5

„O socialiniai darbuotojai, šitie visi žmonės, tai yra auksiniai žmonės. Jie visi yra linkę padėti, bet jie tiesiog yra sistemos įrankiai. Nu, šitos tragiškos sistemos. [...] Ir jie daro viską, bet... padeda jie. Šitie tai labai, nu, visi auksiniai žmonės. — 4N4

Vadybinė logika ir prisitaikymo (coping) mechanizmai



TEORINIS PAGRINDAS

Menedžerizmas ir gatvės lygmens biurokratija

Naujoji valdysena

Menedžerizmo banga kalėjimuose

XX a. pab. sistema legitimumo ieškojo ne santykyje, o valdyme: atsirado veiklos rodikliai, auditai, standartizuotos ataskaitos ir rizikos vertinimas, o kontrolė persiorientavo nuo autoritarinės prie „minkštosios“ — savireguliacija grįstos galios.

Anoniminė galia, gatvės diskrecija

Nuo procedūrų iki kasdienio sprendimo

Galia pasklinda per biurokratinės procedūras ir rizikos įrankius, paverčiančius darbuotoją priklausomu nuo proceso, ne santykio. Būtent čia — ribotų išteklių ir formalių reikalavimų sandūroje — Lipsky (1980) gatvės lygmens biurokratai kasdien priima sprendimus, tampančius de facto politika.

Ryšys su tyrimu

Sušvelnėjęs konfliktas, naujas coping laukas

Ši sistema sušvelnino atvirą kalinio ir personalo priešpriešą, bet paskatino formalizmą ir individualizmą profesinėje kultūroje. Sabbe, Schiffino ir Moyson (2020) šią įtampą tarp menedžerizmo reikalavimų ir ribotų išteklių aiškina per penkis coping mechanizmus — pritaikytus ir Lietuvos kalėjimo kontekstui.



PRISITAIKYMO MECHANIZMAI

Septyni prisitaikymo mechanizmai: apžvalga

Mechanizmas	Klausimas, į kurį atsako	Loginis pagrindas
VERTYBIŠKAI PAGRĮSTI MECHANIZMAI		
1. Prioritizacija	Kam skirti daugiau laiko ir dėmesio?	Sprendžiama pagal suvoktą poreikį ar riziką, ne pagal formalią lygybę.
2. Investicija	Kaip iš anksto sutaupyti pastangų ateityje? Kaip užmegzti ryšį?	Investicija į santykį ir pasitikėjimą sutaupo pastangų vėliau.
3. Taisyklių laužymas	Ką daryti, kai formali instrukcija atrodo beprasmė konkrečiam atvejui?	Profesinis sprendimas iškeliamas aukščiau formalios instrukcijos.
BIUROKRATIŠKAI PAGRĮSTI MECHANIZMAI		
4. Racionavimas	Kaip apdengti visus atvejus, kai laiko fiziškai nepakanka?	Kokybė paaukojama, kad būtų padengtas kiekis.
5. Rutinizacija, biurokratizmas	Kaip apsisaugoti nuo kaltinimo, jei „kažkas nutiks“? Kaip pademonstruoti, kad dirbama?	Dokumentacija tampa svarbesnė už turinį.
VERTYBINIO IR INSTITUCINIO POŽIŪRIŲ SANKIRTA		
6. Neigiamas institucinis požiūris	Kaip prisitaikyti prie neigiamos institucinės aplinkos?	Kolegų iš kitų profesijų nepripažinimas ar ironija verčia nuolat pagrįsti darbo prasmę.
7. Laviravimas	Kaip laviruoti tarp institucinių reikalavimų, neformalių nuteistųjų santykių ir profesinių tikslų?	Atsižvelgiama į neformalią kalinių hierarchiją, kad būtų apsaugoti dalyviai ir programos veiksmingumas.



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 1 / 7

Prioritizacija

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kam skirti daugiau laiko ir dėmesio?

KAS PAAUKOJAMA

Vienodas dėmesys visiems klientams

LOGINIS PAGRINDAS

Vertybiškai pagrįstas mechanizmas: sprendžiama pagal suvoktą poreikį ar riziką, ne pagal formalią lygybę. Daugiau laiko ir dėmesio skiriama socialiai izoliuotiems, priklausomybių turintiems ir sudėtingesniems atvejams.

“

Ta prasme, kadangi anie neleidžia net išeit iš būrio, įsivaizduojat? Būna tokių atvejų, kad jam neleidžia išeit. [...] Kažkas tai ateina, kitą kartą pasako: „Tas norėtų su jumis pabendraut, bet jam neleidžia.“ Tai aš tada jau pati einu, iniciatyvą rodau, kad aš su tuo susisiečiau žmogumi. — 4D4

Tai tiems, kuriems įrašyta kaip apsauginis veiksnys „šėimos ryšiai“, tuos pavyksta kažkaip tai prišnekint [dalyvauti] — 4D2

“

Daug, labai daug žmonių yra nematomų, kuriuos nuo to momento, kai uždarė, jų jau nieks nemato, niekas negirdi. [...] Jeigu jie yra kažkokie lėtesni ar dar kažkokie ir jie nedarys, nu, tai šansų, kad jie gaus pagalbą, yra minimali.

— 2D8



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 2 / 7

Investicija

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kaip iš anksto sutaupyti pastangų ateityje? Kaip užmegzti ryšį?

KAS PAAUKOJAMA

Formalus neutralumas / atstumas santykiuose

LOGINIS PAGRINDAS

Vertybiškai pagrįstas mechanizmas: investicija į santykių ir pasitikėjimą sutaupo pastangų vėliau. Pasitikėjimas kuriamas „klausymosi strategija“, o priešiškus mažinamas aiškiomis taisyklėmis ir ribomis nuo pat pirmo susitikimo.

“

Aš turiu tokį, nu, kitokį santykį su jais. Jie ne kaip į darbuotoją žiūri, o kaip vos ne į draugą, žmogų, nu, kurio gali paklaust, paprašyt padėti ir kur žino, kad, nu, aš niekada nesmerksiu ten jų kažkaip, neišvadinsiu.

— 4D6

“

Iš anksto, pirmame susitikime, nustatomos elgesio taisyklės grupėje, kad vėliau būtų lengviau valdyti konfliktus: „Aš buvau įspėjęs(usi), kad neleisiu, kad žeminami būtų [...] žmonės mūsų grupėj.“

— 3D4



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 3 / 7

Taisyklių laužymas

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Ką daryti, kai formali instrukcija atrodo beprasmė konkrečiam atvejui?

KAS PAAUKOJAMA

Formalus paklusnumas instrukcijai

LOGINIS PAGRINDAS

Vertybiškai pagrįstas mechanizmas: profesinis sprendimas iškeliamas aukščiau formalios instrukcijos, požiūris tampa labiau individualizuotas — net rizikuojant nesutarimu su vertintojais.

“

*Aš žinau, kad neįvykdysiu, bet aš nejaučiu dėl to streso, nes aš, nu, ta prasme, aš už tai nieko... Manęs nei už tai paskatins, nei pasmerks. Aš tiesiog darau savo darbą. Aš žinau, ką aš darau, ir man nereikia už tai būti įvertintam [...]
Ateinu į darbą ir darau tai, ką reikia daryti.*

— 2D8

“

*Mes matom, kad jam irgi nereikia [...] bet mes su vertintojais nelabai sutariam...
Gali jų ir nekviesti, jie patys ateina bet kada. Aišku, galėtum ten, pavyzdžiui, nepriimti, bet aš esu linkęs(usi) visada padėti, nu, nes, pavyzdžiui, gal žmogui labai skubi situacija ir aš tuo metu jam nepadėsiu, ar ne, ir jis kitą kartą, nu, nebenorės tos pagalbos priimti. Tai vat, ir, nu, to laiko dėl to turbūt yra šiek tiek mažokai, ir kyla, va, tokie iššūkiai.*

— 4D3



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 4 / 7

Racionavimas (uždengimas)

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kaip apdengti visus atvejus, kai laiko fiziškai nepakanka?

KAS PAAUKOJAMA

Kiekvieno atvejo kokybė

LOGINIS PAGRINDAS

Biurokratiškai pagrįstas mechanizmas: kokybė paaukojama, kad būtų padengtas kiekis. Trumpesni pokalbiai, mažiau pasiruošimo, apkarpoma „socialinė“ (pagalbos) darbo dalis — bet ne formalus sąlygų laikymosi tikrinimas.

“

Va, taip galima pasakyti, nes ir šiai dienai labai daug reikalauja skaičių. Ne kokybės, o skaičių. Tą galiu pasakyti drąsiai. [...] Kuo daugiau skaičių, tuo yra geriau. Ar ten buvo kokybiškai, ar nekokybiškai, — niekam neždomu.

— 4D6

“

Tokio kontakto ir tokio ryšio tu jau su žmogum neturi. Tu jų problemų tokių kaip ir nežinai. 100 žmonių man susimaišytų: Antanas ar Petras dabar su žmona nebendrauja, o kuris su mama? Nu, pasimest labai gali, labai šitam visam kratiny.

— 2D4



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 5 / 7

Rutinizacija, biurokratizmas

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kaip apsisaugoti nuo kaltinimo, jei „kažkas nutiks“? Kaip pademonstruoti, kad yra dirbama?

KAS PAAUKOJAMA

Lankstus, kontekstinis, individualizuotas darbas

LOGINIS PAGRINDAS

Biurokратиškai pagrįstas mechanizmas: dokumentacija tampa svarbesnė už turinį. Gynybinė dokumentacija, kai aprašymai sąmoningai plečiami, o žurnalų/lentelių pildymas tampa savitiksliu.

“

Norėtysi eiti į žmogų, bet tu negali, nes labai turi viso šito pildyti — čia, tada dar kompiuteryje, o jeigu yra išimčių, dar popieriukus siųsti į raštinę. Ir tada negali skirti kokybiško laiko.

[Darome], kad, nu va, lentelę užpildyt, skaičius pasiekt, kad parodytume, kad mes, iš tikrųjų, dirbam — 4D4

“

Man visą laiką yra streso, bet aš visą laiką metinėj ataskaitoj pažymiu, kad „Grupę pradėjo tiek ir tiek, baigė tiek ir tiek“ [...] Labai nesmagu būna pateikti tą ataskaitą, nes atrodo, kad „Tai ką jinai veikia? Ką jinai tada daro?“ Bet tu vis tiek toliau su likučiu dirbi.

— 3D7



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 6 / 7

Neigiamas institucinis (pareigūnų) požiūris

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kaip prisitaikyti prie neigiamos institucinės aplinkos?

KAS PAAUKOJAMA

Profesiniai įsitikinimai, savivertė

LOGINIS PAGRINDAS

Vertybinio ir institucinio požiūrių sankirta: kolegų iš kitų profesijų nepripažinimas ar ironija verčia darbuotojus nuolat pagrįsti savo darbo prasmę — tačiau ilgainiui gali pelnyti ir pripažinimą.

“

*Ir tada sako jau, kad „Tiesiog per ilgai. Jūs per ilgai užtrunkat. Negali tiek būt!“
Ir tada kertasi jau socialinio darbuotojo pareigybė, kaip mato pareigūnai. Ir
tada sako [su įtaria intonacija]: „Ką jūs tiek ilgai veikiat? Ką jūs tiek ilgai
kalbat? Kas čia vyksta?“*

— 2D7

“

*Šeimų dienos, va, kai vykdavo. „Tai ką ten tie socialiniai darbuotojai prisigalvoja
čia? Kas čia per nesąmonė? Kokios čia tos dienos? Kas čia? <..>Bet dabar kuo
toliau, tuo labiau pradeda tikrinti pareigūnai, va, Saugumo valdymo skyriaus
šitas visas šeimas. Ir patikrinimai... Nu, tiesiog baisūs patikrinimai. Kaip ten jie
su tais vaikais elgiasi? Nu, tiesiog baisu, iš tikrųjų. —1D3*

*Bet šiai dienai aš gal net jaučiu pagarbą iš kai kurių pareigūnų, kad „Va, jis
atėjo čia jų problemas spręst, gesina gaisrus...“ — 4D6*



PRISITAIKYMO MECHANIZMAS 7 / 7

Laviravimas tarp institucinių reikalavimų ir neformalios tvarkos

KLAUSIMAS, Į KURĮ ATSAKO

Kaip laviruoti tarp institucinių reikalavimų, neformalių nuteistųjų santykių ir profesinių tikslų?

KAS PAAUKOJAMA

Saugumas veikiant atvirai / greitas sprendimas

LOGINIS PAGRINDAS

Vertybinio ir institucinio požiūrių sankirta: darbuotojas turi atsižvelgti į neformalią kalinių hierarchiją (nesodinti, nemaišyti tam tikrų grupių), kad apsaugotų dalyvius ir išlaikytų programos veiksmingumą.

“

Jeigu tu turi kokių problemų, žinok, pradėsi žemint – aš išmetu iš grupės. Man, sakau, čia nebus jokių ten gaidžių, ten nei bachūrų, nei kažko tai. Visi jūs čia ateinat programos vykdyti, ir aš irgi atrankos nedarysiu, ar tu toks, ar tu anoks. Visi ateinat normaliai į programą. — 3D4

Tai mes tikrai jų nemaišom. Net ir nerekomenduoja maišyt nei tas Saugumo valdymo skyrius ir šiaip, nu, nėra tikslinga jų maišyti visų. — 1D3

“

O jūs pabandykite mano batuose pabūti ir nueit, va, taip, su pareigūnais pakalbėti ir paskui sugrįžt, tenai atsigult, kur aš guliu, ir ramiai pragulėti bent kokių valandą. [...] Sulėks kaip bitės [...] Išvartys tave, kad tu ten vos ne kažkoks tai informatorius ar dar kažkas ten tokio. Ramybės tai tikrai nerasi.

— 4N8



PERDEGIMAS AR PASIPRIEŠINIMAS DĖL STRUKTŪRINIŲ PRIEŽASČIŲ?

„Ar man to tikrai reikia?“

Kai prisitaikymo mechanizmai nebepakanka kompensuoti perkrovą, darbuotojai patys įvardija ribą, už kurios darbas pradeda kainuoti asmeninę gerovę.

“

Arba susitaikai su tuo, arba nedirbi, bet, na, kadangi tai darbas, kurį mėgstame, vis tiek jį dirbame, stengiamės pasiekti tą kokybę, bet ji, na, tikrai nėra tokia, kokia turėtų būti, nes turime vyti kiekį, o ne kokybę. Kokybės nebelieka. Pasitaiko visokių dienų, kai galvoji: „Ar man to tikrai reikia? Kodėl aš čia dirbu?“

— 4D6

“

Tiesiog nespėji visko padaryti, ir matai, kad tau paprasčiausiai nebeužtenka laiko, o namie aš tikrai pradėjau... Grįždavau namo ir vis tiek toliau gyvendavau tuo darbu, galvodavau, ko nepadariau. Darbas tiesiog vis tęsėsi, tai galų gale pasiėmiau atostogų ir visiškai pamiršau visą šitą pusę.

— 2D4



PERDEGIMAS AR PASIPRIEŠINIMAS DĖL STRUKTŪRINIŲ PRIEŽASČIŲ?

Atsakomybės jausmas

Atsakomybės jausmas neapsiriboja darbo valandomis — jis tampa nuolatiniu fonu, kuris riboja norą tobulėti ir imtis daugiau.

“

Net tie mokymai man yra tam tikra kliūtis, nes čia yra terminai, laiko rėmai, be galo didelis atsakomybės lygis. Sakykim, palikus tuos 120 žmonių įstaigoje, jauti tą atsakomybę — kad esi atsakingas ne už 2, ne už 5, ne už 30, ne už 50, o už 120 žmonių. [...] Tas susikerta su noru tobulėti, vesti papildomas programas, nes jaučiu didesnę atsakomybę už tai, ką palieku ir ką čia nešioju.

— 1SD5



APIBENDRINIMAS

Nuo teorijos prie kasdienės praktikos

Politika

Neoreabilitacija ir rizikos logika

Kontrolės kultūra nepanaikina pagalbos — ji ją performuluoja rizikos ir vadybinės atskaitomybės kalba.

Profesija

Vaidmens įtampos ir jurisdikcijos užpildymas

Socialinis darbuotojas patiria perkrovą, konfliktą ir neapibrėžtumą, tampa „skylių užkaišytoju“ tarp profesijų.

Kasdienybė

Prisitaikymo mechanizmai kaip atsakas

Prioritizacija, investicija, taisyklių laužymas, racionavimas, rutinizacija ir instituciniai prisitaikymo būdai — kasdienės strategijos, kuriomis darbuotojai suderina neįmanomus reikalavimus.



APIBENDRINIMAS

Kodėl toks reikšmingas dėmesys tenka vadybinei logikai ir orientacijai į kiekybinius rodiklius?

Hibridinis modelis

**Reformas sluoksniuojamos
uždedant naują sluoksnį
ant senosios struktūros**

Struktūrinės problemos iš esmės
nesprendžiamos. Struktūrinių problemų
sprendimo etapas „peršokamas“

Reformas iš viršaus į apačią

**Darbuotojai jaučiasi
reformų subjektais, o ne
agentais**

Darbuotojais jaučia kylančius
reikalavimus su ribotomis galimybėmis
juos įgyvendinti.

Atitiktis reikalavimams

**Orientacija į pasiekimų
demonstravimą – atitiktį
reikalavimams**

Reikšmingos ataskaitos, tvarkinga
dokumentacija, skaičiai, biurokratinis
procesas tampa reikšmingas pats
savaime.



LSMC
Teisės
institutas

Ačiū už dėmesį!