

SPS

SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ

Nr 2/2024



TEMATY NUMERU

**Ochrona dzieci z perspektywy
pomocy społecznej**

strona 4

**Dwa lata projektu - wywiad
z Markiem Jarosem**

strona 9



**POLSKIE TOWARZYSTWO
SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ**



unicef
dla każdego dziecka

Ten numer kwartalnika został opracowany i wydany w ramach projektu *Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej* realizowanego we współpracy z Funduszem Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF) i przy wsparciu Biura ds. Ludności, Uchodźców i Migracji Departamentu Stanu Stanów Zjednoczonych (numer projektu POL/PCA20226).

redakcja: redakcja@ptsps.pl



Niniejsza publikacja została przygotowana we współpracy z Funduszem Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF) przy wsparciu Biura ds. Ludności, Uchodźców i Migracji Departamentu Stanu Stanów Zjednoczonych. Materiały, treści i poglądy zawarte w niniejszej publikacji są prezentowane jako własne przez ekspertów zaangażowanych do realizacji projektu i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy UNICEF lub darczyńcy. Publikacja nie została przygotowana na podstawie oficjalnych standardów publikacyjnych UNICEF, w związku z czym UNICEF nie odpowiada za potencjalne błędy.

kontakt: biuro@ptsps.pl; ptsps.pl

Wydawnictwo PTSPS, ul. Górskiego 1/36, 00-033 Warszawa

SPIS TREŚCI

PRAKTYKA SUPERWIZORA

Marciniak na dziś	4
Ochrona dzieci z perspektywy pomocy społecznej	6

UNICEF/PROJEKT

Dwa lata projektu – wywiad z Markiem Jarosem	9
Wyszkoliliśmy pracowników pomocy społecznej	18

TROCHĘ TEORII

Jak zarządzać, by motywować, a nie stresować?	23
Wyszkoliliśmy pracowników pomocy społecznej	29

UKRAINA

Zatrudniliśmy Ukrainki	34
------------------------------	----

SZORTY	37
--------------	----

BIBLIOTECZKA	39
--------------------	----

Drodzy, witamy się z Wami po raz ostatni. A przynajmniej po raz ostatni w takiej formie. Pisząc te słowa nieco nostalgicznie - przez ostatnie dwa lata bardziej lub mniej regularnie dostarczaliśmy Wam informacji z pomocowego świata. Było trochę teorii superwizji przeplatanej psychologią, wywiady z inspirującymi osobami, wieści ze świata uchodźców z Ukrainy oraz informacje o projekcie *Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej*. A teraz projekt dobiega końca - i właśnie w tym numerze SPS chcemy go trochę podsumować.

I w ramach tego właśnie podsumowania, możecie przeczytać wywiad z Markiem Jarosem - sprawcą całego tego projektowego zamieszania. O projekcie zza kulis, o tym co udało się zrealizować, o tym, co było trudne i o tym, jak przebiegała współpraca z UNICEF. Bardzo ciekawa rozmowa, która przybliży perypetie PTSPS w ostatnich dwóch latach. Więcej nie zdradzam!

Ponadto, w środku czeka na Was ważny tekst o ochronie dzieci z perspektywy pomocy społecznej. Merytorycznie opisane obowiązki poszczególnych organów, przeszkody, jakie często spotykają na swojej drodze i propozycje rozwiązań, które mogą usprawnić tę współpracę. Pozycja obowiązkowa!

A słyszeliście kiedyś o tym, że stres motywuje? Zapewne tak, to dosyć powszechny..., no właśnie, co? Mit czy fakt? Odpowiedź na to pytanie znajdziecie w tekście *Jak zarządzać, by motywować, a nie stresować*. Przydatny tekst dla wszystkich superwizorów, którzy pracują z kadrą zarządzającą ośrodków pomocy społecznej - dobrze zmotywowany i nieprzesadnie zestresowany zespół to podstawa i o tym dowiecie się po przeczytaniu tego artykułu.

A na koniec, standardowo - biblioteczka superwizora. Mimo tego, że naprawdę wiele ciekawych treści czeka na Was w tym finałowym odcinku SPS, to na końcu umieściliśmy prawdziwą perełkę. W tym numerze polecamy wyjątkowo tylko jedną książkę, jednak zdecydowanie wartą uwagi. Humanizowanie narcystycznego stylu to jedna z tych pozycji, które w swoim życiu po prostu należy przeczytać, niezależnie od tego, czym zajmujemy się w życiu. Jednak niektórym profesjonalistom przyda się ona wyjątkowo bardzo - superwizorzy pracy socjalnej należą do tej grupy. Miłej lektury!

Marek Jaros



Marciniak na dziś

Jacek Marciniak – kierownik Działu ds. Osób Bezdomnych Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Katowicach, certyfikowany superwizor pracy socjalnej. Członek Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej.

Co prawda dalsze losy kwartalnika nie są jeszcze do końca znane, jednak nie stoi to nam na przeszkodzie, by rozpocząć nowy cykl. Niczym nie ryzykujemy – w najgorszym wypadku będzie miał tylko jedną edycję. A w najlepszym? Kto wie, może stanie się prawdziwym hitem! Marciniak na dziś to cykl krótkich felietonów. Gdybyśmy chcieli być poważni, to nazwalibyśmy go przemyśleniami superwizora, ale jak powszechnie wiadomo – śmiech to zdrowie. Głos oddajemy Jackowi Marciniakowi, doświadczonemu superwizorowi, który podzieli się w Wami swoimi spostrzeżeniami z przestrzeni zawodowej. Miłej lektury i nie zapomnijcie na sam koniec rzec z westchnieniem *no tak, to dokładnie tak jest!*

Superwizja pracy socjalnej dla kadry średnio-
go szczebla zarządzania w pomocy społecznej

stanowi niezbędne narzędzie, które znacząco
może przyczynić się do poprawy efektywności

całego systemu. Istnieje jednak wiele wyzwań związanych z zarządzaniem w tym obszarze, które wymagają uwagi.

Przede wszystkim, należy zwrócić szczególną uwagę na gotowość menedżerów do uczestnictwa w procesie superwizji. Często opór wobec tego narzędzia wynika z błędnego przekonania, że superwizja nie przyniesie korzyści w trudnych sytuacjach, lecz będzie jedynie stratą czasu. Gdy o tym myślę, to wydaje mi się, że może to być zwyczajna obawa przed oceną, związaną z wystawieniem się na błędnie rozumianą ekspozycję „nie dałaś/leś rady”. Jednak wszyscy doskonale wiemy, że superwizja może pomóc w lepszym zrozumieniu i radzeniu sobie z emocjami, akceptowaniu swoich słabości i lęków.

Dodatkowym utrudnieniem bywa presja ze strony dyrektora ośrodka, który oczekuje efektywnych działań ze strony kadry średniego szczebla zarządzania, spoglądając niekiedy niewystarczająco obiektywnie na istniejące

problemy. Kierownicy lub koordynatorzy znajdują się w sytuacji, gdzie muszą radzić sobie z różnymi potrzebami pracowników społecznych, takimi jak uzyskanie wsparcia w przeżywanym stresie i obciążeniach psychicznych, potrzeby wsparcia merytorycznego czy organizacyjnego. Wspomniane bodźce mogą być, moim zdaniem, odpowiedzialne za tak wysoki poziom napięcia i stresu. Brak wystarczającej kompatybilności systemów zabezpieczenia społecznego dodatkowo utrudnia sprawne zarządzanie. W obszarach, takich jak pomoc społeczna, system ochrony zdrowia, system oświaty czy system polityki zatrudnienia, niejednokrotnie generują się napięcia w relacjach. Menedżerowie średniego szczebla zarządzania, w moim odczuciu, odgrywają bezsprzecznie kluczową rolę w funkcjonowaniu sprawnych systemów pomocy społecznej. Dlatego drodzy menedżerowie, jeżeli mnie teraz czytacie - jesteście jak kapitanowie na Waszym statku! Prowadzicie swoje załogi przez sztormy i fale!!! Bez dobrego kapitana, statek może szybko utonąć w morzu problemów...



Ewa Rypińska, Joanna Markiewicz

Ochrona dzieci z perspektywy pomocy społecznej

Ochrona dzieci to w gruncie rzeczy wspólny cel zarówno supervisorów pracy socjalnej, jak i samych pracowników pomocy społecznej. Przyjrzyjmy się zatem temu tematowi właśnie z tej drugiej perspektywy - perspektywy pomocy społecznej.

Przede wszystkim, musimy postawić sobie podstawowe pytanie - kto jest ważny dla nas jako pracowników socjalnych w trakcie zapewnienia dziecku ochrony (art. 12 a Ustawy

o przeciwdziałaniu przemocy domowej)? Procedura art. 12 a zakłada, że pracownik socjalny zapewnia dziecku ochronę w sytuacji zagrożenia zdrowia i życia w związku z przemocą domową. Powyższą decyzję pracownik socjalny podejmuje wspólnie z funkcjonariuszem policji oraz lekarzem, pielęgniarzką czy ratownikiem medycznym, w oparciu o kwestionariusz szacowania ryzyka (ta zmiana dopiero wejdzie w życie). Jest to sytuacja traumatyzująca przede wszystkim dla dziecka, ale również dla

pracownika socjalnego. Stąd bardzo ważna w przebiegu interwencji jest współpraca tych służb:

- Policja – rozporządzenie MSWiA określa sposób postępowania Policji podczas wykonywania tych czynności, niemniej funkcjonariusze policji w pierwszej kolejności winni zapewnić bezpieczeństwo pracownikowi socjalnemu i dziecku do czasu zakończenia interwencji tj. do momentu przekazania dziecka osobie najbliższej lub umieszczenia w pieczy zastępczej. Policja winna zadbać o przewóz dziecka i sprawdzenie rodziny, która decyduje się przejąć opiekę.
- Służba zdrowia – jej zadaniem jest ocena stanu zdrowia dziecka, obrażeń wynikających z przemocy. W składzie pogotowia winna być osoba, która jest osobą decyzyjną, mającą uprawnienia do wystawienia dokumentu o stanie zdrowia dziecka. W przypadku konieczności przewiezienia do szpitala – sprawne przeprowadzenie czynności bez oczekiwania w kolejce.
- Psycholog – czynności mogą być przeprowadzane w miarę możliwości w obecności psychologa. Może on rozmawiać z dzieckiem, towarzyszyć mu, być tym, który będzie wspierał dziecko w trudnej sytuacji.
- Sąd rodzinny – sprawne podjęcie decyzji w sprawie dziecka, rozważenie tego, co zeznaje pracownik socjalny w podejmowaniu decyzji.

Procedura 12a łączy się niestety z kilkoma istotnymi problemami. Wśród nich możemy wymienić między innymi kwestie związane z policją: nieznajomość przepisów, policję sterowaną przez dyżurnego, który narzuca, co mają robić funkcjonariusze, brak zgody na przewóz dzieci – tłumaczenie brakiem fotelików, brak alkomatów, narkotestów, brak

stosownego zachowania wobec pozostałych uczestników postępowania. W przypadku służby zdrowia jest to brak znajomości przepisów, a w obszarze pomocy społecznej i pieczy zastępczej – brak miejsc, brak rodzin zastępczych. Ostatnim elementem jest sąd, który zmaga się z groźbami, zastraszaniem pracowników, wyciąganiem konsekwencji za bezpodstawne podjęcie czynności, wydawaniem postanowień z opóźnieniem oraz podważaniem decyzji pracowników, co powoduje, że dziecko wraca w środowisko, z którego jest ponownie zabierane za jakiś czas.

Oczywiście, tym problemom można przeciwdziałać. Najbardziej powszechne rozwiązania to:

- Szkolenia warsztaty, treningi pod kątem znajomości przepisów, ale i umiejętności interpersonalnych, współpracy, empatii i sprawnego działania w sytuacji stresu.
- Wypracowanie w każdej gminie lokalnego porozumienia określającego dokładnie działania każdej służby – Niebieska ścieżka.
- Kwestionariusz szacowania ryzyka zagrożenia zdrowia i życia dziecka.
- Utworzenie bezpiecznego miejsca, gdzie dziecko oczekuje na miejsce w rodzinie zastępczej, jest zaopiekowane i objęte stosowną pomocą i wsparciem.
- Rzecznik Dziecka – w każdej gminie, ktoś kto będzie reprezentował interesy i dobro dziecka
- Z uwagi na traumę, jaka wynika z podjęcia interwencji zapewnienia dziecku ochrony objęcie wsparciem dziecka.
- Objęcie wsparciem przedstawicieli służb, w tym głównie pracownika socjalnego przez pracodawcę – znaczne obciążenie psychiczne pracowników socjalnych.
- W większym stopniu zaangażowanie służb

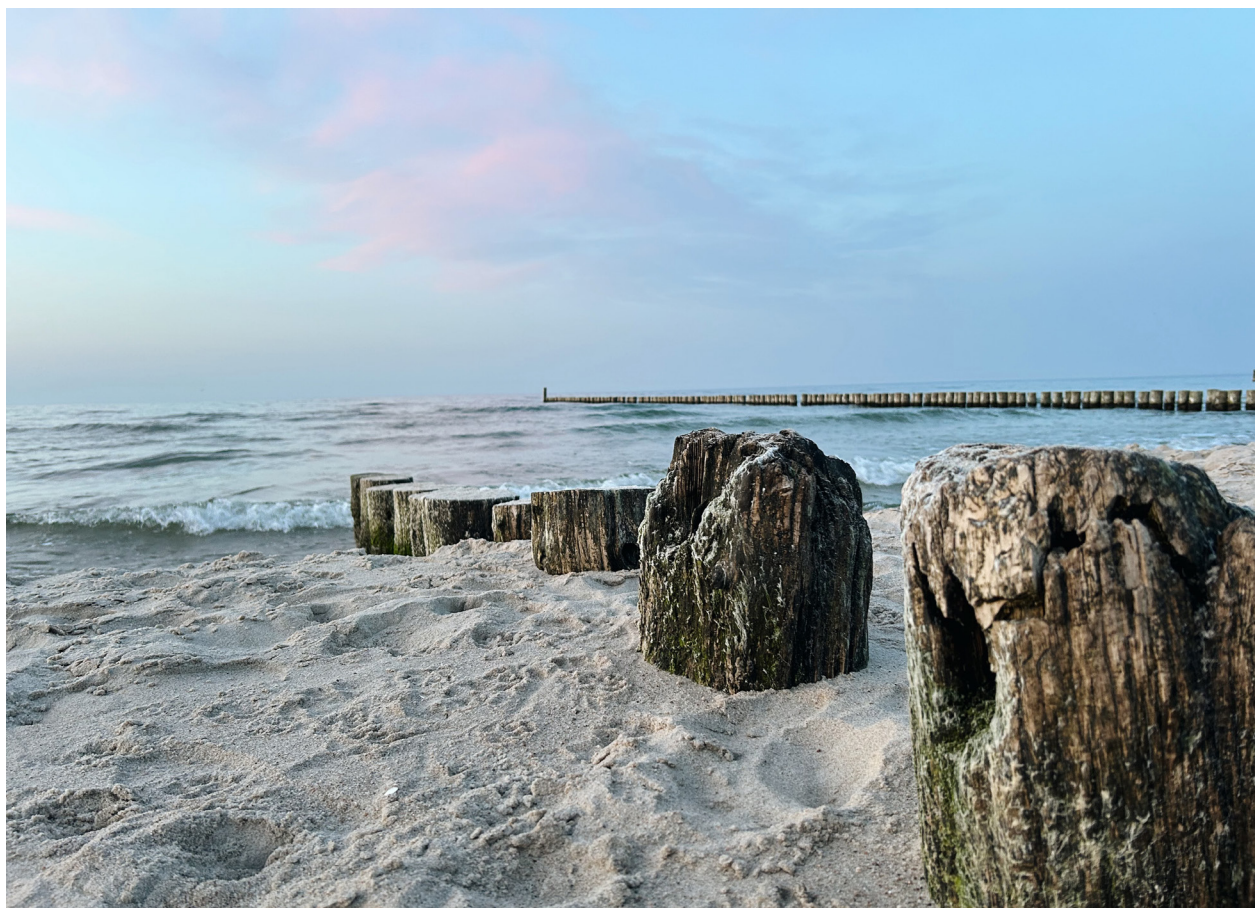
by zdrowia – pielęgniarka środowiskowa, lekarz rodzinny, psychiatra, w tym psychiatra dziecięcy (podpisanie umów o współpracy) podczas działań interwencyjnych.

- Systematyczna superwizja przypadków podejmowanych w celu zapewnienia dziecku ochrony – analiza pod kątem występujących problemów w przebiegu interwencji i szukanie rozwiązań.

Jako że tekst ten koncentruje się na perspektywie pomocy społecznej, warto przyrzeć się obowiązkom, które na pomocy społecznej dotyczą. Jest to między innymi: wypracowanie procedur postępowania dla każdej ze służb, która poweźmie informację o przemocy wobec dziecka – niebieskie ścieżki, zawarcie porozumień pomiędzy podmiotami określającymi

zadania dla każdej ze służb, bazę kontaktów oraz zasady współpracy. W przypadku przemy domowej natomiast każdy podmiot winien podjąć czynności zgodnie z zakresem swoich kompetencji. W pierwszej kolejności służby powinny się skupić na zapewnieniu dziecku ochrony w sytuacji przemy i zadbać o jego bezpieczeństwo oraz komfort psychiczny.

Mimo tego, że problemów, rozwiązań i obowiązków jest naprawdę wiele, warto pamiętać o tym, jak istotna jest współpraca wszystkich organów na każdym etapie interwencji. Mowa tu o skutecznej wymianie informacji i podejmowaniu działań wspólnie (przez np. pracownika socjalnego, dzielnicowego i pedagoga szkolnego) w celu efektywnego i sprawnego działania.





Aleksandra Szewc

Dwa lata projektu wywiad z Markiem Jarosem

Marek Jaros – członek zarządu PTSPS, od 2022 roku pełni funkcję CSO Authorized Officer) czyli w praktyce upoważnionego kierownika merytorycznego (w projekcie Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej realizowanego we współpracy z Biurem UNICEF ds. Reagowania na Potrzeby Uchodźców w Polsce.

Aleksandra Szewc: Cześć Marku. Spotkaliśmy się dziś, żeby porozmawiać o projekcie. O Projekcie przez wielkie P, który właśnie się kończy. Marek Jaros: Cześć Olu. Dokładnie, zgadza się. Po dwóch latach domykamy Projekt *Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej*.

AS: To może na rozgrzewkę opowiesz, jak to wszystko się zaczęło?

MJ: To było dość zaskakujące, ponieważ wszystko wydarzyło się akurat wtedy, kiedy postanowiliśmy reaktywować Towarzystwo. Nasze stowarzyszenie istnieje od 2015 roku i dość długo byliśmy organizacją, powiedzmy



mało dynamiczną. Tak już jest, że organizacje pozarządowe zwykle rozwijają się powoli. Krótco po tym, jak zmieniliśmy zarząd i podjęliśmy szereg działań rozwojowych dla PTSPS, wybuchła wojna w Ukrainie. To był początek 2022 roku. I chwilę później odezwał się do nas UNICEF, który w Polsce otworzył Biuro ds. Reagowania na Potrzeby Uchodźców.

Okazało się, że podobnie widzimy kwestię wsparcia osób szukających w naszym kraju schronienia – zdawaliśmy sobie sprawę, że pomoc ukraińskim uchodźcom w głównej mierze opierać się będzie na systemie pomo-

cy społecznej i w związku z tym sam system będzie potrzebował wsparcia. Dlatego właśnie zaproponowaliśmy projekt pod takim tytułem. I tak się zaczęło...

AS: A dlaczego właśnie wy?

MJ: To też jest ciekawa sprawa. Myślę, że wtedy jeszcze sami nie zdawaliśmy sobie sprawy, jak ogromny potencjał ma PTSPS. Rzecz w tym, że zrzeszamy ludzi, którzy mają nierzadko wieloletnie doświadczenie w pomocy społecznej, są umocowani w różnych strukturach tego systemu i do tego są naprawdę zaangażowani i zainteresowani zmianami – jakby nie było

misją naszego towarzystwa jest profesjonalizacja pomocy społecznej. W trakcie realizacji projektu to bardzo wyraźnie się pokazało - właściwie znamy prawie wszystkich i mamy ze wszystkimi dobre relacje. A jak chcesz zmieścić świat, to taki zasób jest nieoceniony.

AS: I gdybyś miał opisać ten projekt w trzech słowach, to jakich słów byś użył?

MJ: Pozwolę sobie na cztery słowa, jeżeli pozwolisz. To było wspieranie pracowników pomocy społecznej. O to chodziło w tym projekcie i to, moim zdaniem, się sprawdziło. Pomoc społeczna w Polsce jest bardzo obciążona i wciąż niedoinwestowana. Przy czym myślę tu o ludziach – profesjonalistach, którzy wiążą się są niezwykle zaangażowani i oddani swego rodzaju misji, ale działają w niezwykle trudnych warunkach i niewiarygodnie skomplikowanej rzeczywistości. Gdybyś chciała opisać idealnego pracownika socjalnego, musiałby mieć około dziesięciu fakultetów z różnych dziedzin. Serio... Dlatego ci ludzie potrzebują właściwie cały czas zdobywać nową wiedzę, aktualizować, rozwijać swoje kompetencje. I to właśnie chcieliśmy im zaproponować.

AS: Czyli co?

MJ: Jak nasza nazwa wskazuje, zajmujemy się w pierwszym rzędzie superwizją pracy socjalnej. Superwizja jest bardzo skuteczną metodą wsparcia w pracy i rozwoju zawodowego - nie ma lepszej metody uczenia się. Zatem objęcie jak największej grupy pracowników pomocy społecznej regularną superwizją było oczywistym pomysłem. Drugim elementem wsparcia były specjalistyczne szkolenia. Przy tym w obydwu ścieżkach kluczowa była kwestia uchodźców - migracji, kryzysu związanego z wojną, różnic kulturowych.

AS: To może zacznijmy od szkoleń. Opowiedz trochę o nich, o ich tematyce. Z tego co wiem, zrealizowaliście wiele różnorodnych szkoleń, prawda?

MJ: Opracowaliśmy dwadzieścia tematów szkoleń. Ponieważ mamy dość mieszane wrażenia o jakości szkoleń kierowanych do pomocy społecznej, zaprosiliśmy do współpracy najlepszych trenerów, jakich znamy. A też naprawdę wyśrubowaliśmy standardy do granic możliwości. Autorzy nie mieli z nami łatwo...

Przede wszystkim jednak zaczęliśmy od bardzo porządnego badania potrzeb. Pytaliśmy pracowników pomocy społecznej, supervisorów, kierowników ośrodków - czego potrzebują, z czym sobie nie radzą, etc. Oczywiście, mieliśmy też pomysły na to, co jest potrzebne w obliczu kryzysu uchodźczego. W efekcie powstała lista kilkudziesięciu tematów, z tych wybraliśmy te najbardziej pożądane i wzięliśmy się za pisanie. Tu jeszcze warto dodać jedną kwestię - nasi autorzy i trenerzy, to ludzie znający realia pomocy społecznej, często z dużym stażem w pracy socjalnej. To jest niezwykle ważne, ponieważ naprawdę trzeba znać specyfikę pracy w pomocy społecznej, ograniczenia, przepisy, procedury i przede wszystkim specyfikę klientów, żeby to, czego uczymy, miało zastosowanie. Mam wrażenie, że tu osiągnęliśmy sukces. Dostaliśmy wiele informacji zwrotnych, że nasze szkolenia są adekwatne i użyteczne.

AS: Przytoczyłbyś kilka tematów szkoleń, które stworzyliście i przeprowadzaliście?

MJ: Tematy ułożyły nam się w kilka wyraźnych kategorii. Po pierwsze tematy poświęcone dzieciom. To akurat zdaje się pewna nowość – przygotowaliśmy cały zestaw szkoleń o rozwoju dziecka, jego potrzebach i konse-

kwencjach zakłóceń. Z tego co wiem, był to absolutny hit sezonu – i nie dziwne, bo pracownikom socjalnym czy asystentom pogłębiała wiedza o rozwoju psychicznym dziecka bardzo się może przydać. Drugim ważnym obszarem była przemoc, to pewnie najtrudniejszy i niestety bardzo aktualny aspekt naszej rzeczywistości. Przemoc wobec dziecka, przemoc ze względu na płeć. Kolejną kategorią były szkolenia dotyczące innych szczególnie trudnych w pomocy społecznej zjawisk, z którymi jednak pracownicy socjalni czy asystenci rodziny muszą sobie radzić – na przykład zachowania samobójcze dzieci, wspieranie osób doświadczających straty, pomaganie osobom doświadczającym traumy, czy chociażby praca z osobami, które doświadczają objawów psychopatologicznych.

Ponieważ w odpowiedzi na kryzys uchodźczy, w systemie pomocy społecznej pojawiło się dość dużo nowych pracowników i wolontariuszy, przygotowaliśmy też kilka podstawowych, ale bardzo ciekawych szkoleń skierowanych przede wszystkim dla początkujących – rozwijających kompetencje komunikacyjne, umiejętność wywierania wpływu, jak też pokazujące funkcjonowanie systemu.

AS: Dziękuję za tak szczegółową odpowiedź. Temat szkoleń możemy uznać za odhaczony, więc wróćmy do superwizji. Jak to z nimi było w projekcie?

MJ: Jasne. Tutaj to była prosta historia. Zaproponowaliśmy superwizje cykliczne, w 10 miesięcznych cyklach. Zrekrutowaliśmy 180 grup.

AS: W całej Polsce?

MJ: Tak, jednak nie było to tak do końca dowolne. Warunkiem był kontakt z uchodźcami z Ukrainy. Stawialiśmy takie kryterium i nasze

działania superwizyjne kręciły się wokół tzw. Wielkiej Dwunastki, czyli 12 miast, w których były największe skupiska uchodźców. Nie ograniczyliśmy się jednak tylko do miast, ale również do okolic. Trafiliśmy też do małych ośrodków. To też nasz mały sukces, bo udało nam się objąć superwizją takie ośrodki, które nie bardzo mają szansę na samodzielne zorganizowanie sobie takiej formy wsparcia. To jest nasz wynalazek – superwizje patchworkowe, o których pisaliśmy w poprzednim kwartalniku. Superwizja wyglądała tak, że każda grupa liczyła od pięciu do kilkunastu osób i każda z tych 180 grup spotykała się raz w miesiącu przez 10 miesięcy na pięciogodzinne sesje.

AS: To bardzo wiele godzin.

MJ: W sumie to było około 9000 godzin. Sami byliśmy zdziwieni jak sprawnie to wyszło, bo jak wiadomo, superwizja pracy socjalnej nie jest jeszcze bardzo popularną i rozwiniętą formą wsparcia, a właściwie nie mieliśmy żadnego problemu w zbieraniu około 1500 osób.

AS: To wszystko brzmi jak bardzo duże przedsięwzięcie, z naprawdę imponującymi liczbami. A z czego jesteś najbardziej dumny w tym projekcie, jako... no właśnie, jako kto?

MJ: Tutaj musimy się cofnąć w czasie, bo gdy zaczynaliśmy projekt, to byliśmy kompletnie nieprzygotowani do czegoś tak dużego. Nie robiliśmy wcześniej projektów, a już na pewno nie tak wielkich – nasz projekt miał budżet ok. 1,5 miliona dolarów i ogarniał kilka tysięcy ludzi. Początek był naprawdę szalony – kilka miesięcy przed podpisaniem umowy zabraliśmy się do naprawdę ciężkiej pracy. Musieliśmy przeformatować naszą organizację i właściwie przekształcić w profesjonalną korporację (no prawie...), ze wszystkimi procedurami, regulaminami, strukturami. Wszystko musiało



być gotowe do działania na wzór organizacji z najwyższej półki. Takich organizacji, jaką my się staliśmy w 2022 roku, jest raptem kilka procent w Polsce. Szybko musieliśmy nauczyć się projektowego myślenia, a jako, że pracowaliśmy z anglojęzyczną organizacją, to musieliśmy również nadać sobie różne tytuły.

AS: Różne literki.

MJ: Tak, literki przed nazwiskiem są fajne. Moja rola nazywa się CSO - Chief Strategy Officer, czyli zostałem oddelegowany, jako członek zarządu, do nadzoru merytorycznego nad projektem. Byłem także jego współautorem, razem z Marcinem (on z kolei miał PMO, czyli Project Managing Officer). Marcin jest spoza stowarzyszenia, ale ma ogromne doświadczenie w zarządzaniu projektami i wspierał nas

w wymiarze formalnym. W sumie gdyby nie on, to pewnie do dziś byśmy siedzieli nad tymi niezliczonymi tabelkami Excela i głowili się, jak to poukładać...

I wracając do tego, z czego jestem dumny... Jestem dumny z naszego zespołu. Tak jak powiedziałem, zaczynaliśmy w zerowym punkcie, jeżeli chodzi o nasze doświadczenie. A niebawem ten projekt zamkniemy, zrealizowaliśmy wszystkie wskaźniki, wydaliśmy wszystkie pieniądze, i do tego zrobiliśmy to wszystko dobrze. Przeszliśmy pozytywnie profesjonalny audyt i kilka kontroli. Wszyscy są zadowoleni. Naprawdę to zrobiliśmy.

AS: No właśnie, *zrobiliśmy*. Czyli kto?

MJ: Najlepszy zespół, z jakim zdarzyło mi się



pracować. I żeby było ciekawiej, to było dosłownie kilka osób. Byłem ja, jako szef tego zamieszania, o Marcinie już wspominałem, Kasia Biernat-Pilarska (CFO - czyli Chief Financial Officer) twardą ręką pilnująca dyscypliny finansowej i Project Managerka Agata Walerowicz – nieoceniona w dbaniu o nasze sprawy w UNICEF.

Do tego dwie prawdopodobnie najlepsze na świecie koordynatorki: Agnieszka Ignasiak od superwizji i Ola Sokolik od szkoleń - bez nich nic by się nie wydarzyło. I naprawdę nie ma w tym przesady. I to właściwie całe biuro projektu - sześć osób.

AS: Trochę mało jak na tak duży projekt...

MJ: Jasne, wygodniej by było, gdybyśmy mieli więcej stanowisk, ale mieliśmy ograniczony budżet. Daliśmy jednak radę, mimo że kosztowało to nas wszystkich ogromny wysiłek...

AS: To jak ich namówiłeś do takiej ciężkiej pracy?

MJ: No właśnie nie musiałem. Cały sekret tkwi w tym, żeby zebrać ludzi, którzy rozumieją co to jest profesjonalizm i odpowiedzialność, mają zapał i chcą zmieniać świat. Jeśli do tego mamy mniej więcej podobne wartości to rzeczy same się dzieją. I tak faktycznie było - każdy robił to, co do niego należy i robił to dobrze. Jak teraz to mówię, to uświadamiam sobie, że właściwie prawie osiągnęliśmy status turkusowej organizacji... (śmiech)

Oczywiście muszę dodać, że w drugiej linii (albo w pierwszej, zależy jak patrzeć), stoi wielu realizatorów i o nich nie można zapominać. Zatrudniliśmy w projekcie w sumie około stu osób. Superwizorzy, autorzy, trenerzy... Tutaj też było ciekawie, bo już w trakcie realizacji

projektu zaczęliśmy odkrywać, że członkowie naszego stowarzyszenia mają mnóstwo różnych poukrywanych kompetencji. A przynajmniej ja o nich nie wiedziałem. Okazało się, że również w wymiarze merytorycznym mamy naprawdę świetną ekipę - ludzi, z którymi nie obawiałbym się podjąć dowolnego tematu z obszaru zmiany społecznej. No i trzeba też wspomnieć o naszych specjalnych gwiazdach - ko-trenerkach z Ukrainy.

AS: Zatrudnienie Ukrainek w roli ko-trenerek to była bardzo ciekawa inicjatywa. Opowiedz o niej trochę więcej.

MJ: Tak, to był świetny pomysł. Ponieważ ten projekt był skierowany do Ukraińców, którzy przyjechali do Polski uciekając przed wojną, to uznaliśmy, że taki akcent będzie ważny. Nie we wszystkich szkoleniach, ale w niektórych perspektywa osób z Ukrainy była bardzo cenna.

AS: To żeby nie było tak cukierkowo – czy jest coś, czego nie udało się zrealizować?

MJ: Zrealizowaliśmy wszystko, co było zaplanowane, nawet z pewnym nadmiarem. Ale to akurat wiedzieliśmy, że dowiedzimy rezultaty – tak, jak wspominałem, mieliśmy profesjonalny zespół i równie profesjonalnie podeszliśmy do projektu. Więc akurat to, że wykonaliśmy plan nie jest zaskoczeniem. Jedyne, co się nie udało, to zmieszczenie się w czasie, bo faktycznie projekt musieliśmy przedłużać. Warunki początkowe, jak już mówiłem, były trudne. Potrzebowaliśmy trochę czasu, żeby się zorganizować i wdrożyć w zarządzanie. Zrobiliśmy też na początku kilka poważnych błędów, głównie personalnych - więc cukierkowo to na pewno nie było. Szczególnie wtedy, gdy wdrażaliśmy działania naprawcze... Nie doceniliśmy też procesów twórczych związanych z przygotowywaniem programów szkolenio-



wych - okazało się, że to bardziej skomplikowane i zaczęły się opóźnienia. Obawialiśmy się, że nie zdążymy zrealizować wszystkich zaplanowanych szkoleń, więc przedłużyliśmy projekt do 18 miesięcy (pierwotnie miał trwać 12). Ale to dobrze - mieliśmy więcej czasu, by się przyłożyć, dostaliśmy też w trakcie projektu dodatkowe zadania - zrobiliśmy serię szkoleń w Spilno Hubs, więc nawet to obróciło się na korzyść.

AS: Współpraca z UNICEFEM to nie byle co. Co więcej, to chyba jedna z największych organizacji, z jakimi można współpracować na świecie! Podziel się proszę swoimi wrażeniami. Jak to było?

MJ: No cóż, to najlepsza organizacja, z jaką mi się zdarzyło współpracować. Trochę już widziałem projektów z bliska i nigdy nie czu-

łem się tak komfortowo jak tu. Podkreślę raz jeszcze - to nie znaczy, że było łatwo, wręcz przeciwnie, naprawdę przez te ostatnie niemal dwa lata, pracowaliśmy bardzo ciężko, bardzo dużo i z poczuciem dużej odpowiedzialności. Ale z drugiej strony współpraca z UNICEF była po prostu przyjemna. Z mojej perspektywy to organizacja ludzi bardzo elastycznych, kierujących się zdrowym rozsądkiem i po prostu życzliwością. Nie mieliśmy żadnego momentu, w którym nie umieliśmy się dogadać. Jestem bardzo zadowolony, że mogłem w ogóle zobaczyć, jak UNICEF działa w Polsce i to co zrobili w ciągu tych dwóch lat robi ogromne wrażenie.

Z kolei dla naszej organizacji to oczywiście ogromna nobilitacja, że zostaliśmy zaproszeni do grona partnerów UNICEF. Zresztą nie tylko

- nawiązaliśmy wiele znajomości, spotykamy się z przedstawicielami innych organizacji. Wierzę, że wyniknie z tego coś dobrego.

AS: No właśnie, jak skorzystacie z tego doświadczenia? Czyli co dalej?

MJ: Już skorzystaliśmy. Poza tym, że mamy powody do wielkiej satysfakcji jako organizacja, bo zrobiliśmy świetną robotę – wiesz, te tysiące godzin superwizji, czy dziesiątki szkoleń jednak zostawi jakiś ślad, jak sądzę, to projekt zmusił nas do wejścia na dużo wyższy poziom, niż mogliśmy sobie wyobrazić. Jesteśmy (mam na myśli Towarzystwo) organizacyjnie przygotowani do realizowania naprawdę poważnych przedsięwzięć. Sporo się nauczyliśmy, teraz już lepiej umiemy konstruować projekty, wiemy co wziąć pod uwagę, by uniknąć rozmaitych pułapek. Wreszcie nauczyliśmy się pracować w rozproszeniu – je-

steśmy ogólnopolską organizacją i mieszkamy w różnych miastach. Projektem zarządzaliśmy głównie on-line, co wymagało opanowania mnóstwa nowych narzędzi. Ale okazało się możliwe, a nawet całkiem wygodne. Myślę też, że zbudowaliśmy sobie solidną markę przez te dwa lata – co jakiś czas słyszę historie o tym, że gdzieś w Polsce pracownicy socjalni domagają się by szkoliło ich PTSPS. To o czymś świadczy, czyż nie? A co dalej? Zobaczymy... eksperci od funduszy twierdzą, że z takim CV mamy pootwierane niemal wszystkie drzwi. Mam nadzieję, że nie zmarnujemy tej szansy i niebawem znowu weźmiemy się do ciężkiej pracy.

AS: Myślę, że to ostatnie zdanie jest idealnym zwieńczeniem zarówno naszego wywiadu, jak i całego projektu. Marku, bardzo dziękuję Ci za rozmowę.



Marek Jaros

Wyszkoliliśmy pracowników pomocy społecznej

Jak już doskonale wiecie, ten finałowy numer SPS przybrał formę podsumowania. Troszkę się chwalimy, niekiedy opowiadamy o projekcie z przymrużeniem oka, ale jest tu też przestrzeń na suche fakty. I takim faktem jest właśnie to, że wyszkoliliśmy pracowników pomocy społecznej. Co więcej, zrobiliśmy to dobrze!

Opracowaliśmy 20 programów szkoleniowych na wybrane tematy, odpowiadające potrzebom pracowników pomocy społecznej i jednocześnie potrzebom uchodźców z Ukrainy. Stworzenie listy tematów poprzedziliśmy starannymi badaniami potrzeb pracowników oraz analizą wiedzy o specyficznych trudnościach doświadczanych przez uchodźców wojennych. Szczególny nacisk położyliśmy na

kwesie pomocy dzieciom - dlatego opracowaliśmy aż 6 szkoleń poświęconych sprawom młodych ludzi.

Wszystkie programy mają elastyczną strukturę - domyślnie zaplanowane są jako szkolenie dwudniowe (16h), jednak do każdego przewidziany jest program dodatkowego dnia (8h) - tzw. follow-up, realizowanego zwykle po kilku tygodniach od szkolenia głównego. Takie rozwiązanie (jeżeli jest możliwe dla ośrodka/grupy) pozwala pogłębić tematykę poruszoną na szkoleniu, wyjaśnić wątpliwości, sprawdzić efektywność szkolenia w praktyce. Program szkolenia jest skonstruowany tak, że jest możliwe zrealizowanie go w formacie jednodniowym (8h).

Tematy szkoleń

1. Normy i zaburzenia rozwojowe

Podstawowa wiedza o rozwoju psychicznym dziecka, etapach rozwoju, osiągnięciach rozwojowych. Szkolenie dostarcza praktycznej wiedzy i wskazówek pozwalających dokładnie obserwować zachowanie dziecka w zależności od jego wieku oraz zauważać nieprawidłowości lub niepokojące objawy. Druga część szkolenia poświęcona jest umiejętnościom oceny – pozwala uczestnikom dostrzec wczesne sygnały wskazujące na zaburzenia w procesie rozwoju dziecka lub dysfunkcję funkcji psychicznych. Pracownicy socjalni powinni być w stanie dostrzec oznaki mogące wskazywać na nieprawidłowości, co pozwoli im skierować dziecko do specjalisty dysponującego profesjonalnymi narzędziami diagnostycznymi.

2. Zadania rozwojowe

Jest to rozszerzenie szkolenia z norm rozwojowych. Uczy rozpoznawania momentów krytycznych w rozwoju dziecka, w których ma ono do wykonania specjalne zadania. Pracownik socjalny/asystent rodziny, rozumiejąc etap, na którym znajduje się dziecko, może wspierać dziecko w osiągnięciu sukcesu lub stymulować otoczenie (opiekunów) do wspierania dziecka na tym etapie.

3. Jak być dobrym dorosłym?

Pracownicy socjalni i asystenci rodzinni, będąc w stałym kontakcie z rodziną, mogą być ważnym czynnikiem sprzyjającym prawidłowemu rozwojowi dzieci i w pewnym stopniu ograniczać straty wynikające z dysfunkcji rodziny. Świadome budowanie kontaktu z dzieckiem przez pracownika socjalnego, odpowiednia reakcja na jego potrzeby psychologiczne może znacząco wpłynąć na zdrowie psy-

chiczne dziecka. Szkolenie służy poszerzeniu wiedzy o kluczowych momentach w rozwoju dziecka, jego potrzebach, rozwijaniu umiejętności rozpoznawania deficytów psychicznych oraz edukacji w zakresie budowania bezpiecznego kontaktu z dzieckiem i adekwatnego reagowania na jego potrzeby.

4. Zachowania samobójcze

Szkolenie dotyczy umiejętności wczesnego rozpoznawania sygnałów samobójczych u dzieci, zrozumienia dynamiki procesów psychicznych prowadzących do zachowań samobójczych, umiejętności posługiwania się Skalą Oceny Zachowań Samobójczych, przeprowadzania wywiadów z osobami zgłaszającymi myśli samobójcze oraz wdrażania odpowiednich strategii i procedur w celu zapobiegania takim zachowaniom.

5. System wsparcia i ochrony dzieci w Polsce
Szkolenie jest przeznaczone przede wszystkim dla odbiorców ukraińskich (wolontariusze, tłumacze). Opieka nad nieletnimi w Polsce opiera się na innych zasadach (regułach prawnych) niż na Ukrainie. Szkolenie przedstawia ramy prawne dotyczące dzieci oraz typowe problemy wynikające z tych ram, które rozwiązuje pomoc społeczna. Szkolenie to można wdrożyć, jeśli w placówce jest grupa pracowników, która potrzebuje tej wiedzy – zakładamy, że większość pracowników socjalnych jest wystarczająco zaznajomiona z systemem.

6. Dzieci bez opieki i przebywające w pieczy zastępczej

Szczególnym problemem jest kwestia dzieci ukraińskich, które straciły rodziców, zostały porzucone, są odseparowane od rodziców lub znajdują się w tymczasowej opiece obcych i dzieci z ewakuowanych ukraińskich domów dziecka. Status prawny tych dzieci

stwarza różne problemy i wymaga rozwiązań, na które nie mamy jasno określonych procedur. Ponadto poszukiwanie rodzin/rodziców dzieci jest nowym zjawiskiem, a pracownicy socjalni nie mają dużego doświadczenia w tej kwestii. Szkolenie stanowi kompendium wiedzy o aktach prawnych, procedurach, metodach, które można zastosować w takich przypadkach. Szkolenie opiera się głównie na analizie rzeczywistych przypadków i doświadczeń ośrodków pomocy społecznej zebranych przez naszą organizację. W ten sposób przekazujemy uczestnikom szereg dobrych praktyk w zakresie rozwiązywania problemów porzucanych dzieci. Ważnym elementem szkolenia jest także rozwijanie umiejętności wsparcia emocjonalnego dziecka w sytuacji porzucenia/utraty rodziców oraz radzenia sobie ze skutkami długotrwałej instytucjonalizacji. Część szkolenia jest poświęcona przedstawieniu aktualnej wiedzy na temat negatywnych skutków instytucjonalizacji dzieci oraz metod/strategii zapobiegania tym skutkom lub minimalizowania owych skutków w sytuacjach, gdy niemożliwe jest uniknięcie umieszczenia dziecka w placówce/instytucji opiekuńczej lub w rodzinie zastępczej. format: DD

7. Strata i żałoba

Wiedza w zakresie doświadczenia straty, psychologicznych konsekwencji i schematów procesu żałoby (i zakłóceń tego procesu). Szkolenie skupia się na konkretnych umiejętnościach wspierania osoby doświadczającej żałoby i straty.

8. Trauma zastępcza

Szkolenie przedstawia zjawisko Wtórnego Stresu Pourazowego – wiedza o przyczynach i objawach STS pozwoli uczestnikom wcześniej zauważyć niepokojące objawy (u siebie

lub u innych osób) i skutecznie przeciwdziałać rozwojowi tego zjawiska.

9. Wypalenie zawodowe

Szkolenie ma na celu wyposażenie uczestników w pełną wiedzę na temat zjawiska wypalenia zawodowego, tak aby mogli samodzielnie zdiagnozować swoje osobiste ryzyko doświadczania tego zjawiska i stosować skuteczne metody jego zapobiegania. Ważnym elementem szkolenia jest wyposażenie uczestników w skuteczne sposoby radzenia sobie z nadmiernym stresem oraz zaplanowanie własnej strategii dążenia do równowagi.

10. Interwencja kryzysowa

Szkolenie dotyczy doraźnej pomocy dzieciom i dorosłym w sytuacji kryzysu psychicznego. Celem jest rozwijanie umiejętności rozpoznawania i oceny stanu kryzysowego, stosowania odpowiednich strategii wsparcia osoby w kryzysie, właściwej oceny możliwości i ograniczeń pracy interwencyjnej.

11. Praca z dziećmi doświadczającymi przemocy

Celem szkolenia jest przedstawienie sytuacji dziecka krzywdzonego. Dziecko bywa krzywdzone przez bliskie osoby - członków rodziny, przez osoby obce dorosłe oraz doświadcza przemocy rówieśniczej. Ujęcie tematu w szerszej perspektywie, uświadomi uczestnikom szkolenia kwestie związane z rozumieniem mechanizmów psychologicznych, które występują kiedy dziecko jest krzywdzone w wymienionych sytuacjach. Pomoże to beneficjentom szkolenia, zrozumieć w jakiej sytuacji takie dziecko może się znajdować. Zrozumienie tych mechanizmów, będzie pracownikom pomocy społecznej pomagać zaplanować skuteczne działania zmierzające do poprawy



jego sytuacji i zatrzymania przemocy. Ważne jest też wzmocnienie członków rodziny, którzy mogą działać na rzecz poprawy jego sytuacji. Pracownicy pomocy społecznej nauczą się jak przeprowadzać takie wsparcie.

12. Cudzoziemcy w prawie polskim

Celem szkolenia jest uzyskanie przez pracowników socjalnych, asystentów rodziny i koordynatorów pieczy zastępczej wiedzy i narzędzi pozwalających im na efektywną współpracę z cudzoziemcami przebywającymi w Polsce, między innymi poprzez zrozumienie wyzwań i trudności, z jakimi mierzą się cudzoziemcy oraz sposobów ich przezwycięzania, a także poprzez uzyskanie wiedzy na temat odnoszących się do nich regulacji prawnych.

13. Pomoc społeczna – kompendium

Szkolenie przeznaczone jest dla pracowników/wolontariuszy pomocy społecznej, którzy nie mają doświadczenia z polskim systemem pomocy społecznej. Jest to kompendium na temat zasad rządzących pomocą społeczną w Polsce, struktury systemu, zadań i form wsparcia dla różnych grup interesariuszy.

14. Narzędzia używane w pracy socjalnej

Szkolenie to jest przeznaczone dla pracowników socjalnych/wolontariuszy, którzy nie mają doświadczenia z polskim systemem opieki społecznej. Teoria i praktyczne zastosowanie podstawowych narzędzi pracy socjalnej – wywiad środowiskowy i kontrakt socjalny.

15. Różnice kulturowe

Głównym celem szkolenia będzie wsparcie uczestników w zrozumieniu i komunikacji z uchodźcami z Ukrainy. Zrozumienie różnic i posiadanie kompetencji kulturowych – umiejętność dostosowania wzorców komunikacji, współpracy i działania do odmiennych wzorców jest ważnym elementem zwiększania efektywności pracy osób zaangażowanych w pomoc uchodźcom.

16. Praca z osobami doświadczającymi objawów psychopatologicznych

Wielu klientów opieki społecznej doświadcza problemów lub zaburzeń zdrowia psychicznego, problemy ze zdrowiem psychicznym zwiększają podatność na dysfunkcje społeczne. Uchodźcy są dodatkowo silnie zestresowani.

wani, co u niektórych z nich doprowadzi do rozwoju poważnych objawów. Podstawowa wiedza z zakresu psychopatologii pozwala nam (1) dostosować komunikację, metody pracy i oczekiwania do specyficznych dla danego zaburzenia trudności, (2) lepiej przewidywać zachowania i reakcje klienta oraz (3) ocenić stan klienta i ewentualnie interweniować (np. w kierunku leczenia).

Szkolenie dostarcza wiedzy na temat najczęstszych zaburzeń psychicznych i objawów psychopatologicznych spotykanych u klientów pomocy społecznej. Umiejętność rozpoznawania objawów psychopatologicznych w połączeniu z podstawową wiedzą o klasyfikacji zaburzeń pozwala osobom pracującym z klientami pomocy społecznej lepiej przewidywać reakcje i dostosowywać metody pracy, sposoby komunikacji do stanu i możliwości klienta. To ostatecznie wpływa na efektywność pracy.

17. Skuteczna komunikacja i wywieranie wpływu

Szkolenie ma na celu podniesienie umiejętności komunikacyjnych pracowników socjalnych – jest to intensywne szkolenie praktycznego stosowania wzorców skutecznej komunikacji, dialogu motywacyjnego, sposobów wywierania wpływu, prowadzenia dialogu i wykorzystywania asertywnych komunikatów w kontekście pracy/relacji z klientem pomocy społecznej.

18. Organizowanie społeczności lokalnej jako metoda pracy z mniejszościami narodowymi

Szkolenie w całości oparte jest o wypracowany i obowiązujący model środowiskowej pracy socjalnej/organizowania społeczności lokalnej, który stanowi podstawę pracy m.in. w Centrach Usług Społecznych.

19. Gender Based Violence

Celem szkolenia jest przygotowanie uczestników do pracy w obszarze przeciwdziałania przemocy domowej i przemocy ze względu na płeć w zakresie pracy z osobami doświadczającymi przemocy. Uczestnicy zyskają wiedzę o mechanizmach przemocy domowej, z uwzględnieniem aspektu psychologicznego, społecznego i prawnego, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy i obowiązującym porządkiem prawnym. Nabędą umiejętność identyfikowania przemocy, kontaktu i pracy z osobami doświadczającymi przemocy, formułowania planu pomocy, budowania planu bezpieczeństwa i strategii interwencyjnych.

20. Case Management

Szkolenie pokazujące metodę zarządzania przypadkiem, która jest bardzo popularną metodą pracy socjalnej w krajach zachodnich. Podczas szkolenia pokazujemy konkretne schematy procedur i strategii pracy z sytuacją, w których dzieci doświadczają przemocy. Program tego szkolenia opracowany jest z wyjątkową starannością, ponieważ uważamy, że jest ono niezwykle cenne.

Wszystkie z powyższych szkoleń są pewnego rodzaju przełomem na rynku, ponieważ koncentrują się głównie na praktyce. Bardzo zależało nam na tym, by unikać długich, nieczytelnych prezentacji i kilkugodzinnych wykładów. Oczywiście, nie zabrakło istotnej teorii, jednak przeplatana była ona ćwiczeniami praktycznymi, które pomagały utrwalać wiedzę i zdobyć nowe umiejętności.



Marek Jaros

Jak zarządzać, żeby motywować, a nie stresować?

Mit „dobrego” stresu

Kiedy myślimy o stresie w kontekście zarządzania ludźmi, warto zacząć od rozbicia szkodliwego i nieprawdziwego przekonania o motywującej funkcji stresu. Dość częste, również wśród kadry zarządzającej, przekonanie mówi, że człowiek potrzebuje określonego poziomu stresu do efektywnego działania. To nieporozumienie wynikające z pomieszania potocznego i psychologicznego rozumienia pojęcia *stres* oraz uproszczenia pewnego ciekawego eksperymentu przeprowadzonego ponad sto lat temu na szczurach. Wynikające z tego doświadczenia Pierwsze Prawo Yerkesa-

-Dodsona mówi o krzywoliniowej zależności siły pobudzenia i jakości wykonania zadania. W dużym uproszczeniu - pobudzenie sprzyja skuteczności, ale do pewnego poziomu, przy znaczącym pobudzeniu skuteczność wykonywania zadań zaczyna maleć. W jeszcze większym uproszczeniu, można to prawo odnieść do stresu i motywacji - rzeczywiście można zauważyć taką z kolei zależność: pewien poziom stresu jest optymalny dla działania - w pewnym sensie niewielkie napięcie buduje motywację do działania, natomiast gdy napięcie to (czyli stres) jest zbyt silne, motywacja dramatycznie spada. Całość obrazuje

zgrabna krzywa w kształcie odwróconej litery U i jest całkiem dobrą odpowiedzią na pytanie, dlaczego właściwie chce nam się cokolwiek.

Jednak należy pamiętać, że przełożenie tego prawa na kwestie stresu i motywacji jest dość ryzykowne i uproszczone. Przynajmniej na pewno nieprawdziwy będzie wniosek, jakoby stres miał ludzi motywować do działania i sprawiać, że będą bardziej efektywni. Nowsze badania pozwalają sądzić, że zdecydowanie lepiej działają ludzie, którzy doświadczają pobudzenia pozytywnego - po ludzku mówiąc, osoba zadowolona, spokojna i rozluźniona jest skuteczniejsza, szczególnie, jeżeli chodzi o wykonywanie zadań wymagających twórczego rozwiązywania problemów.

Do tego dochodzi fundamentalne nieporozumienie w kwestii słowa *stres*. W potocznym rozumieniu stresować się znaczy tyle, co denerwować się, czyli doświadczać przykrych, negatywnych emocji. Tymczasem znaczenie psychologiczne słowa *stres* jest o wiele szersze i nie musi w tak oczywisty sposób wiązać się z dyskomfortem. Stres w rozumieniu psychologicznym to każde zaburzenie równowagi (domagające się jej wyrównania). Zatem stresogenne będzie sytuacja powodująca silne negatywne emocje - np. trudna rozmowa z klientem, ocena okresowa pracownika, egzamin, ale stresująca może też sytuacja obiektywnie pozytywna - jak np. ślub. Jest jeszcze ciekawiej - skoro stres to zaburzenie równowagi, to moment w którym masz po prostu ochotę napić się wody, jest również związany ze stresem.

Zatem stres (w prawdziwym tego słowa znaczeniu) nie musi być nieprzyjemny. I tak dochodzimy do istoty nieporozumienia - potoczne przekonanie, że człowiek powinien

być nieco zestresowany, żeby chciało mu się pracować jest kompletnie nieprawdziwe. Praktyka pokazuje, że zazwyczaj stres, rozumiany jako dyskomfort, ma niemal wyłącznie negatywny wpływ - zarówno na jakość pracy, jak i poziom motywacji.

Niestety, nie jest to prawda znana powszechnie - dość często zdarza mi się słyszeć o zadziwiających amatorskich filozofiach zarządzania ludźmi, opartych na przekonaniu, że człowiek zrelaksowany, to kiepski pracownik. Jeżeli za taką filozofią idą aktywne działania menadżerów, zmierzające do świadomego zwiększania presji (ponad poziom, który wynika z obiektywnych potrzeb) albo do frustrowania pracowników - to mamy do czynienia z katastrofą.

Dlaczego nie warto stresować pracowników.

Stres (w znaczeniu psychologicznym) jest nieodłącznym elementem życia - *life IS trouble* - mawiał Grek Zorba. Nasze organizmy są doskonale przystosowane do radzenia sobie ze stresem, czyli różnymi niedogodnościami, obciążeniami czy stanami nierównowagi. Problem zaczyna się zwykle wtedy, gdy stres staje się uporczywy, a jego przyczyny nie daje się usunąć. W takim wypadku skutki obciążenia zaczynają się kumulować, człowiek jest coraz bardziej zmęczony i napięty, a doświadczenie bezradności jest dodatkowym czynnikiem stresującym. Bardzo łatwo wpaść w błędne koło stresu, gdzie doświadczamy czegoś na kształt syndromu Kubusia Puchatka - im bardziej jestem zestresowany, tym bardziej jestem zestresowany.

I co z tego? Otóż to, że długo utrzymujący stres ma bardzo konkretne i widoczne (a niekiedy też bolesne) skutki dla funkcjonowania czło-

wieka - właściwie we wszystkich możliwych obszarach.

Stres jest OBCIĄŻENIEM organizmu. Bardzo realnym i konkretnym, bo związanym z funkcjonowaniem ciała. Każda sytuacja stresowa uruchamia skomplikowane reakcje fizjologiczne, których celem jest zmobilizowanie organizmu do poradzenia sobie z realnym, bądź wyimaginowanym zagrożeniem. Jeżeli stres jest krótkotrwały, organizm błyskawicznie przygotowuje się na poradzenie z trudną sytuacją, radzi sobie z nią i powraca do normalnego funkcjonowania. Wyobraźmy sobie człowieka, którego atakuje, dajmy na to wściekły jamnik - jest to niewątpliwie sytuacja stresowa, która powoduje nagły przyływ energii i siły, człowiek ucieka na drzewo, gdzie bezpieczny, może ochłonać. Oddech się uspokaja, tętno wraca do normy - podobnie jak szereg innych funkcji ciała. Koniec cyklu reakcji stresowej. Jesteśmy gotowi na kolejne wyzwanie.

Niestety o wiele częściej w naszej rzeczywistości spotykamy się ze stresem długotrwałym - może nie tak spektakularnym, jak atak rozjuszonego jamnika, jednak o wiele bardziej szkodliwym. Trudność polega tu na braku przerwy - jeżeli czynniki powodujące stres nie dają się usunąć, nasze ciało pozostaje ciągle w nienormalnym stanie pobudzenia. Nie ma ani chwili przerwy, więc nie ma takiego momentu, w którym organizm miałby szansę doprowadzić się do równowagi fizjologicznej. A to oznacza kłopoty.

Konsekwencje długotrwałego stresu psychologicznego

Utrzymujący się stres powoduje znaczące szkody w dwóch sferach - psychicznej i fizycznej. Ogólnie można przyjąć, że konsekwen-

cją długotrwałego stresu jest wyczerpanie, czy zmęczenie - zarówno psychologiczne jak i fizjologiczne.

Ludzie w permanentnym stresie odczuwają zmęczenie, zniechęcenie, mają obniżony nastrój lub niespodziewanie dla nich samych gwałtowne zmiany nastroju, mogą stać się wybuchowi, drażliwi - w tym obszarze właściwie może się wydarzyć niemal wszystko. Funkcjonowanie poznawcze (spostrzegawczość, koncentracja, etc.) zdecydowanie pogarsza się. Spada znacznie jakość wykonywania zadań - najpierw tych trudniejszych, potem błędy zdarzają się coraz prostszych sytuacjach.

Jakby tego było mało, ofiara przedłużającego się stresu zwykle zauważa, że coś jest nie tak - rzadko się zdarza, by ktoś był zadowolony z faktu, że nagle jego wydajność, skuteczność i chęć do życia dramatycznie spadły, więc ta obserwacja jest kolejnym czynnikiem, który wtórnie nasila stres.

W obszarze fizjologicznym, czy medycznym stres (cały czas mowa o utrzymującym się przez dłuższy czas obciążeniu) powoli acz konsekwentnie prowadzi ciało do katastrofy. Zazwyczaj pierwsze pojawiają się rozmaite objawy bólowe - głowa, plecy, okolice serca - to najczęstsze lokalizacje bólu psychogenego. Ponieważ hormony wydzielane pod wpływem stresu bardzo demokratycznie docierają do wszystkich części ciała, stres może objawiać się dolegliwościami niemal każdego narządu, czy części ciała. Bardzo częstą reakcją są rozmaite dolegliwości w obrębie układu pokarmowego.

Dłużej utrzymujący się stres niemal zawsze owocuje spadkiem odporności - zdrowy do-



tychczas, zahartowany człowiek, nie wie, dlaczego zaczyna łapać wszystkie grypy, kataru i inne infekcje, jakie można w okolicy spotkać. Bardzo popularną konsekwencją przedłużającego się stresu są kłopoty z układem sercowo-naczyniowym - szczególnie wzrost ciśnienia tętniczego, skoki ciśnienia, arytmia serca. Na pograniczu fizjologii i psychologii możemy jeszcze znaleźć zaburzenia snu - przede wszystkim bezsenność, oraz różne objawy bliskie zaburzeniom lękowym oraz różnej siły objawy depresyjne.

Brzmi to groźnie i JEST groźne. Niestety, konsekwencje długotrwałego stresu nie są fanaberią człowieka nimi dotkniętego, tylko efektem szeregu zmian w fizjologii, które pierwotnie miały mu pomóc w poradzeniu sobie z trudną sytuacją (i w krótkim czasie rzeczywiście sku-

tecznie pomagają), jednak jeżeli sytuacja przedłuża się, zaczynają działać niszcząco - często fizycznie uszkadzając organizm.

Niezależnie jednak od tej ponurej wizji, łatwo sobie wyobrazić, że zestresowany pracownik nie jest najlepszym pomysłem dla organizacji - zestresowany, czyli rozkojarzony, smutny, wiecznie zdenerwowany, obolały i niewyspany, a za chwilę co i raz zapadający a to na przeziębienie, a to na inne tajemnicze choroby. To się po prostu nikomu nie opłaca. Dlatego warto przyjrzeć się, jak można zadbać o zminimalizowanie stresu w miejscu pracy.

Czynniki stresogenne w organizacji.

Zacznijmy od założenia, że z punktu widzenia psychologii każda praca sama w sobie jest stresująca. Bycie pracownikiem ośrodka pomocy

społecznej wiąże się zwykle z koniecznością radzenia sobie z różnymi problemami, odpowiedzialnością, wykazywaniem się swoimi kompetencjami, radzeniem sobie w relacjach ze współpracownikami, etc. Większość ludzi radzi sobie z tym znakomicie, ale pamiętajmy, że to również są czynniki stresogenne - tyle, że na znośnym poziomie.

Prawdopodobnie większość ludzi ma jeszcze jakiś zapas odporności, dzięki temu mogą przyjąć czasem większe dawki stresu i nic im się z tego powodu nie dzieje. Jednak odporność na poziom, a raczej ilość stresu jest indywidualną cechą, to warto kontrolę czynników stresogennych uczynić jednym z priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Przyjrzyjmy się zatem najczęściej występującym i zupełnie niepotrzebnym stresorom występującym w środowisku pracy.

Zmiana

Każda zmiana - niezależnie, czy na gorsze, czy na lepsze, czy też (wydawałoby się) całkiem neutralna jest znaczącym źródłem stresu. Niechęć do zmiany jest jednym z najsilniejszych instynktów człowieka. A to z tego powodu, że niesie za sobą konieczność przystosowywania się do nowych warunków, kolejnych zmian - nawyków, utartych schematów, etc. Zmiana niesie też ze sobą ryzyko i zagrożenie. Oczywiście zmiany mniejsze i większe są codziennością każdej szanującej się organizacji i nie ma powodu, żeby ich unikać. Jednak pracownicy zaangażowani w zmianę lepiej sobie poradzą, jeśli zadbamy na tyle, na ile to możliwe o ich komfort. Chodzi tu o to, by pamiętać, że w procesie zmiany ludzie już mają trudno, i nierozsądnie jest jeszcze bardziej im życie utrudniać. Zdecydowanie

bardziej opłaca się pracowników wspierać w procesie przystosowania. A przynajmniej nie przeszkadzać.

Reguły

Jasne zasady, przejrzyste i konsekwentnie przestrzegane reguły gry są podstawą budowania bezpiecznego (psychologicznie) otoczenia. Reguły, normy i zasady, zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy budują mapę, która każdemu z nas jest niezbędna do orientowania się - jak postępować, co jest ważne, co nie, co jest ryzykowne, a co bezpieczne. I właśnie o bezpieczeństwo przede wszystkim tu chodzi.

Brak takiej mapy, czyli niejasne zasady, brak reguł, albo niekonsekwencja w ich przestrzeganiu, stosowanie różnych norm w zależności od osoby albo sytuacji sprawia, że świat staje się niezrozumiały i nieprzewidywalny - a przez to bardzo niebezpieczny. Jednocześnie jest to bodaj najsilniejszy stresor (długotrwały) jaki można zafundować pracownikom.

Bezradność

Doświadczenie bezradności, bezsilności, braku kontroli i wpływu na rzeczywistość (tak częste w pomocy społecznej!) zdaje się być równie silnym stresorem, jak stałe poczucie zagrożenia. Bo też z zagrożeniem się wiąże - jeżeli jesteś bezsilny, to masz prawo się spodziewać klęski, kiedy tylko pojawi się jakiegokolwiek trudniejsza sytuacja. Skoro ciągle doświadczasz braku kontroli (bo taka jest na przykład struktura organizacji), to oczywiste jest, że w przypadku kryzysu dalej tej kontroli mieć nie będziesz mieć. To trochę tak, jakby siedzieć na chyboczącej się łódce ze związanymi rękami i nogami - może dopłyniesz do portu, ale wystarczy silniejsza fala...

Niejasne role w zespole/hierarchia w grupie

To szczególnie wersja braku mapy - tym razem dotyczącej struktury organizacyjnej. Ludzie dobrze się czują, kiedy wiedzą gdzie jest ich miejsce w hierarchii. Niejasności w tym względzie, nie respektowanie hierarchii same w sobie są stresujące.

Zakres obowiązków/odpowiedzialność

Podobnie - ludzie lubią wiedzieć, co mają do zrobienia i za co biorą odpowiedzialność. Nie-wiedza w tej kwestii powoduje zwykle bardzo duże napięcie, ponieważ zamieszanie co do zakresu odpowiedzialności wiąże się z doświadczeniem braku kontroli.

Rywalizacja

Dość często w zadaniowych zespołach spotyka się silną rywalizację między współpracownikami, niekiedy stymulowana przez kadrę zarządzającą - mniej lub bardziej formalnie. Rywalizacja może być całkiem dobrym motywatorem, ale należy pamiętać, że sam fakt rywalizowania wiąże się ze znaczącym stresem. Trudno się zatem dziwić, że zespoły silnie nastawione na wewnętrzną rywalizację dość szybko wypalają się i konsekwentnie obniża-

ją wyniki. Przypomnijmy - długotrwały stres wpływa negatywnie na jakość pracy i skuteczność.

Wszystkie te czynniki mogą występować w rozmaitych kombinacjach - łatwo się domyślić, że niejasność reguł współwystępuje z poczuciem bezradności, zamieszanie w kwestii odpowiedzialności wiąże się z poczuciem braku kontroli, etc.

Nie są to oczywiście wszystkie możliwe stresory występujące w organizacjach - raczej pewne szerokie kategorie doświadczeń, które mogą stać się stresogenne, a które mają tendencję do bycia stałymi, uporczywymi i przez to szkodliwymi zjawiskami w środowisku pracowniczym/zawodowym.

Warto więc uważnie przyjrzeć się swojej organizacji, swojemu zespołowi i zadać sobie pytanie: czy moi ludzie mogą doświadczać czegoś podobnego. Jeśli tak, to warto coś zmienić - przy czym warto w dosłownym (również materialnym) tego słowa znaczeniu. Bo jak już powiedzieliśmy - stres jest wysoce nieopłacalny.



Aleksandra Szewc

Integracja międzykulturowa

Na przestrzeni lat powstało wiele podziałów oraz definicji słowa "kultura" - jednak śmiało możemy przyjąć, że najprostszym wyjaśnieniem tego terminu jest wszystko to, co zostało wykształcone/wytworzone przez daną społeczność. Hofstede i Minkow (2011) wyróżniają trzy źródła różnic między krajami i grupami: tożsamość, wartości i instytucje. Tożsamość jest odpowiedzią na pytanie „kim jestem?” i opiera się na poczuciu przynależności do określonej grupy. Wartości określają cele, do których dążą członkowie danej grupy, a trzecim elementem są instytucje: zasady i prawa określające funkcjonowanie ludzi i organizacji na terenie danego kraju.

Kultura to złożony, wielowymiarowy system. Niektórzy porównują ją do góry lodowej, bo tylko niewielka jej część jest widoczna na co

dzień. Wiele elementów kultury pozostaje niewidocznych i nieuświadomionych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kontaktów z przedstawicielami obcej kultury. Kiedy ich spotykamy, obserwujemy tylko wierzchołek góry lodowej: język, sztukę, literaturę, religię, muzykę, ubiór, sposoby rozrywki i wypoczynku. Większość zasad kultury regulujących życie człowieka pozostaje jednak niewidoczna. Do reguł kulturowych umiejscowionych poniżej granicy świadomości kulturowej należą między innymi: sposoby wyrażania emocji, sposoby wychowywania dzieci, procesy decyzyjne, sposoby definiowania zdrowia i choroby, koncepcje czasu i przestrzeni.

Dlaczego w ogóle poruszamy ten temat? Od lutego 2022 r. jest on niezwykle istotny z perspektywy pomocy społecznej, ale i nas jako

Polaków. Mimo, że kultura ukraińska nie odbiega bardzo od polskiej, to niektóre różnice międzykulturowe mogą być niezrozumiałe i trudne. Co więcej, praca w grupach zróżnicowanych kulturowo wymaga umiejętności szybkiego przystosowania się do nowych warunków, otwartości i tolerancji. W poniższym artykule skoncentrujemy się jednak na różnicach międzykulturowych ogólnie - niezależnie od kraju pochodzenia. Spojrzymy na czynniki sprzyjające integracji i na przeszkody, które możemy napotkać.

Podstawą integracji międzykulturowej jest komunikacja. Niezwykle ważna jest świadomość, z jakiego kraju dana osoba pochodzi i jaką strategię orientacji w czasie przyjęła dana kultura. Istnieją kultury skupione na przyszłości, na przeszłości lub na teraźniejszości. Te zorientowane na przyszłość dużo mówią o planach, projektach, rozwoju, dążeniu do określonego celu. Jeśli chcemy zyskać ich przychylność, musimy podkreślić, co ta współpraca przyniesie w przyszłości. Kultury zorientowane na teraźniejszość nie mają nic przeciwko harmonogramom, ale jednocześnie rzadko się ich trzymają, ponieważ podejmują decyzje w oparciu o aktualne odczucia. Kultury skupione na przeszłości wiele mówią o historii, postrzegają siebie przez pryzmat historii i tradycji.

Z rozmówcą, który jest bardziej skupiony na przeszłości, powinieneś:

- okazywać szacunek dla tradycji,
- podać przykłady odnoszące się do wyników, które zostały osiągnięte w przeszłości,
- okazywać szacunek dla doświadczenia rozmówcy,
- zapoznać się z historią kraju rozmówcy.

- Natomiast z rozmówcą, który jest bardziej zorientowany na przyszłość, powinieneś:
- pokazać, jak działania mogą wpływać na wizję przyszłości,
- skupić się na pozytywnych aspektach zmiany,
- szukać okazji do wprowadzania innowacji,
- używać nowego słownictwa i terminologii.

Duże znaczenie w nawiązywaniu relacji ma podział na kultury kontaktowe, w których dotyk i bliskość są naturalne, oraz kultury odległe, bardziej zdystansowane, w których konieczne jest zachowanie odpowiedniej odległości między rozmawiającymi ze sobą osobami. Klasyczny dystans między rozmówcami to „wyciągnięcie ręki”, choć i tu występują różnice. Niewielka odległość jest typowa dla świata arabskiego, ale duża - dla większości krajów azjatyckich, Europy Północnej, Środkowej i Wschodniej. Należy również monitorować kontakt wzrokowy. Intensywny – charakterystyczny dla krajów arabskich, europejskich i śródziemnomorskich. Z kolei stałe – w krajach Europy Północnej i Ameryki Północnej, umiarkowane – w krajach afrykańskich, Tajlandii, Korei Południowej i pośrednie – w większości krajów azjatyckich. Np. Wietnamczyk nigdy nie spojrzy rozmówcy prosto w oczy (bo to oznaka braku szacunku), ale zatrzyma wzrok na wysokości mostka.

Erin Mayer, autorka książki *Mapa kultury*, na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń doszła do wniosku, że różnice kulturowe można wyrazić za pomocą skal w następujących obszarach:

- komunikacja (może być z niskim i wysokim kontekstem),
- ocena - informacja zwrotna (może to

być bezpośrednia negatywna informacja zwrotna i pośrednia informacja zwrotna),

- perswazja (najpierw zasady lub najpierw praktyka),
- zarządzanie (egalitarne lub hierarchiczne),
- podejmowanie decyzji (współpraca lub imperatyw),
- zaufanie (może być oparte na kompetencjach lub relacjach),
- konfrontacja (może być bezpośrednia lub unikanie konfrontacji),
- stosunek do czasu - planowanie (ustrukturyzowane lub elastyczne).

Komunikacja, kontekstowość (niska lub wysoka) jest ważna dla komunikacji. Niska kontekstowość oznacza dokładniejszy przekaz, który jest wolny od dwuznaczności. Przedstawiciele kultur o niskiej kulturze kontekstowej mówią to, co myślą, nie stosują w codziennej komunikacji domysłów, ironii, sarkazmu, nie kręcą się w kółko. Często parafrazują ten sam pomysł kilka razy. Kultura niskokontekstowa charakteryzuje się bardzo otwartą i szczerą komunikacją. Mowie ciała nie poświęca się zbytnej uwagi. Ważne jest również silne zaangażowanie w czas i oddzielenie pracy od relacji międzyludzkich. Kraje, w których komunikują się otwarcie, to Stany Zjednoczone, Australia, Kanada, Holandia i Niemcy. Także w stosunku do pracowników takich krajów jak Białoruś, Ukraina czy Kazachstan lepiej jest korzystać z komunikatorów bezpośrednich. Pracownicy z tych krajów są przyzwyczajeni do prostych, naturalnych komunikatów. Oficjalne rozkazy powinny być wydawane bezpośrednio, ponieważ próby kręcenia się w kółko mogą zostać odebrane jako nieszczerść, co pobudza nieufność w relacji.

W krajach o wysokim kontekście komunika-

cyjnym, aby zrozumieć intencje rozmówcy, trzeba polegać na własnej intuicji i doświadczeniu. Jest to typowe dla wielu krajów azjatyckich, gdzie wiele tych samych słów nabiera różnych znaczeń w zależności od kontekstu. Komunikacja opiera się na starannym doborze i wyważeniu słów, a szczerść i wyrażanie przeciwnych opinii nie są mile widziane. Rozmówcy polegają bardziej na intuicji i zaufaniu niż na faktach i statystykach. Tak więc wiadomości pośrednie lepiej nadają się do komunikowania się z ludźmi z Chin, Japonii i Indonezji.

Komunikując się z ludźmi z innych kultur, należy zwrócić uwagę na to, które komunikaty będą lepsze – bezpośrednie, a może pośrednie.

W komunikacji z osobą pochodzącą z kraju o niskim kontekście należy:

- zwracać uwagę na fakty – rozmówcy oczekują konkretów,
- otwarcie wyrażać zastrzeżenia i krytykę,
- przedstawiać konkretne propozycje - aluzje i insynuacje mogą pozostać niezauważone,
- nie zostawiać miejsca na interpretację komunikatów,
- żeby nie ukrywać niewygodnych faktów, bo szczerść ceniona jest bardziej niż dyplomacja.

W komunikacji z osobą pochodzącą z kraju o wysokim kontekście należy:

- zwracać uwagę na styl prośb – bezpośredniość może być odbierana jako chamstwo i nieuprzejmość,
- zwracać uwagę na mowę ciała – wiele informacji przekazujesz właśnie za pomocą gestów,

- używać insynuacji i podpowiedzi,
- wyrazić niezgodę w sposób okrężny, lepiej powiedzieć „może jeszcze do tego wrócimy” zamiast „nie zgadzam się na to”,
- nie przedstawiać niewygodnych faktów otwarcie lub w obecności dużej grupy osób.

Polski styl komunikacji plasuje mniej więcej pośrodku, z tendencją niskokontekstową, przez co Polakom znacznie łatwiej jest zrozumieć kultury z niskiego kontekstu.

Bariery w integracji międzykulturowej

Na drodze do integracji międzykulturowej może stać kilka przeszkód, które utrudniają lub uniemożliwiają cały proces. Najłatwiejszymi do wymienienia są np. bariery komunikacyjne (nieznajomość języka) czy też brak znajomości danej kultury i wynikające z tego problemy z rozumieniem kontekstu pewnych zachowań. Wyróżnić jednak możemy także inne zjawiska:

- trauma kulturowa - wiąże się ona z traumatycznym przeżyciem, które dotyka całą społeczność i narusza jej więzi i poczucie bezpieczeństwa. Bardzo często występuje jako następstwo wojen. Trauma kulturowa przejawia się w wielu formach, bywa nieuchwytna, jest dziedziczna (przechodzi dalej na następne pokolenia), zakorzenia się w zbiorowej nieświadomości, wyraża się chociażby w dziełach sztuki, literaturze, muzyce, filmie. Pewne uprzedzenia, niechęć i przekonania dot. obcych kultur mogą wiązać się z przeżyciami naszych przodków. Mogą one zakrzywiać obiektywny obraz danej społeczności, a co za tym idzie, utrudniać integrację i współpracę. Jeżeli trauma w danej kulturze silnie i negatywnie wiąże się z innym narodem (np.

napaść jednego państwa na drugie), wtedy mimo upływu wielu lat, może ona nadal blokować proces integracji międzykulturowej.

- stereotypy - a w szczególności stereotypy narodowe, czyli uogólnione, uproszczone przekonania dotyczące innych narodów. Podstawowym źródłem stereotypów jest uproszczenie obrazu świata, pewnego rodzaju kategoryzacja. Stereotypy opierają się na niepełnej lub nieprawdziwej informacji dot. danej grupy, przez co mogą stanowić barierę na drodze do zainteresowania się i poznania innej kultury. Stereotypy, choć krzywdzące, często przekazywane są nam w niewinny sposób, chociażby za pomocą żartów, powiedzeń. Skutkuje to tym, że nie traktujemy ich do końca poważnie, niekoniecznie dostrzegamy zagrożenie, jakie za sobą niosą. Jednak w sytuacjach kontaktu z inną kulturą, budzą się one i mogą stać się przeszkodą w integracji międzykulturowej. Naturalną reakcją będzie przecież zdystansowanie się od przedstawicieli kultury, która stereotypowo opisywana jest jako chłodna, cwana, leniwa lub nieuczciwa.

Czynniki sprzyjające integracji międzykulturowej

Wyróżnia się trzy filary kultury - wartości, normy i praktyki.

- Wartości są drogowskazami - mówią o tym, jakie cele są godne, słuszne, właściwe.
- Normy to przekonania co do tego, co dana osoba powinna lub nie powinna robić w danej sytuacji.
- Praktyki odnoszą się do zachowań, czyli tego, w jaki sposób w danej kulturze realizuje się powyższe filary.

Jeżeli poświęcimy temu tematowi trochę czasu, zauważymy, że różne (nawet skrajnie różne!) kultury różnią się zazwyczaj jedynie na poziomie praktyk. Wartością uniwersalną jest między innymi rodzina. Powszechną normą, która wiąże się z wartością "rodzina" jest zawieranie małżeństw. Praktyki, czyli w tym przypadku sposób zawierania i celebrowania małżeństwa oraz jego forma, mogą się skrajnie od siebie różnić. Niemniej jednak, u podstaw tych skrajnych różnic nadal będzie leżała wspólna wartość i norma.

Zrozumienie tego mechanizmu pozwala nam przychylniej spojrzeć na obce, inne kultury. Wszak nie są tak inne od naszej, skoro wyznajemy podobne wartości i podobne rzeczy są dla nas ważne. Fakt, realizujemy je niekiedy wręcz sprzecznie od siebie, jednak kierujemy się podobnymi pobudkami.

Czynników wspierających integrację jest jednak zdecydowanie więcej, między innymi:

- rozumienie różnic - dostrzeganie i rozumienie różnic niweluje lęk przed obcą kulturą. Jeżeli wiemy, jakich zachowań możemy się spodziewać w danej sytuacji od osób innych narodowości, obawa przed tymi zachowaniami maleje. To natomiast sprzyja integracji.
- wspólna historia - narody dotknięte podobną traumą zdecydowanie łatwiej się integrują. Wy tłumaczyć to można zjawiskiem *my vs oni* - wspólna historia to wspólny wróg, a jeżeli zintegrujemy się przeciwko niemu, będziemy silniejsi.

Mam nadzieję, że ten artykuł przybliży Wam nieco specyfikę pracy w środowisku międzykulturowym. Jej znajomość jest istotna z punktu widzenia zmieniającego się świata, w którym migracje są na porządku dziennym, a struktura społeczeństw stale się rozwija.





Marek Jaros

Zatrudniliśmy Ukrainki

Podsumowując projekt *Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej* nie sposób nie wspomnieć o szczególnym aspekcie, którym było zatrudnienie ukraińskich ko-trenerek. Naszym głównym działaniem było prowadzenie szeregu specjalistycznych szkoleń dla pracowników pomocy społecznej - mimo różnorodnej tematyki, programy w mniejszym lub większym stopniu zawsze odnosiły się do sytuacji uchodźców z Ukrainy. Szkolenia, które proponowaliśmy, miały między innymi przygotować uczestników do wspierania uchodźców w różnych wymiarach. Szczególnie istotne zatem było dostarczenie pracownikom jak najlepszej i wyczerpującej wiedzy o specyfice trudności doświadczanych przez uchodźców,

różnicach kulturowych, uwarunkowaniach i doświadczeniach społecznych naszych sąsiadów.

Dlatego uznaliśmy, że korzystne będzie, by w szkoleniach uczestniczyli (jako prowadzący) przedstawiciele społeczności ukraińskiej. W założeniach programowych w ścieżce szkoleniowej przyjęliśmy zasadę, że każde szkolenie prowadzić będą dwie osoby - trener odpowiedzialny merytorycznie za całość i ko-trener, czyli osoba, która ma mniejsze doświadczenie i pełni rolę wspierającą dla trenera (a przy okazji uczy się trudnej sztuki trenerskiej). Zdecydowaliśmy, że we wszystkich szkoleniach rolę ko-trenera powierzymy wyłącznie osobom z Ukrainy.

Najkrócej rzecz ujmując: ten pomysł okazał się strzałem w dziesiątkę. Już na etapie rekrutacji zorientowaliśmy się, że w pierwszej fali migracji w naszym kraju pojawiło się mnóstwo osób z bardzo wysokimi kwalifikacjami. W zasadzie przyjęliśmy dwa podstawowe kryteria: potencjalne ko-trenerki (ostatecznie, co nie dziwi ze względu na charakter migracji, zgłosiły się same kobiety) musiały mieć jakiś związek z szeroko rozumianą pomocą społeczną w Ukrainie i musiały znać język polski w stopniu umożliwiającym porozumienie się z uczestnikami. Szybko udało nam się zrekrutować kilkanaście osób z naprawdę imponującymi CV.

Ostatecznie współpracę w projekcie podjęło siedem osób – wszyscy zainteresowani

wiedzą, że sytuacja imigrantów ukraińskich była... przynajmniej dynamiczna.

Nasze ukraińskie ko-trenerki sprawdziły się znakomicie. Faktycznie były nieocenionym wsparciem dla trenerów – ogarniały logistykę, wszelkie kwestie techniczne, całą tę papierologię związaną z projektem, ale też bardzo chętnie podejmowały się prowadzenia niektórych fragmentów szkoleń i aktywnie uczestniczyły w pozostałych. Tu warto podkreślić, że obecność przedstawicielki społeczeństwa ukraińskiego była niekiedy bardzo korzystna merytorycznie. Uczestnicy szkoleń chętnie korzystali z ich wiedzy i czasem dosłownie zasypywali nasze ko-trenerki pytaniami typu *jak to robi się u was?* (zwykle chodziło o różnice





w organizacji pomocy społecznej w naszych krajach, kwestie prawne, czy odmienne podejście do wychowania dzieci). Naszym zdaniem, najbardziej istotne było to, że ko-trenerki mogły pokazać uczestnikom swoją perspektywę doświadczenia migracji.

Warto dodać, że ko-trenerki zostały przyjęte przez uczestników wszystkich szkoleń z ogromną życzliwością i akceptacją. Mamy na to dowody – w ankietach ewaluacyjnych tych szkoleń, w których pracowały nasze ukraińskie koleżanki, uczestnicy nader często podkreślali ich rolę, wyrażając zadowolenie i wskazując na korzyści z takiego rozwiązania.

Krótko mówiąc, eksperyment współpracy polsko-ukraińskiej w szkoleniach pomocy społecznej uznajemy za nadzwyczaj udany. Zyskaliśmy kilka potencjalnych współpracowniczek do następnych projektów, a mamy też nadzieję, że pokazaliśmy ko-trenerkom jak pracujemy szkoleniowo.



SUPERWIZYJNE SZORTY

System edukacji a ukraińskie dzieci

Nie wszyscy wiedzą o tym, że wśród prawie 6 milionów uchodźców z Ukrainy w Europie, dużą część stanowią dzieci - statystyki różnią się w zależności od kraju, jednak szacuje się, że jest to od 30 do aż 50%. I choć jest to bardzo liczna grupa, to tylko połowa z nich jest zapisana do szkół w krajach, w których aktualnie przebywają.

Co stoi za tak niskim odsetkiem dzieci posłanych do szkół? W raporcie "Przerwana nauka" stworzonym przez UNCHR możemy przeczytać, że głównymi powodami są: bariery administracyjne i językowe, brak przejrzystych informacji o ofercie edukacyjnej w kraju przyjmującym, a także nadzieja na szybki powrót do Ukrainy.

Nie są to jednak jedyne przeszkody, które stoją na edukacyjnej drodze ukraińskim dzieciom. Istotnym problemem wydaje się być także ograniczona przestrzeń w szkołach oraz nie-

wystarczająca liczba nauczycieli, a także nauczycieli wspomagających.

UNCHR podkreśla, jak istotne jest podjęcie działań w celu uniknięcia długofalowych szkód, jakie wyrządzić może kilkuletnie wykluczenie edukacyjne dzieci przebywających na uchodźstwie. W raporcie "Przerwana nauka" wymienionych zostało kilka kluczowych zaleceń dotyczących wspierania procesu nauczania. Są to między innymi: skuteczne informowanie rodziców o możliwościach włączenia ich dzieci do systemu edukacyjnego w państwie przyjmującym oraz maksymalizację kompatybilności systemów nauczania tak, by łatwiejszym było uznawanie ocen i świadectw, a także by sprawniej przebiegała wymiana informacji dotyczących systemów edukacyjnych i programów nauczania.

Źródło: UNCHR

Słów kilka o stylach komunikacyjnych

W przestrzeni publicznej dużo mówi się o komunikacji bez przemocy, o aktywnym słuchaniu i o tym, że w ogóle warto rozmawiać. Porozmawiajmy zatem o czymś, o czym mówi się zdecydowanie rzadziej, czyli o tym, jak możemy reagować, gdy ktoś zgłasza się do nas z problemem. W sytuacji komunikacyjnej z drugim człowiekiem możemy obrać jedną z czterech strategii.

Możemy być krytykująco – karzącym, czyli dostrzegać głównie negatywne konsekwencje różnych zachowań. Osoba przejawiająca ten styl komunikacyjny jest wiecznie niezadowolona, więc chętnie wyraża swoje krytyczne uwagi. Tego typu postawa wywołuje u innych nie tylko poczucie winy, ale też przekonanie, że są źródłem samych problemów i cokolwiek zrobią, to zrobią źle. Ten styl wyraźnie blokuje komunikację, a w konsekwencji też i współpracę.

Możemy być strukturalizującym (pouczającym, wydającym dyspozycje) – czyli mówić, w jaki sposób powinien być rozwiązany dany problem, radzić, dawać propozycje, podsuwać gotowe odpowiedzi i „najlepsze” rozwiązania, podawać też procedurę działań do wykonania. Ten styl blokuje samodzielność, obniża poczucie kompetencji, sprawczości i kreatywne myślenie.

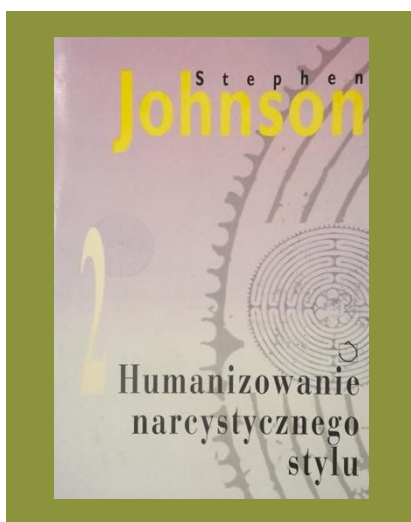
Możemy być opiekuńczym, nazywanym inaczej „ratownikiem” - a jak wiadomo, ratownik jest zawsze gotowy do pomagania innym, a przy okazji również do wykonywania różnych czynności za innych. Zazwyczaj wyręcza we wszystkich działaniach, w których uważa, że jest potrzebny, przejmuje inicjatywę, włącza się w rozwiązywanie problemu w sposób, który powoduje, że osoby którym pomaga stają się niesamodzielne i uzależnione od jego „opiekuńczości”.

I wreszcie, możemy być wspierającym, czyli kimś, kto rozumie (lub stara się rozumieć) sytuację, potrzeby i emocje; działa w sposób, który powoduje, że osoba mająca problem czuje się lepiej, chociażby dlatego, że może ujawnić swoje emocje czy podzielić się swoimi obawami. Okazuje zaufanie w stosunku do innych – w ich możliwości podejmowania decyzji, szukania rozwiązań czy dokonywania wyborów; dostarcza niezbędnej wiedzy, jest zainteresowana problemem i gotowa do pomocy, ale nie wyręcza i sama nic nie robi. Ten styl daje przestrzeń do działania drugiej osobie, traktując ją jako pełnowartościową jednostkę, która potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy, podejmować dobre decyzje.

Wicie już, który styl jest w Was najmocniej zakorzeniony?



BIBLIOTECZKA



Humanizowanie narcystycznego stylu autorstwa Stephen Johnson, wydana w xxxx roku przez xxxxxxxxxxxx.

Tym razem zaprezentuję wam tylko jedną książkę, jednak jest to dzieło tak fundamentalne i znaczące, że z pewnością zasługuje na szczególne potraktowanie. Na pierwszy rzut oka nie robi wrażenia – nie jest zbyt obszerna, a do tego stanowi drugą część cyklu Johnsona – trzech spojrzeń na szczególne wymiary charakteru. Dlaczego zatem ta część powinna znaleźć się w bibliotece superwizora?

Być może dlatego, że porusza kwestie, które są niezwykle istotne dla nas. Jak wiadomo dzięki Freudowi, wszyscy jesteśmy mniej lub bardziej narcystyczni. A przynajmniej byliśmy, doświadczając, jeśli wierzyć psychoanalitykom, niemowlęcej omnipotencji. Potem jakoś sobie to poukładaliśmy w zgrabną, zwykle całkiem adekwatną osobowość, jednak trudno nie podejrzewać, że tęsknota za tamtym gdzieś w nas drzemie. Jest jeszcze gorzej – badania jednoznacznie pokazują, że zawody polegające na pomaganiu innym i uczeniu innych wybierają osoby z bardzo wyraźnym rysem narcystycznym właśnie. I tak proszę państwa dochodzimy do superwizji... Narcyzm możemy w procesie superwizyjnym oglądać

w dwóch wymiarach – nasz własny, superwizorów i ten będący częścią życiowego wyposażenia uczestników. Z tym drugim sprawa jest prosta. Musimy dobrze rozumieć, jak trudne wyzwanie rzucają superwizantom pod pozorem uczenia się i rozwoju osobistego. Przecież superwizja, to nic innego jak ciągłe konfrontowanie się ze swoją niedoskonałością i bezradnością. Kto przeszedł pomyślnie tę drogę, wie jak twórcze i odprężające może być prawdziwe zrezygnowanie ze swej wspaniałości. Ale powinien też pamiętać ile wysiłku to kosztuje. I tu właśnie Johnson w piękny sposób pokazuje nam, w jaki sposób możemy spojrzeć na narcystyczny styl, jako na wyraz najgłębszych ludzkich konfliktów i pierwotnych potrzeb. Stąd tytułowe humanizowanie.

Z kolei wymiar związany z profesją superwizora jest dużo trudniejszy do ogarnięcia. Nie ma innej możliwości poradzenia sobie z własnymi narcystycznymi lękami, jak bezwzględnie uczciwe i bezkompromisowe skonfrontowanie się z nimi. Pierwsza część pracy Johnsona jest tu niezwykle pomocna. Autor bezlitośnie ob-

naża narcystyczne mechanizmy, bez ogródek nazywając rzeczy po imieniu. Kto jeszcze nie czytał, niech weźmie poważnie ostrzeżenie: ta lektura boli!

I właśnie dlatego moim zdaniem Humanizowanie... powinno być fundamentem naszej pracy. Świadomość swoich głębokich uwarunkowań charakterologicznych w pracy, którą wykonujemy decyduje o tym, czy będziemy w stanie być w jakimkolwiek stopniu pomocni. Bo bez kontroli naszej narcystycznej strony możemy co najwyżej używać innych do budowania siebie (przy czym budowla będzie bardzo wątpliwej jakości, jak wiemy), ewentualnie możemy obrażać się na wszystkich.

Szczęśliwie, humanizowanie ma tu kilka znaczeń - z jednej strony możemy życzliwie spojrzeć na innych narcyzów i na swojego wewnętrznego również, z drugiej _ nie ma powodu, by nie dało się tego swojego nieco ucywilizować, kiedy trzeba poskromić i po prostu nauczyć się z nim żyć. Czego sobie i Tobie, najserdeczniej życzę.

DOŁĄCZ DO NAS!

Ty też możesz zostać Członkinią lub Członkiem Polskiego Towarzystwa Pracy Socjalnej! Nasze stowarzyszenie zrzesza entuzjastów pracy socjalnej i superwizji pracy socjalnej. Jeśli jesteś zainteresowana/ny współpracą z nami, poniżej przedstawiamy, jak w kilku krokach zapisać się do PTSPS.

- Zapoznaj się z celami naszego Stowarzyszenia oraz uprawnieniami i zadaniami Członkiń/Członków, które są zawarte w Statucie Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej. Deklaracja i Statut dostępne są w stopce na stronie <https://ptsps.pl/>. Jeśli uznasz, że nasze cele są Ci bliskie i chcesz je z nami realizować - wypełnij dwie pierwsze strony deklaracji, zeskanuj ją i prześlij na adres biuro@ptsps.pl. Możesz przesłać także swoje aktualne CV lub krótki biogram - w ten sposób będziemy mogli poznać Cię bliżej.
- Zgodnie ze Statutem PTSPS przesłana przez Ciebie deklaracja zostanie odczytana na Zebraniu Zarządu, a następnie Twoja kandydatura poddana będzie głosowaniu.
- Po uchwaleniu Twojej kandydatury na Członka Stowarzyszenia skontaktuje się z Tobą przedstawiciel Zarządu naszego Stowarzyszenia, by poinformować Cię o naszej decyzji. Wchodząc do naszego grona automatycznie pojawiaasz się na naszej liście mailingowej. Uzyskasz wgląd w informacje o naszych bieżących aktywnościach i zaproszenie do ich współtworzenia.

W razie szczegółowych pytań skontaktuj się z nami korzystając z dostępnych kanałów. Odpowiemy na każde Twoje pytanie.

W tym numerze to już wszystko. Dziękujemy za uwagę – z nadzieją, że była to pożyteczna lektura. Jeśli masz jakieś uwagi, pytania, wątpliwości, albo po prostu chcesz się podzielić swoim doświadczeniem – napisz do nas (redakcja@ptsps.pl).
Nasz kwartalnik jest projektem otwartym i z chęcią opublikujemy wartościowe treści – tak, ty też możesz być autorem.

do zobaczenia wkrótce :)



Nr 2/2024