

Opracowanie i realizacja badania: dr Piotr Prósnowski

wraz z zespołem Działu Profilaktyki OPiTu

Prowadzenie projektów: zasoby i wyzwania gdyńskich działaczy z obszaru wsparcia

SPRAWOZDANIE Z GRUP FOKUSOWYCH

I. WPROWADZENIE DO RAPORTU

Niniejszy raport jest uzupełnieniem badania ilościowego przeprowadzonego wśród gdyńskich pracowników pracujących w obszarze wsparcia i pomocy społecznej („Badanie dot. procesu tworzenia oferty wsparcia przez instytucje pomocowe w Gdyni – część ankietowa [styczeń 2022]”).

Wspomniane wyżej badanie dotyczyło procesu tworzenia oferty wsparcia przez instytucje pomocowe w Gdyni oraz współpracy na rzecz działania sieci pomocowej na terenie gminy (ze szczególnym uwzględnieniem Gdyńskiej Koalicji na Rzecz Przeciwdziałania Uzależnieniom).

Kontynuacją badania ilościowego były wywiady fokusowe. Dobór grup był celowy – do badania zaproszeni byli reprezentanci tych instytucji, do których po pierwsze wysyłane były ankiety, a po drugie, którzy budują sieć wsparcia. Dotyczy to zarówno tych, którzy już od lat współtworzą tę sieć, jak i tych, którzy niedawno zasilili grupę gdyńskich pracowników pomocowych.

W badaniu wzięli udział przedstawiciele wymienionych instytucji:

Gdyńskie Centrum Zdrowia, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej (Zespół ds. Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Centrum Diagnozy i Terapii FASD), Ośrodek Profilaktyki i Terapii Uzależnień (Poradnia Leczenia Uzależnień oraz Dział Profilaktyki), Wydział Polityki Rodzinnej Urzędu Miasta, Komenda Miejska Policji, Zespół Placówek Specjalistycznych / Ośrodek Interwencji Kryzysowej, Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne (nr 1, 2 oraz 3), Centrum Nauki Eksperyment.

Tok spotkań został poddany transkrypcji, kategoryzacji oraz opracowaniu. Wykorzystane zostały zarówno narzędzia w postaci oprogramowania biurowego (Microsoft Office) jak i oprogramowanie służące analizie danych jakościowych (Taguette).

Celem badania jest poznanie strategii tworzenia i realizacji projektów, oferty wsparcia oraz wymiana doświadczeń, które pozwolą na tworzenie jeszcze lepszej oferty wsparcia dla mieszkańców Gdyni.

Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym i jakościowym, za kontakt oraz współpracę w badaniu.

CZĘŚĆ PIERWSZA: ORGANIZACJA ORAZ REALIZACJA PROJEKTU



Graf 1. Kategorie wyłonione w obszarze organizacji i realizacji projektów / działań

Jednym z istotnych elementów fokusu było poznanie strategii tworzenia i realizacji projektów oraz działań mających na celu wspieranie drugiego człowieka w sytuacji kryzysu. W ramach badania szczególną uwagę poświęcono działaniom z obszaru profilaktyki uzależnień oraz zachowań ryzykownych. Ze względu na swoją specyfikę, podczas planowania i organizacji tego rodzaju działań należy brać pod uwagę wiele czynników (np. rodzaje działań, zasoby, cele, potrzeby, procesy) – to między innymi o tych czynnikach rozmawiali respondenci.

Podczas rozmów wyłoniły się istotne kategorie i węzły tematyczne zaprezentowane na grafie 1. Zostaną one omówione w kolejnych punktach tej części raportu.

a) Źródła wiedzy, czyli skąd wiadomo co jest potrzebne?

Aby projektować działania, potrzebna jest skonkretyzowana wiedza – m. in. dotycząca potrzeb (np. na poziomie lokalnym, krajowym, globalnym), dotycząca problemów, czy strategii radzenia sobie z nimi. Jednym z pierwszych tematów poruszanych podczas badania było poznanie źródeł wiedzy pracowników instytucji o potrzebach klientów.

Po przeprowadzonym działaniu można zauważyć dwa rodzaje źródeł:

- źródła sformalizowane (wywodzące się ze sformalizowanych, ustrukturyzowanych, mocno zinstytucjonalizowanych źródeł);
- personalne (bazujące na osobistych doświadczeniach badanych).

Oba te obszary posiadają swoją wartość w projektowaniu działań, trzeba jednak pamiętać, że doświadczenia personalne może cechować większy subiektywizm.

Tabela 1 prezentuje źródła wiedzy wskazane przez pracowników instytucji wsparcia.

Tabela 1: Źródła wiedzy (wraz z podziałem)

Sformalizowane źródła wiedzy	Personalne źródła wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> Dane statystyczne (np. ilości świadczeń, zgłoszeń, statystyki zdrowotne, kolejki oczekujących); Dokumenty specjalistyczne (raporty z działań, raporty z badań, publikacje naukowe); Rekomendacje (np. innych instytucji, oficjalnych realizatorów działań); Własne badania (lokalne, wpisane np. w statutowe działanie instytucji); Ewaluacje innych/poprzednich projektów (uwzględniających zarówno dane świadczące o skali zjawiska, jak i dodatkowe obserwacje); Z oficjalnych zgłoszeń (np. uczestników projektów). 	<ul style="list-style-type: none"> Poczynione obserwacje, zastyszone informacje Od zaprzyjaźnionych realizatorów działających w zbliżonych obszarach problemowych
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <ul style="list-style-type: none"> własna edukacja (formalna i nieformalna); Koalicja (formalne spotkania, poparte indywidualnym, spersonalizowanym kontaktem). </div>	
	<ul style="list-style-type: none"> Swobodne informacje przekazane „przy okazji” od reprezentantów różnych grup, w tym: <ul style="list-style-type: none"> - nauczycieli; - rodziców; - dzieci; - młodzieży. Własne potrzeby oraz doświadczenie

Mimo zróżnicowanej natury powyższych źródeł wiedzy, oba mają swoje znaczenie dla tworzenia działań. Przygotowując działania warto sięgać do różnych źródeł – wykonywać np. lokalne badania, które pozwolą na przygotowanie działań dostosowanych do lokalnych odbiorców. Także i w drugą stronę – zjawiska zaobserwowane warto zestawiać z danymi (badaniami, raportami), tym samym weryfikując własne spostrzeżenia.

b) Postrzeganie potrzeby

Potrzeba jest subkategorią pomocy, która nierozzerwalnie łączy się z konstruowaniem działań. Tak jak i źródła wiedzy, tak i potrzeby można pogrupować ze względu na ich genezę. Można więc dostrzec:

- potrzeby zaobserwowane / doświadczane;
- potrzeby zgłaszane;
- potrzeby narzucone.

Dwie pierwsze z tych grup są traktowane przez respondentów ze szczególną wrażliwością. Wypowiadają się o nich nie tylko w kontekście organizacji pracy, ale także odczuwania osobistej powinności. Natomiast trzecia grupa potrzeb – potrzeby narzucone – wpisują się bardziej w kategorię nakazu, który nie zawsze pokrywa się z tym, co sami pracownicy postrzegają jako priorytetowe.

Potrzeby zaobserwowane, doświadczane oraz zgłaszane, respondenci postrzegają jako solidną podstawę działań. Jak to określił jeden z respondentów, takie potrzeby wymuszają pewną „reakcję na rzeczywistość” i – wg kolejnej opinii – są „czymś, co należy zaspokoić”.

Potrzeba jawi się więc jako jedno z ważniejszych źródeł działań. Łączy się z doświadczaniem różnych problemów oraz szukaniem odpowiedzi na nie. To nakierowanie na zmianę, która wiąże się z jakością życia, z dążeniem ku zdrowiu oraz z szeroko rozumianym dobrostanem. W ten sposób potrzeba determinuje lokalny system wsparcia. Potrzeby nie tylko determinują nowe działania, ale także wiążą się z utrzymaniem istniejących zadań,

c) Opracowanie i realizacja działań

Identyfikacja potrzeb pozwala na rozpoczęcie realizacji działań. Ciekawe jest, że sama realizacja rozumiana jest na różne sposoby. Dla jednych jest ona aktywnym wykonywaniem zaplanowanych działań, podczas gdy u drugiej grupy osób w realizacji działań mieści się np. nadzór – także, gdy właściwe działania wdrażane są w życie z użyciem outsourcingu. To oczywiście może wpływać na raportowanie, dlatego przy tworzeniu zbiorczych dokumentów tego rodzaju (tj. raportów zbiorczych) warto zdefiniować rozumienie pojęcia „realizacja”.

Wracając do postrzegania tego etapu projektu: po zidentyfikowaniu potrzeb, następuje czas opracowania i realizacji. Tutaj pisząc o realizacji działań, za takie będziemy uważać zarówno działania docelowe jak i wszystkie inne działania mieszczące się w ich przygotowaniu (np. zaplanowanie poszczególnych kroków w budowaniu i funkcjonowaniu projektu, opracowanie materiałów, ewaluację).

Już na wstępie należy zaznaczyć, że opracowanie i realizacja będą dotyczyć dwóch rodzajów projektów:

- nowych, wdrażanych do funkcjonowania na obszarze gminy;
- kontynuacji poprzednich działań (w tym kolejnych edycji istniejących programów).

Oba te rodzaje funkcjonują na poziomie gminy i wiążą się z dostosowaniem działań do aktualnej rzeczywistości oraz zgłaszanych problemów i obserwacji.

Jak zostało opisane w poprzedniej części badania, „iskra zapłonowa” działań są potrzeby. To one są podstawą działań i nierzadko są jednym z czynników decydujących o kontynuowaniu poszczególnych projektów.

Oczywiście pod pojęciem „potrzeba” znajduje się seria bardziej szczegółowych powodów działania. Są to między innymi (wg odpowiedzi badanych):

- stworzenie *kompleksowej* odpowiedzi na zgłaszane problemy (przez np. dzieci i młodzież, rodzin, nauczycieli);
- stworzenie działań odpowiadających na nowo zaobserwowane zjawiska i nieprzewidziane wydarzenia (np. konflikt zbrojny lub nasilenie się znanego zjawiska);
- poznanie nowego, dobrze rokującego działania, które można przenieść z innego miejsca (np. innej gminy);
- chęć urozmaicenia oferty o nowe inicjatywy, sposoby oddziaływania i wspierania mieszkańców gminy lub konkretnych grup społecznych / zawodowych;
- potrzeba stworzenia dobrej jakości materiałów promocyjno-kulturalnych (jako przeciwstawnych do masowo produkowanych materiałów nie wpisujących się w strategię działania/promowania gminy);
- projekty narzucone (np. przez instytucję nadzorczą lub państwową).

Podobnie, kwestia potrzeb jest istotna w kontekście podejmowania decyzji o kontynuacji działań. Respondenci mówiący o wieloletnich działaniach i potrzebie ich kontynuacji orientowali swoje odpowiedzi wokół:

- dobrego odbioru projektu przez mieszkańców / osoby zaangażowane;
- zgłaszania potrzeby kontynuacji ze strony uczestników projektu;
- wejścia działania w stały cykl funkcjonowania systemu;
- sukcesu projektu (tutaj nierzadko sukces jest traktowany jako dowód potrzeby konkretnego działania);

- poczucia, że projekt dobrze działa i spełnia swój cel, który nie kończy się z jedną edycją.

Zebrane dane wykazują mnogość powodów i motywacji realizacji działań.

W ramach prowadzonych rozmów pojawił się także wątek możliwych modyfikacji działań i dostosowania ich do zmieniającej się rzeczywistości XXI wieku. Zdarza się, że pracownicy dostrzegają elementy działań, które można zmodyfikować i usprawnić. Obserwacje te skutkują wdrażaniem zmian do projektu, by lepiej odpowiadać na wspomnianą rzeczywistość. Nie bez znaczenia w podejmowaniu decyzji o różnych modyfikacjach są także raporty oraz publikacje innych instytucji, które wzmacniają poczucie potrzeby uzupełnienia projektu lub jego dostosowania do nowej rzeczywistości. Wprowadzanie zmian – jak zauważyli respondenci – musi odbywać się z należytą ostrożnością, by nie zaburzyć funkcjonowania reszty projektu. Pojawił się tu także akcent lęku np. o koszt zmiany (np. finansowy, czasowy).

W ramach spotkania grup pojawiło się również istotne spostrzeżenie o potrzebie zachowania elastyczności projektów, co pozwoli na ewentualne dynamiczne dostosowanie działań do nieprzewidywanych okoliczności.

Realizacja działań wiąże się nie tylko z tworzeniem koncepcji projektu i planowaniem działań, ale także z szeregiem konkretnych aktywności. W czasie badania respondenci zwrócili uwagę na:

- odpowiedni podział zadań (biorący pod uwagę kompetencje, osobiste zasoby, chęci, zajętość, ale także np. zainteresowania poszczególnych osób tworzących projekt; respondenci łączą ten punkt z podniesieniem jakości pracy);
- odpowiednie dobranie międzyinstytucjonalnych partnerów w działaniach (biorąc pod uwagę relacje międzyinstytucjonalne, doświadczenie obu podmiotów, zasoby potrzebne do realizacji działań, et cetera);
- wyspecjalizowanie (zarówno w kontekście poszczególnych pracowników i działań – tu szczególną uwagę respondenci zwracali także na to, że potrzebne są działania skierowane nie tylko do ogółu mieszkańców gminy, ale także do konkretnych grup – np. dzieci w konkretnym wieku, czy także osób po określonych przejściach).

Jako szczególnie istotny wskazuje się indywidualny potencjał działacza. Wielu z uczestników fokusu z dumą wspominało o innych osobach z ich instytucji, którzy posiadają bardzo konkretne umiejętności i zainteresowania – postrzegane są one jako szczególne zasoby.

Jednym z ciekawych obszarów, który wyłonił się przy okazji dyskusji o realizacji działań, jest temat promocji. Gminne instytucje posiadają bardzo zróżnicowane doświadczenia dotyczące promocji swoich działań – konferencji, warsztatów, publikacji materiałów, a także działań stałych. Na bazie tych doświadczeń tworzone jest instytucjonalne know-how promocji, które pełne jest niuansów – chociażby związanych z tym, do kogo informacje mają trafić, jakiego rodzaju instytucja organizuje działanie, jakie aktywności organizowane są w ramach działań, jakie cele przyświecają poszczególnym komunikatom. Nie powinno to dziwić, biorąc pod uwagę, jak wielowątkowa jest wiedza potrzebna w konstruowaniu dopasowanej do potrzeb promocji, acz rozmowa o tym „co działa, a co nie” w działaniach upowszechniających informacje oraz o strategiach promocji ujawniła wiele informacji, które uczestnicy uznali za cenne. To pokazuje, że poza wiedzą merytoryczną z zakresu udzielania wsparcia / pomocy społecznej, istotna jest także wiedza specjalistyczna, która ułatwia funkcjonowanie projektów i docieranie do konkretnych grup potencjalnych odbiorców.

d) Działania - „klucze do wielu drzwi”

W ramach systemu istnieją działania, które można określić mianem „kluczy do wielu drzwi”. Instytucje tworząc ofertę muszą pamiętać o wielu zróżnicowanych celach. Oznacza to, że ważne jest, aby brać pod uwagę wiele kontekstów m.in.: udzielania pomocy zdrowotnej, promocji zdrowia, profilaktyki, edukacji społecznej, wspierania wybranych grup zawodowych. Oczywiście nie jest to lista zamknięta, ale już tych kilka kontekstów pokazuje, że cele instytucji wsparcia odnoszą się do różnych obszarów i wymagają różnych zasobów.

Jest to z jednej strony potencjał, gdyż konstruowanie wielowątkowych i wieloaspektowych działań może przynieść wiele korzyści. Z drugiej strony tworzenie tego typu działań wymaga zarówno wielu kompetencji, jak i zróżnicowanych zasobów. Oznacza to, że z jednej strony działania takie mogą przynieść sukces, a z drugiej mogą okazać się organizacyjnie wymagające. Takim projektem gmina powinna poświęcać szczególną uwagę oraz zabezpieczyć środki w celu zapewnienia wysokiej jakości działań, powodzenia działania oraz w celu utrzymania wysokiej motywacji organizatorów.

e) Co po projekcie?

Zakończenie projektu wiąże się ze zwieńczeniem działania. Respondenci zapytani o to, „co po projekcie” odnosili się do różnych schematów działania:

Tabela 2. Następstwa zakończenia projektu

Koniec projektu	...wiąże się z rozpoczęciem kolejnego projektu (poprzedzonym identyfikacją nowych potrzeb), lub (w przypadku sukcesu) kolejnej edycji danego projektu (z ewentualnym wprowadzaniem odpowiednich zmian)
	...wiąże się z przygotowaniem odpowiedniego dokumentu prezentującego wyniki oraz umożliwiającego ewaluację projektu.
	...wiąże się z zaplanowaniem czasu na odpoczynek oraz celebracją sukcesu.
	...wiąże się z szukaniem kolejnych obszarów problemowych, które wymagają uwagi i dostosowanego oddziaływania.
	...może wiązać się z utworzeniem nowych struktur zajmujących się problemem (w wyniku pozyskanych w trakcie projektów informacji) - zmiana instytucjonalna.

Każde ze wskazanych zwieńczeń ma swoją wartość. Warto zaznaczyć, że możliwe jest jednoczesne stosowanie więcej niż jednego schematu działania – zakończenie bowiem może zarówno uwzględniać np. celebrację (która wzmacnia zespół i poczucie satysfakcji z pracy), jak i stworzenie dobrej ewaluacji, która ułatwi identyfikację dalszych działań.

CZEŚĆ DRUGA: IDENYFIKACJA SUKCESU

Decyzja o zamknięciu projektu lub wznowieniu działania w formie np. nowej edycji lub nowego programu wiąże się z identyfikacją sukcesu zakończonego projektu. Postrzeganie działania jako sukcesu może zwiększać motywację do kontynuacji działań i przygotowania nowej edycji. To wymaga oceny, czy dane działanie spełniło w całości bądź przynajmniej częściowo założony cel.

W ramach fokusów została przygotowana lista czynników, które uczestnicy badania uznają za pomocne w identyfikacji sukcesu:

- odpowiedź na zidentyfikowaną potrzebę;
- wyłonienie zasobu, który może posłużyć w kolejnych działaniach;
- utworzenie dobrej społeczności, która może posłużyć w kolejnych działaniach;
- wieloletnie funkcjonowanie projektu (postrzeganie projektu jako funkcjonującego narzędzia, w które warto inwestować);
- zapoznanie z przychylnymi wnioskami, pozwalające na zaplanowanie kolejnych działań lub modyfikacje istniejących struktur organizacyjnych;
- dostrzeżenie poprawy pracy międzyinstytucjonalnej oraz poczucia wspólnotowości w budowaniu gdyńskiej sieci oddziaływania (czynnik zachęcający do „zrobienia tego jeszcze raz”);

- poznanie "drugiego człowieka", jego/jej zasobów, a tym samym identyfikacja możliwych osób, które mogą wesprzeć nas w codziennych działaniach (dostrzeżenie dotychczas niewidzialnego potencjału);
- zwiększenie zadowolenia z wykonywanej pracy (jako czynnik zwiększający motywację, także w przypadku niewystarczających środków);
- budowanie zaciekawienia tematyką projektów wśród mieszkańców gminy, wśród innych specjalistów oraz w innych częściach kraju;
- uzyskanie "twardych" danych (statystyk z realizacji, kompleksowej ewaluacji);
- pozytywna informacja zwrotna od uczestników projektu oraz realizatorów;
- zaangażowanie uczestników / realizatorów projektu;
- obserwowalna zmiana społeczna;
- "utrzymanie się" zmiany (sprawdzone przez odroczoną w czasie ewaluację - po określonym czasie, np. trzech miesięcy);
- subiektywne poczucie zadowolenia z pracy;
- subiektywne odczuwanie chęci do dalszego oddziaływania;
- szeroko rozumiany wzrost wiedzy (uczestników, realizatorów);
- fakt doprowadzenia projektu do końca;
- zwiększenie widzialności zadań.

Jak można zauważyć, czynniki pozwalające na identyfikację sukcesu mogą mieć zarówno formę obiektywną (np. dane wynikające z ewaluacji projektu) oraz subiektywną (np. osobiste odczucia / zadowolenie z projektu). Samo to także postrzegać sukces jako kategorię o mieszanej strukturze, łączącą się nie tylko z wynikami jednostki, ale także odczuciami i indywidualnymi oczekiwaniami stawianymi działaniom.

CZEŚĆ TRZECIA: WSPÓŁPRACA MIĘDZYINSTYTUCJONALNA

Każda instytucja oraz każdy specjalista posiadają swoje indywidualne kompetencje w zakresie tworzenia oferty pomocowej, toteż naturalnym jest, że ośrodki, placówki, organizacje i stowarzyszenia pozostają w komunikacji. Umożliwia to synergię działań oraz kompleksowe odpowiadanie na potrzeby, m.in. z uwagi na fakt, iż problemy natury społecznej posiadają swoje konteksty – np. osoba mierząca się z problemem uzależnienia od alkoholu może potrzebować wsparcia nie tylko w uzyskaniu terapii, ale także wsparcia prawnego, z zakresu reintegracji oraz poradnictwa zawodowego. Sieciowanie się instytucji pozwala na kompleksowe odpowiadanie na potrzeby.

a) Zyski i ryzyka pracy międzyinstytucjonalnej

Współpraca związana jest z możliwościami osiągnięcia korzyści (zysków), jak i z pewnymi przeszkodami i ryzykiem. W ramach fokusu zostały przygotowane listy z obu tych obszarów. Wyniki postrzeganych zysków i przeszkód / ryzyka przedstawia tabela 3:

Tabela 3: Zyski oraz ryzyka pracy międzyinstytucjonalnej

Zyski z pracy międzyinstytucjonalnej	Ryzyka pracy międzyinstytucjonalnej
<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie siły oddziaływania • wymiana wiedzy i doświadczeń • zwiększenie możliwości promocji • wsparcie realizacyjne • zwiększenie przyjemności z działania • zwiększenie zasobów (w tym finansowych) • zwiększenie poziomu kreatywności • dostrzeżenie nowych perspektyw • zwiększenie atrakcyjności działania • umożliwienie synergii działań • korzystanie z wyspecjalizowania innych • możliwość aktualizacji wiedzy o zakresach działania • zwiększenie satysfakcji ze wspólnego sukcesu • umożliwienie partnerstwa w działaniu • zwiększenie poczucia sprawstwa • zwiększenie zaangażowania • umożliwienie sieciowania • możliwość wsparcia merytorycznego • zwiększenie poczucia wsparcia społecznego • ułatwienie / usprawnienie pracy • podtrzymanie wyspecjalizowania • ułatwienie komunikacji • optymalizacja pracy • wzrost poczucia bezpieczeństwa 	<ul style="list-style-type: none"> • dezorientacja • ciężar we współpracy • trudny / nieprzyjemny kontakt • możliwe frustracje • zaangażowanie ciągle tych samych osób (brak nowego spojrzenia) • możliwy brak zrozumienia w realizacji • nadmierny sceptycyzm • nadmierne spowalnianie działania • niedostrzeganie możliwej współpracy • rozproszenie odpowiedzialności • zwiększona szansa pojawienia się poczucia bezsilności • nadmierna kontrola / dopytywanie • ryzyko braku lidera • niewłaściwe zarządzanie działaniami • brak sprecyzowania celu • wchodzenie w działania, w których nie dostrzegamy celu • dominanta akcyjności • zwiększenie trudności w sprawozdaniu działania • możliwość rozłamu zespołu w trakcie działania • niedostosowanie działania do rzeczywistości • zróżnicowane braki (rozwinęte w osobnej tabeli)

Współpraca generuje nowe możliwości, synergę instytucji, jednak z powodu różnych celów statutowych albo sposobów funkcjonowania instytucji, może wymagać określonych strategii, czy sprecyzowania oczekiwań. Warto jednak pamiętać, że nawet wtedy obecny będzie pewien koszt współpracy, zorientowany np. na czas potrzebny na dodatkowe spotkania oraz zachowaniem odpowiednich standardów komunikacyjnych oraz wysiłku związany z wypracowaniem takich strategii, które będą akceptowalne dla wszystkich zaangażowanych.

Efekty mogą jednak wynagrodzić wszystkie wspomniane wyżej inwestycje. Synergia działań ma to do siebie, że może oferować więcej, niż tylko sumę działań, a wypracowane nowe systemy mogą zapewnić kompleksowe wsparcie mieszkańców i specjalistów.

CZEŚĆ CZWARTA: BRAKI

W ramach rozmowy o ryzykach i przeszkodach, pojawiła się też obszerna subkategoria ryzyka, dotycząca wszelkich „braków”. Nie dotyczy ona jedynie działań międzyinstytucjonalnych, ale funkcjonowania instytucji pomocowych w ogóle. Przygotowanie kompleksowej sieci wsparcia wymaga zróżnicowanych zasobów natomiast braki w tworzeniu oferty są jedną z większych przeszkód.

Pracownicy instytucji mówili o różnego rodzaju zapotrzebowaniu i niedostatkach. Ich wypowiedzi podsumowane zostały w kolejnej tabeli:

Tabela 3. Braki w działaniu pomocowym

Braki	Braki finansowe (np. w obszarze realizacji zadania oraz wypłat dostosowanych do doświadczenia / kwalifikacji pracowników)
	Braki etatowe (np. niewystarczająca ilość pracowników do danej ilości działań)
	Braki w obszarze innych zasobów (np. doświadczenia z jakimś problemem, ale także braki związane przestrzenią, reklamą, dostępem do sprzętu)
	Braki związane ze znalezieniem odpowiedniego realizatora działania
	Braki w dostępie do potencjalnych odbiorców (np. beneficjentów projektów)
	Brak chęci działania (np. "wskrzeszania" projektów, które zostały zaniechane w trakcie pandemii COVID-19)
	Brak chęci współpracy (np. na "wejście" w środowisko innej instytucji i zaangażowanie jej pracowników)
	Brak dostosowania do potrzeb (jako ryzyko związane z przygotowaniem projektu)
	Brak lidera w działaniu (np. koordynatora działania)

Wskazane braki są rozwiązywane współpracą międzyinstytucjonalną, lecz nie jest ona odpowiedzią na wszystkie braki. Niedostatki rozwiązywane są także innymi sposobami np. przez preferowany podział zadań. Jednakże chcąc utrzymać obecne, zgrane i doświadczone zespoły potrzebne są odpowiednie zasoby – w tym finanse oraz inne środki motywacyjne. Profilaktyka i wspieranie zdrowia w znaczącej części polegają na prowadzeniu procesu, a więc możliwe zmiany kadrowe odbywają się ze szkodą dla projektu i mieszkańców. Z tego powodu priorytetem powinno być finansowe zabezpieczenie odpowiednich środków na utrzymanie pracowników. To pozwoli nie tylko na ich zatrzymanie w strukturze gdyńskich instytucji wsparcia, ale także na korzystanie z ich dotychczasowo zróżnicowanego i bogatego doświadczenia. Taka stabilność gwarantuje optymalne funkcjonowanie projektów oraz dobrą współpracę międzyinstytucjonalną (stabilny skład pracowników to także znajomość zasobów i możliwych partnerów w działaniach).

CZEŚĆ PIĄTA: OCZEKIWANIA WZGLĘDEM LIDERA

Jak w każdego rodzaju współpracy, także i w tej międzyinstytucjonalnej, ważna jest rola lidera. I o ten obszar pytani byli uczestnicy grup fokusowych, co pozwoliło na wyłonienie cech dobrze widzianych u lidera działań / koalicji (tabela 4).

Tabela 4. Pożądane cechy lidera wg uczestników grup fokusowych

Pożądane cechy lidera	
<ul style="list-style-type: none"> • akceptowalny i akceptujący • biorący pod uwagę okoliczności / kontekst • charyzmatyczny • ciekawy • dający informację zwrotną • dający przestrzeń • dostępny • elastyczny • gotowy na zaufanie • kompetentny • konkretny • kontrolujący (lecz nie kontrolujący nadmiernie) • ludzki • motywujący • mądry • obserwujący • otwarty 	<ul style="list-style-type: none"> • pamiętający o celu • potrafiący dzielić się odpowiedzialnością • pracowity • reagujący • rozumiejący • słuchający / chcący słuchać • umiejący zarządzać zasobami • uposażony w um. krytycznego myślenia • uważny • wpływowy • wspierający • współtowarzyszący • z poczuciem humoru • zaangażowany • zachowujący spokój (także w kryzysie) • znający zasoby

Lista pożądanych cech i umiejętności jest długa, oczywiście nie chodzi o spełnienia wszystkich wymogów stawianych liderowi, a o poznanie tego, co członkowie koalicji postrzegają jako istotne u osoby, która miałaby koordynować współpracę międzyinstytucjonalną.

Na liście pojawiają się zarówno kwestie kompetencyjne, merytoryczne, jak i zasoby personalne nakierowane na cechy charakteru, co oznacza, że wymogi stawiane są nie tylko względem np. doświadczenia, ale także osobistych cech, co tym bardziej sprawia, że spełnienie wszystkich wymagań jest trudne, acz spełnienie wybranych może okazać się kluczowe w budowaniu relacji międzyinstytucjonalnych.

CZEŚĆ SZÓSTA: REKOMENDACJE

Jako, że badania jakościowe, w tym grupy fokusowe, nie dotyczą skali zjawiska, a raczej szukaniu rozumienia rzeczywistości, tak i rekomendacje będą oscylować wokół zapewniania międzyinstytucjonalnego rozumienia pracy pomocowej.

Według danych zebranych podczas badania widać, że pracownicy gdyńskich instytucji wsparcia wykazują się chęcią pomagania mieszkańcom z wykorzystaniem różnych metod. Prowadzą projekty, chociaż nie zawsze nazywają je w jednakowy sposób - niekiedy nazywając je działaniami lub ofertą instytucji. Pracują z różnymi grupami – dziećmi, nastolatkami, rodzicami, grupami zawodowymi – tym samym starają się odpowiadać na różne potrzeby. Przy dużej dywersyfikacji działań i grup, do których kierowane są projekty, wymagane są wysokie kompetencje i odpowiedni poziom motywacji.

Jest to istotne zwłaszcza dlatego, że praca w obszarze pomocowym jest pracą na własnych zasobach. Już samo to oznacza, że chcąc zachować w systemie doświadczonych pracowników, przygotowanych, o wysokich kwalifikacjach, niezbędne są środki finansowe

konkurencyjne do obowiązujących kwot rynkowych oraz dodatkowe środki motywujące w postaci nagród. Ceny rynkowe dynamicznie zmieniają się z powodu rosnących potrzeb społecznych oraz inflacji. Coraz bardziej opłacalne staje się działanie w strukturach prywatnych. To wpływa na jakość i zadowolenie z pracy osób jeszcze pracujących w instytucjach gminnych. Słowo „jeszcze” użyte zostało intencjonalnie, gdyż coraz widoczniejsze staje się ryzyko rotacji pracowników. Należy jednocześnie pamiętać, że wraz z odejściem wieloletnich pracowników, odchodzi wielka pula zasobów i doświadczenia.

Poza zabezpieczeniem środków na pracowników, pomocne w działaniu może się okazać zabezpieczenie osobnych środków na organizację lokalnych szkoleń wyposażających w konkretne narzędzia np. promocji. Raport wskazał, że poszczególni pracownicy instytucji sami muszą uczyć się dojścia do potencjalnego klienta oraz informowania o działaniach. Temat promocji okazał się wielowątkowy i zbierający bardzo różne doświadczenia pracowników. Gdynia posiada przestrzeń dostosowaną do szkoleń – np. PPNT – w którym mogłyby odbywać się szkolenia nie tylko z zakresu technik pomagania, ale także narzędzi komunikacyjnych, promocyjnych, organizacyjnych.

Kolejną rekomendacją jest szersze udostępnianie informacji o ofercie. Informacja powinna docierać nie tylko do mieszkańców, ale także pozostałych instytucji wsparcia. To pozwoli na zmniejszenie dublowania się działań. Wzajemne informowanie się może być wspierane przez kontynuowanie pracy koalicji na rzecz przeciwdziałania uzależnieniom – która także jest postrzegana jako ważny konstrukt na poziomie gminy. Natomiast w sprawnym działaniu koalicji istotne są: posiadanie przygotowanego do tej pracy lidera i dalsza synergia działań.

Biorąc pod uwagę to, w jak różnorodny sposób pracownicy instytucji rozumieją realizację działań, ważne staje się ujednoczenie tego pojęcia. W ramach działania gminy przygotowuje się raporty zbiorcze. Wraz z różnym rozumieniem pojęcia realizacja pojawia się ryzyko, że sprawozdając dane, organizacje w rzeczywistości przesyłają informację o rozbieżnych rodzajach działań. Ujednoczenie rozumienia – przez np. zawarcie odpowiedniej adnotacji w dokumencie pomoże w przygotowaniu lepszych raportów, ewaluacji a w efekcie skuteczniejszych działań.

Profilaktyka uzależnień oraz promocja zdrowia psychicznego i fizycznego wiąże się z dynamicznymi zmianami: wcale nie jest daleka od takich kwestii jak chociażby konflikt zbrojny na Ukrainie, czy zmiany funkcjonowania, które nastąpiły z powodu pandemii COVID-19 – zauważają to także pracownicy obszaru wsparcia. Temat ten pojawiał się zarówno w ramach rozmów merytorycznych, jak i w formie dygresji. Biorąc to pod uwagę naturalną rekomendacją jest zachowanie wrażliwości profilaktyki i promocji zdrowia na współczesne tematy, ryzyka i potencjały oraz wszystko to, co wpływa na nasze codzienne funkcjonowanie. „Nasze” nie oznacza tylko profesjonalistów, ale wszystkich mieszkańców, niezależnie od osobistych kontekstów. Wymaga to wprowadzania nowych metod pracy i zaznajomienia z nowymi treściami, sięgania do nowych trendów w działaniu i edukacji (np. gamifikacji, czy aktualizacji skostniałych treści) oraz wspieranie wymiany doświadczeń.

W obliczu zmian wymagane będzie także dalsze przeprowadzanie badań lokalnych, w celu monitorowania nowych obszarów problemowych i zapewnieniu projektowania adekwatnych działań.

BIBLIOGRAFIA:

A. Chabowska-Litka, J. Werner, Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce I biznesie nr 2(31)/2020.

E. Flaszyńska, Współpraca lokalnych publicznych podmiotów polityki społecznej szansą skutecznego działania na rzecz osób wykluczonych społecznie – raport z badań w Warszawie, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje nr 32(1) / 2016.

P. Prósinoski et al., Badanie dot. procesu tworzenia oferty wsparcia przez instytucje pomocowe w Gdyni – część ankietowa [styczeń 2022], dostęp online.

T. Zbyrad, Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia / VOL. XXX, 4.