Projekt „Liderzy kooperacji"
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020

II Kamień milowy

Raport zbiorczy z badań fokusowych 2020

Spis treści

Wprowadzenie 2
Cele badania 2
Uczestnicy badania 2
Efekty osiągnięte w pomocy rodzinom 3
Efekty osiągnięte w kooperacji wśród podmiotów 7
Organizacja pracy 7
Metody pracy z rodzinami 10
Wsparcie dla Zespołu 12
Efektywność Modelu Kooperacji. Zadowolenie z efektów 14
Bariery utrudniające kooperację w środowisku wiejskim na rzecz rodzin/osób przeżywających trudności 15

Wprowadzenie

Cele badania

Trzecie badanie jakościowe miało służyć zebraniu informacji na temat efektów współpracy przedstawicieli instytucji pracujących z rodzinami, których dotykają wybrane problemy społeczne.

Cele szczegółowe badania to

1) analiza czynników efektywnej pomocy rodzinom w kontekście Modelu,

2) analiza czynników efektywnej kooperacji podmiotów w Modelu,

3) analiza efektywności Modelu Kooperacji

4) identyfikacja barier utrudniających wdrażanie Modelu Kooperacji w środowisku wiejskim

5) opracowanie rekomendacji dla systematycznej kooperacji

Celom tym odpowiadały postawione pytania badawcze:

1) Jakie efekty zostały osiągnięte – w pomocy rodzinom?

2) Jakie efekty zostały osiągnięte w kooperacji wśród podmiotów?

3) Jakie elementy, czynniki wpłynęły na efektywność Modelu w zakresie pomagania osobom/rodzinom w tej gminie/powiecie?

4) Jak zorganizować kooperację na rzecz efektywnego pomagania -rekomendacje i trwałość dla Modelu Kooperacji.

Uczestnicy badania

Badanie realizowano w sześciu Partnerskich Zespołach Kooperacji. W żadnym z Zespołów nie udało się zebrać na wywiadzie wszystkich ich członków. Wiązało się to przede wszystkim z warunkami, w jakich przeprowadzono wywiady. Zostały one zrealizowane w październiku 2020 roku, a realizacja zbiegła się z początkiem drugiej fali pandemii. Ze względu na

zaostrzony rygor sanitarny, jak i stan zdrowia części członków Zespołu, nie wszyscy mogli być obecni na wywiadzie.

We wszystkich gminach na wywiadzie obecni byli przedstawiciele ośrodków pomocy społecznej (w Oksie w wywiadzie wzięli udział wyłączenie przedstawiciele OPS – pozostali członkowie Zespołu byli chorzy lub byli nieobecni z powodu obawy zarażenia wzmożoną przez zaawansowany wiek członków Zespołu). W dwóch gminach w badaniu wzięli udział radni (Bogoria, Wodzisław), w pozostałych nie byli oni czynnymi członkami Zespołu.

Efekty osiągnięte w pomocy rodzinom

Badane Zespoły różniły się ze względu na przyjęte cele:

1) 3 Zespoły (Bogoria, Łoniów, Wodzisław) postawił sobie za zadanie pracę z rodzinami o różnych problemach (dobierano je ze względu na występowanie więcej niż 1 problemu w rodzinie);

2) 2 zespoły (Bieliny, Łopuszno) – za cel postawiły sobie dwukierunkowe wsparcie dla seniorów (aktywizacja osób biernych oraz zwiększenie oferty i możliwości aktywności dla osób już zaktywizowanych);

3) 1 Zespół (Oksa) zdecydował się na pracę z rodzinami z niepełnosprawnościami.

Różnica celów niosła ze sobą kilka konsekwencji dla sposobu działania Zespołów i osiągniętych efektów:

1) złożoność projektu – im bardziej zróżnicowana była grupa odbiorców działań, tym więcej wysiłku trzeba było włożyć w zaplanowanie takich elementów, które będą wspólne dla wszystkich (bardzo różnych) beneficjentów, a zarazem będą odpowiadały indywidualnym potrzebom;

2) ilość podejmowanych działań – im bardziej zróżnicowane były grupy, tym więcej działań należało zaplanować, tym więcej usług trzeba było przewidzieć i wykupić;

3) różnice możliwości realizacji działań bez udziału usług zewnętrznych;

4) różnorodność działań miała wpływ na różnice w poziomie zaangażowania członków Zespołu w pracę na rzecz beneficjentów – im więcej zaplanowano działań z wykorzystaniem usług zewnętrznych (Bogoria, Oksa), tym mniej intensywna była rola

członków Zespołu w ich realizacji i jednocześnie im bardziej zróżnicowane były działania i im bardziej starano się je zindywidualizować, tym większy musiał być udział członków Zespołu (Wodzisław).

Wydaje się, że poza różnicą przyjętych celów, o efektach pracy z rodzinami decydowały także cechy samego Zespołu, przyjęty model współpracy (wracamy do tego wątku w kolejnym rozdziale) oraz poziom rozumienia założeń projektu.

We wszystkich Zespołach obserwujemy pewien poziom frustracji, związanej z niemożnością przeprowadzenia wszystkich działań zgodnie z pierwotnie przyjętymi założeniami. Zespoły bardzo duży wysiłek włożyły w wypracowanie celów i rodzajów działań kierowanych do rodzin. Wybuch pandemii spowodował, że część z tych działań nie mogła być zrealizowana, w tym te elementy, które uznawano za kluczowe dla beneficjentów. Miało to szczególny wpływ na zaplanowane działania integracyjne i aktywizujące – takie działania przywidywano między innymi w stosunku do nieaktywnych seniorów (Łopuszno, Bieliny), ale także osób niepełnosprawnych (Wodzisław, Oksa, Bogoria) i rodzin, które dotąd doświadczały wykluczenia społecznego (Łoniów, Bogoria). Stan pandemii spowodował zawieszenie części działań i nieco opóźnioną reakcję Zespołów – nie było oczywiste, czy i kiedy będzie można wrócić do pierwotnego planu, jak zastąpić zaplanowane działania – gdy ustalono, że tylko tak można zrealizować pomoc dla rodzin.

Zmiana zaprojektowanych działań i zastąpienie części z nich pomocą rzeczową rodzi mieszane odczucia w Zespołach i wywołuje trudność w ocenie efektów pracy z rodziną. U części (np. w Bogorii, Łoniowie) wywołało to frustrację, bo nie ma możliwości jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy złożony plan był trafny i czy jego pełna realizacja przyniosłaby istotną zmianę w życiu beneficjentów. Z drugiej, zmiana spowodowała konieczność rewizji nie tylko działań, ale także podstawowych założeń, co do charakteru pomocy, np. w Łoniowie wyraźnie podkreślano, że projekt nie służy przyniesieniu materialnych korzyści rodzinie – ostatecznie zamiana działań na rozmaite zakupy, częściowo niweczy taki zamysł. Zespół dla utrzymania wewnętrznej spójności zaplanował więc takie przeznaczenie środków, by korzyść była odczuwalna dla szerszej grupy, a nie dla pojedynczych osób – spowodowało to, że mimo niezrealizowania w pełni pierwotnych zamiarów Zespół cieszy się z osiągniętych efektów. U

innych (Łopuszno, Oksa) sama zmiana jest w pełni akceptowalna, ale niepokój wiąże się ze zmianą harmonogramu działań i znaczącym przesunięciem w czasie pomocy, jaka dotrze do rodzin. Tu podkreślano, że chociaż efekty są zadowalające, to mogły być znacząco lepsze, gdyby nie wprowadzona zmiana.

Najbardziej zadowolone z osiągniętych efektów są te Zespoły, które skupiają się nie na różnicy między tym, co – w ich mniemaniu – można było osiągnąć, a co ostatecznie osiągnięto, ale na samej zmianie w rodzinach, w których pracowano. I tak, w Łoniowie koncentrowano się na istotnej zmianie w dwóch rodzinach (podjęcie zatrudnienia), w Wodzisławiu na uaktywnieniu beneficjentów (w tym znalezienie opiekuna dla młodej niepełnosprawnej kobiety i „uwolnienie" jej spod opieki stałego opiekuna dzięki spacerom), w Łopusznie, Oksie i Łoniowie na stworzeniu trwałej platformy do aktywizacji seniorów (powołanie Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Łopusznie, Klubu Seniora w Oksie, pracowni w GOK w Łoniowie). Powodów do zadowolenia szukano też w Bielinach – tu akcentowano głównie wypracowanie rozwiązań, które można przenieść do dalszych działań w gminie (wyszukiwanie lokalnych liderów, którzy będą oddolnie oddziaływać i mobilizować ich do aktywności). Tylko Zespołowi w Bogorii dość trudno było znaleźć powody do zadowolenia ze swoich działań. Tu również z największym trudem i największym nakładem czasu wypracowano katalog możliwych działań, co z kolei powodowało, że niewiele z nich udało się wdrożyć przed pandemią. Jednocześnie zaplanowane działania były silnie zindywidualizowane, co powodowało, że trudniej było Zespołowi znaleźć „rekompensatę".

Na początku II KM sygnalizowaliśmy, że im słabsze było wyobrażenie o tym, do kogo należy kierować działania i w jakim celu, tym większa była trudność w zakresu niezbędnych działań, określeniu własnej roli i oceny przygotowania do jej pełnienia. W efekcie w Zespołach obecne były trzy typy wyobrażeń o własnej roli:

1) rola w pełni aktywna (inicjatorzy i działacze) – Zespół planował działania i je w większości realizował, nawet jeśli wiąże się to z koniecznością rozszerzenia własnych kompetencji (Wodzisław, Bieliny, Łoniów);
2) rola częściowo aktywna (realizatorzy) – Zespół planował działania, z których część

mogą podjąć sami członkowie Zespołu, ale część przekracza ich możliwości, będą poszukiwali wsparcia specjalistów i lokalnych liderów, ale są gotowi wziąć na siebie główny ciężar pracy z rodziną, w tym stałe monitorowanie postępów, motywowanie do udziału, dopasowywanie działań do zmieniających się potrzeb rodziny (Oksa, Łopuszno);

3) rola bierna (zarządzający) – istniało ryzyko, że aktywność Zespołu może ograniczyć się do wytypowania rodzin/osób i stworzenia dla nich indywidualnego planu działania, który realizowany będzie rękoma specjalistów (Bogoria).

Wydaje się, że to postrzeganie własnej roli miało skutki zarówno dla osiągniętych efektów w pracy z rodzinami. Bardziej zadowoleni są ci, którzy aktywnie włączyli się w pracę z rodzinami – uzyskiwali częste sygnały zwrotne, łatwiej było im korygować działania, utrzymali intensywny kontakt z rodzinami w trakcie pandemii i starali się kontynuować te formy pomocy, które były dostępne. Dzięki kontaktowi z rodzinami zapewniali zarówno sobie, jak i samym rodzinom ciągłość projektu. Odwrotnie działo się, gdy przyjęto dla Zespołu raczej funkcję zarządzającego działaniami – niemożność ich podjęcia, oznaczało, że ta funkcja straciła sens (nie było czym zarządzać), a to z kolei prowadziło do przekonania, że nie zaoferowano rodzinom tego, czego faktycznie potrzebowały.

Jeszcze jedną kwestią, którą warto podkreślić jest dobór rozwiązań do potrzeb rodziny i rozumienia własnej roli Zespołu w tym procesie. Wrócimy do tego jeszcze niżej przy okazji dyskusji o roli warsztatów diagnostycznych, tu zauważmy jedynie, że Zespoły przyjmowały strategie określenia działań dla rodzin w sposób, który był wynikiem postrzegania własnej roli w tym procesie. I tak w tych Zespołach, które widziały dla siebie rolę inicjatorów i działaczy cele dla rodzin wyznaczano w dialogu z tymi rodzinami – pozwalano na pewną swobodę nazwania własnych potrzeb przez rodziny, ale też tam, gdzie wydawało się, że są one błędnie przez rodzinę nazwane, dokonywano w wyniku swoistych negocjacji plan akceptowalny dla obu stron. W tych Zespołach, w których widziano członków raczej jako realizatorów, a nie inicjatorów, wpływ na beneficjentów był większy – raczej chodziło o skłonienie ich do przyjęcia wizji możliwych do zrealizowania działań. Wreszcie, w ostatnim przypadku – zarządzającego projektem – Zespół przyjął, że beneficjenci są w pełni zdolni do trafnego określenia własnych potrzeb, nie ingerowano w nie. Spowodowało to, że wśród

proponowanych działań znalazły się także takie, które trudne były do realizacji (nie mieściły się w formule projektu – np. zakup biletu w celu odwiedzenia rodziny zagranicą) i wymagały korekt. Powodowało to napięcia, których źródła upatrywano w biurokracji, a nie w niskiej trafności wskazanych działań.

Efekty osiągnięte w kooperacji wśród podmiotów

Organizacja pracy

W każdym z Zespołów znaleźli się przedstawiciele PCPR i OPS. Wśród pozostałych reprezentowanych instytucji znalazły się też lokalne stowarzyszenia, szkoła, biblioteka gminna, ośrodek kultury, zespół interdyscyplinarny ds. rozwiązywania przemocy. Skład Zespołu zależny był na ogół od tego, jakie problemy mają być rozwiązywane.

Zespoły nadal – po roku od poprzedniego badania – różnią się poziomem integracji i osiągniętego stopnia wspólnotowości. Znajdujemy więc z jednej Zespoły, w których większość członków uczestniczy z zaangażowaniem w dyskusjach i otwarcie dyskutowane są problemy, wątpliwości a decyzje są krytycznie rozważane (przykładem takich zespołów są Wodzisław lub Łoniów). Drugi typ (umiarkowana integracja) to Zespoły, w których część zespołu jest silnie zintegrowana, a pozostali znacząco zmniejszyli swoją rolę i obecność (Oksa, Bieliny, Łopuszno). Część osób jest jednocześnie służbowo podporządkowana liderowi grupy, co powoduje, że trudniej tu o pełną podmiotowość i zdolność do otwartej i krytycznej komunikacji oraz aktywność. Wreszcie jest Zespół o relatywnie niskim poziomie integracji, w którym wyłonili się dwaj liderzy o skrajnie różnym podejściu (jeden nastawiony wyraźnie pesymistycznie, drugi – optymistycznie, ale zawiedziony przebiegiem projektu), co powoduje, że pozostali członkowie są dość bierni lub próbują odnaleźć się między sprzecznymi postawami liderów (Bogoria).

Wydaje się, że na integrację i zmianę charakteru Zespołów (w swoistą wspólnotę celów) wpływa kilka czynników:

1) intensywność kontaktów związanych ze wspólnym projektem – poczucie uczestnictwa w projekcie przez wspólne wykonywanie kolejnych zadań to podstawa

identyfikacji z Zespołem;

2) tryb pracy Zespołu– jeśli prace były wykonywane regularnie, a ciężar zadań był rozłożony na różne osoby tak, że wszyscy mieli poczucie sprawstwa, tam samo wspólne przejście przez trudne zadania pozwoliło na utożsamianie się z Zespołem;
3) zawiązywanie przyjaźni i relacje nieformalne – silniejsza jest więź z zespołem tam, gdzie członkowie Zespołu mieli potrzebę rozszerzenia swoich relacji i pozostawanie nie tylko w stosunkach formalnych, ale starali się wzajemnie poznać i polubić – służyło temu przenoszenie części spotkań w miejsca inne niż oficjalne lokalizacje posiedzeń Zespołu (pizzeria, dom, restauracja) i/lub łączenie ich z częścią nieoficjalną lub wspólne wyjazdy w ramach projektu (Wodzisław), które poza rozszerzaniem wiedzy stwarzały też możliwość dłuższego wspólnego przebywania, wyjścia z ról formalnych, lepszego poznania się i zbudowania wzajemnego zaufania;
4) brak dominacji lidera Zespołu – sama obecność lidera sprzyja dynamice pracy grupy, jednak jeśli lider nadmiernie dominuje, a jednocześnie Zespół składa się z osób o niskich lub niepewnych kompetencjach (to znaczy takich, których przydatność dla projektu trudno ocenić), możliwości stworzenia poczucia przynależności są ograniczone;
5) zdolność do autorefleksji – tam, gdzie problemy występujące w Zespole były nazwane i stały się przedmiotem dyskusji (z pomocą mediatora zewnętrznego szukano odpowiedzi na pytanie „jakim jesteśmy Zespołem", tam poczucie wspólnoty celów jest większe).

Niezależnie od subiektywnych ocen własnego Zespołu (i tym bardziej od powyższej oceny zewnętrznej) uznano, że idea powoływania takich zespołów jest trafna. Tym, co sprzyjało zadowoleniu ze współpracy były następujące czynniki:

1) poczucie celowości istnienia Zespołu – to, że Zespół spotykał się wielokrotnie, żeby rozwiązać konkretny problem, monitorować wspólne działania i dokonywać przemyślanych korekt miało odróżniać ten tryb pracy od wcześniejszej współpracy międzyinstytucjonalnej, która często miała charakter spotkań ad hoc i często bywała

dość powierzchowna (sprowadzała się do wymiany informacji, a nie podjęciu wspólnych działań);

2) zniesienie barier blokujących wcześniej współpracę – nawiązanie więzi z przedstawicielami innych instytucji i organizacji ułatwia komunikację, powoduje też większą odwagę w komunikowaniu (wzajemne zaufanie powoduje, że można poddawać dyskusji rzeczywiste problemy);
3) lepsza znajomość zakresu kompetencji i działań możliwych do podjęcia przez poszczególne instytucje zwiększa łatwość włączania tych kompetencji i działań do wachlarza oferty dla beneficjenta;
4) możliwość przyspieszania pomocy dla beneficjenta – nie trafia on do każdej instytucji z osobna, ale pracuje ze wszystkimi naraz, skraca to czas wypracowania planu pomocy;
5) możliwość uspójnienia planu pomocy dla rodzin – wszystkie instytucje pomocowe poznają tę samą wersję opowieści o problemach rodziny, łatwiej jest dopasować odpowiednie narzędzia.

Opinie wyrażane przez Zespoły były tylko częściowo związane z przyjmowanymi wcześniej metodami kooperacji – zmiana najbardziej odczuwalna była w tych Zespołach, w których wcześniej współpraca nie istniała (Bogoria) lub była – z perspektywy tego nowego doświadczenia – niezadowalająca (Bieliny, Łoniów, Wodzisław). W przypadku, gdzie Zespół stracił w wyniku pandemii część członków (Oksa) dostrzegano podobne zalety współpracy na wczesnym etapie pracy z rodzinami i zakładano, że gdyby projekt był do końca realizowany w niezmienionym składzie, opinia ta nie uległaby zmianie.

Wojewódzki Zespół Kooperacji (WZK) jest znany tylko części członków PZK, a ci którzy o nim wiedzieli mieli o WZK niewielką wiedzę. Kontakt z WZK był sporadyczny. Mimo to, uznano, że istnienie takiego zespołu ma sens w związku z tym, że nie wszystkie problemy są rozwiązywalne na poziomie gminy. Przyjęto, że członkowie WZK mogą dysponować szerszą wiedzą (Wodzisław). Istnienie zespołu stwarza możliwość nawiązania bezpośrednich relacji z jego członkami i ma sprzyjać skuteczności działań kierowanych dla rodzin (najwyżej ceniona

jest możliwość nawiązania bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami innych instytucji po to, żeby szybciej i łatwiej można było podejmować decyzje i nie stawiać się w roli petenta). Badani przenoszą swoje oceny PZK na to, jaką funkcję mógłby mieć WZK.

Interesujące jest przy tym wyłączenie krytycyzmu wobec rozwiązań przyjmowanych w projekcie, z których sami członkowie Zespołu nie korzystali – brak bezpośredniego doświadczenia powoduje, że zwalniają się z oceny jakiegoś elementu. Charakterystyczna jest tu postawa członków Zespołu z Bielin, którzy uznali, że skoro WZK powstało, to najwyraźniej był w tym sens, tylko samemu Zespołowi nie udało się w wyniku pandemii ustalić, jaki.

Metody pracy z rodzinami

W związku z pracą z rodzinami zwracano uwagę na 4 elementy: rolę warsztatów diagnostycznych, indywidualnych planów pomocy, projekt socjalny oraz wyznaczenie pracownika kluczowego dla rodziny.

We wszystkich Zespołach bardzo wysoko oceniano przydatność warsztatów diagnostycznych. Diagnoza postrzegana jest jako niezbędny i bardzo ważny element pracy z rodziną, pozwalający na lepsze rozpoznanie potrzeb rodziny.

Zespoły dążyły do tego, aby uzyskać jak najpełniejszą wiedzę o sytuacji rodziny. Miało temu służyć pozyskanie ich zaufania. Pomysły, jak ten efekt uzyskać były różne:

1) spotkanie było z jedną rodziną na raz, ale w spotkaniu uczestniczyli wszyscy członkowie Zespołu (Łoniów, Łopuszno);
2) spotkanie organizowano w małych podzespołach, dzięki czemu można było stworzyć bardziej intymne warunki rozmowy (Wodzisław, Bogoria) i jednocześnie rozłożyć ciężar pracy z rodziną na różnych członków Zespołu;
3) spotkanie z grupą osób o podobnych problemach – dzięki temu udało się stworzyć wrażenie powszechniejszego społecznego przyzwolenia dla aktywności rodzin (Bieliny, Oksa).

Każdy z tych modeli był w ocenie Zespołów, które się na niego zdecydowały, najbardziej adekwatny do potrzeb rodzin i Zespołu.

Faktyczna przydatność warsztatów diagnostycznych nie zależała jednak od sposobu ich organizacji, ale tego, w jaki sposób zgromadzone informacje okazały się przydatne dla tworzenia indywidualnych planów pomocy oraz w jaki sposób wpłynęły na wizję dalszej pracy z rodziną. Tu ważniejsze okazały się cechy rodzin zaproszonych do udziału (czy były to grupy względnie jednorodne, czy zróżnicowane wewnętrznie) oraz to, jak głęboką potrzebę uwzględnienia ich potrzeb miały Zespoły.

Przy przygotowaniu IPP przyjmowano jedną z poniższych strategii:

1) zamknięta, upewnienie się, że opisywane potrzeby pasują do wcześniejszych wyobrażeń o nich u członków Zespołu i samodzielne dopasowanie rodzinom rozwiązań dopuszczalnych w projekcie;
2) półotwarta – głębokie zainteresowanie i potrzeba poznania potrzeb rodzin po to, żeby wspólnie z nimi wypracować rozwiązania, nakierowywanie rodzin na rozwiązania w oparciu o wcześniejszą wiedzę o problemach;
3) otwarta – przekonanie, że trzeba zawiesić wiedzę o rodzinach i wcześniej stosowanych rozwiązaniach i pełną odpowiedzialność za możliwe rozwiązania przerzucić na rodzinę (bez względu na jej kompetencje poznawcze i zdolność do nazwania własnych potrzeb i zaproponowania odpowiednich rozwiązań).

Wydaje się, że najskuteczniejsza była druga z wymienionych strategii (zastosowano ją w Wodzisławiu, Bielinach, Łoniowie). Pozwalała na wywołanie u rodzin poczucia ważności i podmiotowości, a jednocześnie uniknięto zbyt sztywnego formułowania rozwiązań (strategia zamknięta) lub nazbyt elastycznego podejścia (strategia otwarta), które mogło prowadzić do tego, że lista rozwiązań miała charakter życzeniowy i niekoniecznie musiała służyć trwałej zmianie sytuacji rodziny.

Charakter przygotowanych indywidualnych planów narzucał też dynamikę podejmowanej później aktywności członków Zespołu. Im więcej działań indywidualnych (unikatowych, kierowanych do konkretnej osoby) obejmował plan, tym większa i bardziej regularna musiała być aktywność Zespołu. Im bardziej zbliżone były do siebie plany, zawierały wiele działań

wspólnych dla wszystkich rodzin lub działania te były powtarzalne (podobna usługa dla wielu podopiecznych), tym mniej potrzebne stawało się stałe zaangażowanie członków Zespołu.

W projekcie przewidziano, że w Zespołach wyznaczone będą osoby kluczowe, które miały dbać o kontakt z konkretnymi rodzinami i pełnić rolę ich opiekunów (opiekunów ich spraw w projekcie). Taki zamysł uwzględniono w części Zespołów – nie zrobiono tego w Zespołach w Oksie, Łopusznie i Bielinach. W Oksie ze względu na to, że pod wpływem pandemii część członków Zespołu przestała być aktywna, w praktyce opieką nad beneficjentami zajmował się OPS (ulokowany w bardzo małym budynku, co powodowało, że rodziny zwracały się ze swoimi sprawami do dowolnego pracownika należącego do Zespołu). Z kolei w Łopusznie i Bielinach osobami kluczowymi dla nieaktywnych seniorów byli pracownicy OPS, a dla grupy aktywnej OPS był dodatkowo wspierany przez instytucję kultury lub innego partnera lokalnego.

Wsparcie dla Zespołu

Zespół otrzymał wsparcie w kilku formach: doradztwa, superwizji oraz spotkań wymiany doświadczeń w ramach Szkoły Kooperacji. Dwa ostatnie elementy podlegały ocenie na tym etapie realizacji projektu.

Superwizja, chociaż jako idea, postrzegana jako cenne dopełnienie pracy z rodzinami, spotkała się z bardzo różnym odbiorem: od ocen bardzo pozytywnych po oceny krytyczne.

Wśród argumentów zachęcających do dalszego stosowania superwizji w pracy z rodzinami znalazły się następujące:

1) superwizja przydaje się wtedy, gdy Zespół ma do rozwiązania konkretny problem w pracy z rodziną, a nie są to tylko problemy organizacyjne – to występowanie takich problemów sprzyja potrzebie sięgania po wsparcie w Zespole i gotowość korzystania z niego;
2) superwizja pozwala na nabranie dystansu do własnych ocen i sposobu działania i zmusza do wyjścia poza rutynowe działania lub sposób myślenia o problemach i rozwiązaniach;

3) pozwala na podniesienie jakości pomysłów, ich doprecyzowanie;
4) sprzyja profesjonalności pomocy.

Aby superwizja mogła być skuteczna wymaga jednak spełnieniu kilku warunków:

1) jej funkcja powinna być zrozumiała dla członków Zespołu;
2) powinna opierać się na obustronnym zaufaniu i otwartości (w tym otwartym komunikowaniu potrzeb i trudności przez osoby korzystające z superwizji);
3) powinna opierać się na zrozumiałych i obustronnie zaakceptowanych zasadach (w projekcie pojawiały się oczekiwania wobec superwizora wsparcia dla poza projektowych działań, których nie mógł spełnić, a to z kolei budowało dystans części Zespołu do niego);
4) powinna być dobrowolna (wymaga dojrzałości po stronie osób korzystających z superwizji – superwizja niechciana i narzucona nie może dać spodziewanych skutków);
5) superwizja wymaga aktywności po stronie tych, którzy korzystają z superwizji;
6) spotkania z superwizorem powinny dawać poczucie konkluzywności – Zespół powinien kończyć spotkanie z przeświadczeniem, że udało się rozwiązać jej jakiś problem.

Inną formą wsparcia dla Zespołu miały być spotkania wymiany doświadczeń w ramach Szkoły Kooperacji. Uczestniczyła w nich część członków Zespołu. Ich najważniejszą funkcją dla PZK była integracja wewnątrz zespołu i rozwinięcia sieci kontaktów z członkami odwiedzanego zespołu. Tylko nieliczne Zespoły wykorzystały wyjazdy jako okazję do zgromadzenia wiedzy, którą chciano by zastosować – tak się stało w Wodzisławiu, Bielinach i Łoniowie. Ten Zespół dyskutował o doświadczeniach innych gmin, rozważając, które z nich są możliwe do zastosowania w ich gminie - zwiększyło to znacząco poczucie, że wyjazd ten był przydatny poznawczo. Inne było podejście do wyjazdu w Oksie i Bogorii – tu rozwiązania z innych gmin uznano za porównywalne i standardowe i jako takie niewymagające dalszej dyskusji w Zespole.

Wyjazdy miały też dodatkową funkcję dla tych Zespołów, w których silne jest przekonanie o innowacyjności i sprawności własnych działań (Bieliny, Łopuszno) – pod wpływem wyjazdu przekonania te uległy wzmocnieniu.

Efektywność Modelu Kooperacji. Zadowolenie z efektów

Członkowie Zespołów różnią się poziomem zadowolenia z osiągniętych efektów. Ich oceny nie odnoszą się jednak do modelu jako takiego (ten oceniany jest bardzo wysoko), tylko z tego jakie ostatecznie efekty udało im się osiągnąć. Uznawano na ogół, że model się sprawdza, ale okoliczności, w jakich był realizowany, nie pozwoliły na pełne wykorzystanie jego potencjału.

To właśnie zmiany wprowadzane do projektu pod wpływem pandemii są źródłem ambiwalentnego stosunku do osiągniętych rezultatów. Wszyscy badani są zadowoleni z pierwszych etapów pracy z rodzinami i działań, które udało się zrealizować przed „lockdownem". Z kolei stosunek do działań od marca 2020 roku nie jest tak jednoznaczny i zależny od postrzegania istoty całego przedsięwzięcia:

1) oceny w pełni pozytywne oparte na przekonaniu o skuteczności działania – mimo zmiany części działań, udało się w projekcie przełamać dotychczasowe schematy pomocy społecznej i osiągnąć założone cele: zwiększenie poczucia podmiotowości rodzin oraz wykorzystanie zasobów różnych instytucji po to, żeby wspomóc ten proces zmiany, a także stworzyć bazę dla dalszych zmian w rodzinach; Zespół podziela przekonanie, że model może być stosowany w przyszłości (Wodzisław);
2) oceny w pełni pozytywne mimo braku obiektywnych podstaw (nie osiągnięcia celów) - wprawdzie nie udało się osiągnąć wszystkich założonych celów, ale jest to dopuszczalne przy testowaniu, sam model się sprawdził i w innych okolicznościach obrany sposób działania przyniósłby przewidywane rezultaty (Łopuszno, Bieliny);
3) oceny przeważanie pozytywne – wprowadzenie działań zastępczych spowodowało, że udało się podtrzymać proces zmiany w rodzinach lub stworzono bazę pod dalsze działania, które skutecznie doprowadzą rodziny do celu (Łoniów, Oksa)
4) oceny przeważnie negatywne – rezygnacja z działań to porażka, model nie jest odporny na okoliczności zewnętrzne, szanse na dalsze poza projektowe działania są niemożliwe lub bardzo mało prawdopodobne, ale dobrze, że do rodzin trafiła jakaś dodatkowa pomoc (Bogoria).

Wyrazem zadowolenia w pierwszych trzech grupach jest podzielane w nich przekonanie, że warto ich doświadczenia upowszechniać.

Sposób wdrożenia projektu – mimo pandemii – dobrze odwzorowuje oczekiwania, jakie z nim wiązano. Przypomnijmy w 2019 roku postrzegano możliwe działania jako:

1) kompensacyjne – projekt, w ocenie badanych, dzięki zasileniu Zespołu w środki finansowe pozwoli na przywrócenie lub wprowadzenie działań pomocowych, które obecnie w gminie lub powiecie nie są dostępne ze względu na koszt (Bogoria);
2) dopełniające istniejącą ofertę, rozszerzając ją o nowe elementy, co przyczyni się do zwiększenia kompleksowości i zindywidualizowania pomocy (Łopuszno, Oksa, Łoniów)
3) mają to być działania podobne do takich, które już są wprowadzane własnymi siłami, ale są dostępne dla niewielkiej grupy i projekt ma się przyczynić do tego, aby znaleźć rozwiązania pozwalające przełamać (teraz i w przyszłości) bariery pomocy typowe dla gminy (np. związane ze strukturą dróg, rozwiązaniami komunikacyjnymi, przemianami demograficznymi) (Bieliny);
4) mają to być działania, które pozwolą na pokonanie swoistego impasu, to jest barier, które powodowały, że dotychczasowa pomoc nie była skuteczna (Wodzisław).

Zwróćmy uwagę, że z perspektywy każdego z Zespołu wdrożenie Modelu pozwoliło na uzyskanie dokładnie takich rezultatów, jakich oczekiwano. Dotyczy to także Zespołu w Bogorii – oczekiwano tam chwilowej ulgi w pomocy dla rodzin, do których ona wcześniej nie docierała i tak też obecnie postrzegany jest rezultat działań.

Bariery utrudniające kooperację w środowisku wiejskim na rzecz rodzin/osób przeżywających trudności

W 2019 roku przewidywano kilka rodzajów przeszkód, jakie miały utrudniać współpracę na rzecz rodzin i osób przeżywających trudności, w środowisku wiejskim:

1) postawy rodzin, do których kierowana ma być pomoc
2) postawy najbliższego otoczenia rodzin i osób przeżywających trudności

3) postawy szerszego otoczenia/społeczności lokalnej
4) brak wiedzy o dostępnych formach pomocy
5) wizerunek i zaufanie do instytucji pomocy
6) bariery organizacyjne i infrastrukturalne

Bardzo cenna okazała się refleksja nad tymi trudnościami na etapie planowania działań. Świadomość tych ewentualnych problemów spowodowała, że wszystkie Zespoły podejmowały działania, które te bariery miały osłabić. Wśród nich wymieńmy:

1) zbudowanie intymnych warunków pierwszego kontaktu z Zespołem, co służyło przełamaniu stereotypowego postrzegania zarówno instytucji pomocy, jak i beneficjentów jako osób korzystających z pomocy (Łoniów, Wodzisław, Bogoria);
2) włączanie do działań organizacji i osób niekojarzonych z pomocą socjalną – np. Kół Gospodyń Wiejskich (Wodzisław), Uniwersytetu Trzeciego Wieku (Łopuszno), instytucji kultury (Łopuszno, Łoniów);
3) docieranie z działaniami do beneficjentów w ich społecznościach (Łopuszno, Bieliny);
4) docieranie do społeczności lokalnej jako środowiska wspierającego rodziny (Bieliny – poszukiwanie liderów lokalnych, Wodzisław, Łoniów, Bieliny, Łopuszno – spotkania integracyjne w poszerzonym składzie).

Pewną barierę stanowiła natomiast dostępność usług, jakie zaplanowano, ze względu na zasoby, jakimi dysponuje gmina. Mowa tu o dwóch sytuacjach w gminie Wodzisław, w których napotkano taką trudność:

1) Przygotowanie upominków dla rodzin na spotkanie bożonarodzeniowo – jak wcześniej wspominano cały zespół włączył się w prace przygotowawcze, jednak przygotowanie dużej liczby upominków (ręcznie zdobione bombki) przekraczało możliwości czasowe osób, które tworzyły zespół.

   Problem rozwiązano w taki sposób, że zwrócono się do kół gospodyń wiejskich, które pozytywnie zareagowały na prośbę zespołu i przygotowały odpowiednią liczbę bombek.

   To przykład gotowości do przyjmowania aktywnej strategii rozwiązywania problemów. Przy okazji także to wyraz tego, że z potencjalną słabość gminy

(wiejskość, rozległość) przekształcono w zasób – to dzięki wiejskiemu charakterowi gminy, istnieją w nim koła gospodyń, które mogły wesprzeć zespół.

2) Znalezienie odpowiedniego opiekuna dla osoby niepełnosprawnej. Trudność tę potęgowało położenie gminy i składu społecznego oraz dostępności wykwalifikowanych kadr w gminie. Ze względu na wiejski charakter gminy oraz jej zasobność, nie można było zatrudnić w projekcie opiekuna spoza gminy.

   Problem ten rozwiązano w taki sposób, że zmieniono kierunek poszukiwań – zamiast szukać osoby o formalnych kwalifikacjach, poszukiwano (głównie siłami ośrodka pomocy społecznego, ale także bazując na znajomości sytuacji rodzin w gminach wśród członków Zespołu) osoby o odpowiednim doświadczeniu. To także moment, w którym wykorzystano istnienie WZK – dzięki kontaktowi z jego członkami udało się ustalić, jakie formalne wymogi musi spełniać opiekun, a które nie są niezbędne.

Niemożliwe było natomiast przewidzenie pandemii i jej konsekwencji dla projektu. Część Zespołów miała w tym czasie ograniczony kontakt ze sobą i z rodzinami objętymi pomocą. W miarę możliwości starano się utrzymać kontakt telefoniczny z beneficjentami (zamieszanie w środowisku wiejskim uniemożliwiało zdalną pracę z nimi). Tu lepiej poradziły sobie te Zespoły, które przewidywały dla siebie aktywną rolę – w pozostałych komunikację z beneficjentami wzięły na siebie OPSy.

Propozycje rekomendacji dla systematycznej kooperacji

Zespoły powinny zachować elastyczność i dobierać działania do specyfiki gminy, dotychczas wprowadzanych rozwiązań oraz potrzeb. Niezbędne jest przy tym **bazowanie na istniejących już zasobach, poprzedzone ich trafną oceną** – w tym przypadku chodziło o rozpoznanie, że w gminie podejmowane są już działania kierowane do seniorów (usługi opiekuńcze) i projekt nie powinien ich powielać. Projekt powinien dotyczyć **problemów dotąd nie rozwiązanych** lub rozwiązywanych nieskutecznie. **Problemy powinny być jak najbardziej konkretne** („a nie górnolotne"), niekoniecznie wielkiej skali. Planowanie działań powinna poprzedzić **pogłębiona diagnoza potrzeb**. Dla skutecznej realizacji działań

niezbędne jest **zrozumienie i przychylność lokalnych władz**. To ważne przede wszystkim po to, żeby można było wyasygnować **środki finansowe** na podejmowanie takich działań – zrozumienie wójta i/lub radnych daje większe szanse na to, żeby takie środki w budżecie gminy się znalazły.

1. Rekomendacje odnoszące się do zespołu:

- włączenie do Zespołu osób zaangażowanych;

- trafny dobór członków Zespołu (zainteresowani, otwarci, skłonni do dzielenia się zasobami instytucji) – unikanie wyborów przypadkowych osób, nie zawsze muszą być przydatne:

  - muszą to być osoby, które będą czuły odpowiedzialność za Zespół, będą umiały pracować w grupie, angażują się, to znaczy są gotowe do inicjowania działań, są zmotywowane do pracy i są przekonane o sensowności realizowanych działań. Powinny to być osoby otwarte, chętne się rozwijać, nie bojące się działań mniej szablonowych;
  - Zespół powinien obejmować przedstawicieli instytucji istotnych dla rozwiązywania problemów. Takie osoby powinny mieć odpowiednią wiedzę lub gotowość i możliwość jej nabycia. Powinny być formalnie delegowane do Zespołu przez reprezentowaną instytucję – ma to być gwarancją trwałości zespołu i zdolności do sięgania po zasoby tej instytucji wtedy, gdy to niezbędne
  - Jednocześnie jednak taka osoba nie powinna być delegowana wyłącznie ze względu na zajmowane stanowisko lub zakres obowiązków, ale także z uwzględnieniem jej gotowości do zaangażowania się w realizację działań.

- rozszerzanie współpracy o inne organizacje i instytucje, gdy zasoby własne nie są wystarczające;

- sięganie po istniejące instrumenty, słabo wykorzystane (np. koszty pomocy psychologicznej można pokrywać ze środków funduszu anty-alkoholowego);

- dokładne określenie zasad i zakresu pracy oraz niezbędnych nakładów czasu tak, żeby można było odpowiedzialnie podjąć decyzję o własnym zaangażowaniu się w projekt;

- odwaga – „nie bać się i chcieć" – nie bać się nowości, przełamywania dotychczasowego sposobu działania

- myśleć nieliniowo i niestandardowo – „nie zawsze 4 to 2+2, czasem 4 to 3+1; nie idziemy utartą ścieżką"

Skuteczności będzie sprzyjało także powołanie **stałego zespołu**, a nie tworzenie go ad hoc. Zespół powinien **spotykać się dość regularnie**, z częstotliwością dostosowaną do fazy realizacji działań. To z kolei rodzi potrzebę **koordynowania działań** – potrzebna jest osoba (pół etatu), która będzie mobilizowała innych, organizowała spotkania, prowadziła dokumentację, włączy dodatkowych partnerów, gdyby było to potrzebne: „ktoś organizacyjnie musi odpowiadać za to. Jeśli nie ma organizatora i nie ma osób odpowiedzialnych za prowadzenie i zwoływanie zespołów kooperacji, to wcześniej czy później to się rozsypie. Może bezpośrednio po realizacji projektu ten zapał i energia będzie i to jakoś będzie funkcjonowało, natomiast jeśli nie będzie takiej dyspozycji i zgody na delegowanie pracowników, bo to w ramach obowiązków służbowych wykonują, to pewnie obawiam się, że może to się po pewnym czasie rozsypać."

Ważny jest także skład zespołu: mają to być **osoby o odpowiedniej wiedzy**, **zaangażowane, obowiązkowe** (jeśli podjęły się udziału, to są w zespole do końca), **o pewnej mocy decyzyjnej** (lub delegowane do Zespołu ze wsparciem osoby decyzyjnej). Członkowie zespołu powinni być **zdolni i skłonni do działania** – pracy z rodziną – nie tylko do ich planowania. O trafny dobór członków zespołu będzie łatwiej, jeśli wizja celów zespołu będzie klarowna i miała czasowy horyzont („wiemy na co i na jak długo się piszemy").

2. Odnoszące się do organizacji pracy:

- znalezienie odpowiedniej przestrzeni, z którą beneficjenci się oswoją i do której beneficjenci mogą wracać w sytuacjach, gdy będą potrzebowali wsparcia;

- inwestować w rzeczy, które mogą służyć dłużej niż 1 osobie (np. wypożyczanie sprzętu rehabilitacyjnego)

- przyjmowanie rozwiązań, które nie opierają się wyłącznie na pracy pojedynczych osób (powinny mieć unikatowe cechy, ale powinny też być możliwe do zastąpienia)

- zapewnienie ciągłości opieki rodzinie

- przemyślany harmonogram pracy, uwzględniający ewentualne przesunięcia i rozwiązania naprawcze, które można podejmować w takich sytuacjach;

- Zespół powinien mieć lidera, który będzie dbał o to, aby podejmowane były odpowiednie działania, podtrzymywał motywację pozostałych do pracy:

  - lider zespołu – jest bazą wszystkich informacji, informuje innych, motywuje do działań, „dodaje skrzydeł" (to znaczy w chwilach zwątpienia, szuka plusów tego, co robi zespół i szuka sensu dalszych działań), bierze na siebie kontakt z innymi zewnętrznymi instytucjami

- zadbać o dostęp do animatora/doradcy/superwizora, który w momencie kryzysu pomoże się z niego wydobyć;

- model pracy względnie elastyczny – to znaczy ważne jest trzymanie się pewnych ram i celów, ale jednocześnie zachować zdolność do zmian, gdy okoliczności zewnętrzne nie pozwalają na realizację wszystkiego zgodnie z założeniami

- wielozadaniowość – zespół powinien podejmować różnorodne zadania, mimo podziału na podgrupy nie ma potrzeby stałego przywiązania do grup, z którymi pracuje, rodzajów działań, podziału zadań, sposobu uruchamiania własnych zasobów

- gotowość dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi podobnymi zespołami (zdolność wydobycia plusów z prowadzonych działań i eksponowanie tych praktyk, które warte są upowszechniania)

- otwarcie na współpracę z innymi – rozszerzanie sieci współpracy adekwatnie do celów, jakie stawia sobie Zespół

3. Rekomendacje odnoszące się do pracy z rodziną:

- rzetelna, pogłębiona diagnoza potrzeb rodziny - diagnoza potrzeb rodziny jest niezbędnym etapem pracy z nią; powinna być przeprowadzona w atmosferze intymności i życzliwości;

- ważnym krokiem jest dobór rodzin – zespoły lepiej sprawdzą się jako rozwiązanie dla rodzin wieloproblemowych

- zmniejszenie dystansu między zespołem a beneficjentami - konieczne jest zbudowanie więzi z rodzinami otoczonymi opieką dzięki spotkaniom i życzliwym, otwartym rozmowom opierających się na zainteresowaniu sytuacją rodziny i chęcią znalezienia wspólnie rozwiązania jej problemów – zwiększa to wzajemne zaufanie, gotowość do współpracy, nawet gdy kontakt bezpośredni jest utrudniony;

- ważne, żeby rodzina rozumiała, jakie są możliwości działań podejmowanych w projekcie.

- ze względu na zasady finansowania działań - dobór działań, które są dopasowane do potrzeb pewnych typów rodzin (w razie rezygnacji można włączyć inną rodzinę)

- działania powinny być długofalowe, ale czas powinien być określony (wiadomo wówczas, kiedy można oczekiwać jakich efektów):

- cel powinien być możliwy do wyobrażenia: konieczne jest przypomnienie rodzinie wizji normalności oraz podnoszenie ich poczucia wartości.

- ważnym etapem pracy z rodziną jest stworzenie u niej poczucia, że nie jest odosobniona (jest więcej rodzin z problemami, z którymi pracuje Zespół), a jednocześnie jest wyjątkowa i ważna dla Zespołu;

- warto stworzyć przestrzeń, do której mogą wracać rodziny aktywizowane wtedy, gdy są w kryzysie, proces zmiany jest utrudniony i dla podtrzymania poczucia przynależności do wspólnoty;

- niezbędne jest zmotywowanie i podtrzymywania motywacji rodziny do zmiany. Można zaplanować wstępną fazę projektu jako taką, która służy przygotowaniu rodzin do współpracy.

- należy przewidzieć rozwiązania na wypadek niemożności zrealizowania wszystkich założonych działań ze względu na okoliczności zewnętrzne (np. pandemię). Warto zastanowić się, jakie zasady zakupu sprzętów, czynią je sensownymi – np. kto miałby brać odpowiedzialność na kupiony i użyczony beneficjentowi laptop, jakie miałyby być zasady przekazywania takiego sprzętu innym osobom, itp.

- wyczulenie na sygnały zwrotne – jakie praktyki się sprawdzają, które działania przynoszą odpowiedni skutek, które warto kontynuować.

- przemyślenie i zaoferowanie rozwiązań kompleksowych – rozwiązujących problemy w różnych sferach funkcjonowania rodziny;

- poszukiwanie sposobów na przybliżenie usług – zwiększanie dostępności („u nas nie ma specjalistów – brakuje na to środków – ale są w powiecie, więc trzeba coś zrobić, żeby to przybliżyć", „może trzeba takiego specjalistę [psychologa, prawnika] przywieźć i zorganizować spotkanie dla całej grupy potrzebujących");

- łączenie działań podejmowanych przez partnerów w różnych projektach – nie zapominanie o możliwości włączania rodzin w kolejne działania;

- stworzenie rozwiązań infrastrukturalnych, które ułatwią kontynuację działań po zakończeniu projektu (np. utworzenie i wyposażenie klubu seniora).