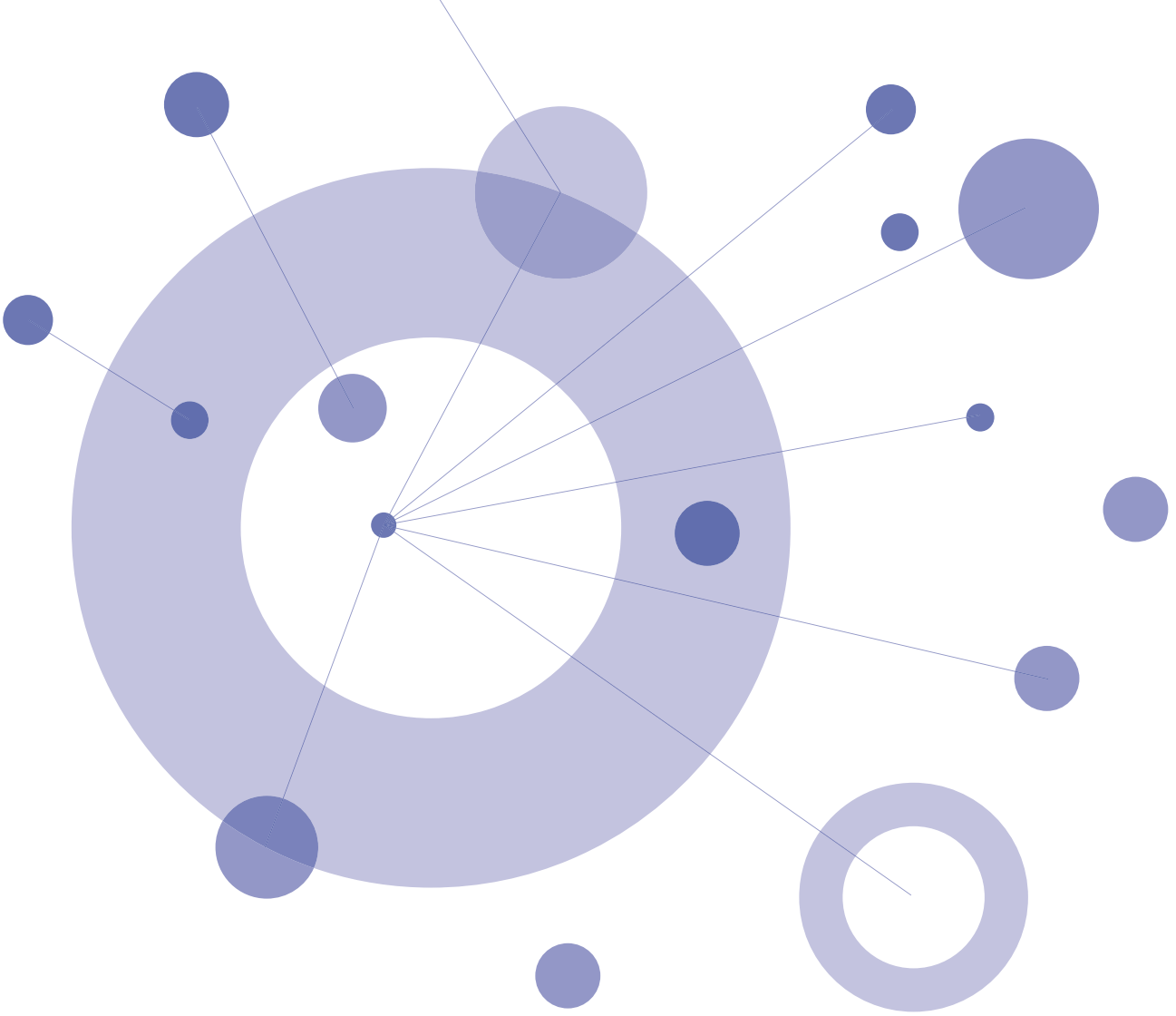


F. Ellen Netting, Peter M. Kettner,
Steven L. McMurtry, M. Lori Thomas

Makropraktyka pracy socjalnej

PIĄTA EDYCJA

cal.

Makropraktyka pracy socjalnej

F. Ellen Netting, Peter M. Kettner,
Steven L. McMurtry, M. Lori Thomas

Makropraktyka pracy socjalnej

Spis treści

Przedmowa ... 9
Podziękowania ... 11
Wstęp do wydania polskiego ... 12

1. Wprowadzenie do makropraktyki pracy socjalnej ... 14
Makropraktyka – kontekst ... 15
Czym jest makropraktyka? ... 19
Podstawy makropraktyki ... 24
Trzy przykłady ... 31
Mierzenie się z dylematami ... 41
Tożsamość profesjonalna ... 43
Podsumowanie ... 45

2. Historyczne korzenie makropraktyki ... 48
Trendy leżące u podstaw wyłaniania się ról w pracy socjalnej ... 49
Organizacja społeczności i reforma społeczna ... 59
Konteksty organizacyjne pracy socjalnej ... 62
Współczesne trendy ... 64
Znaczenie zmian ... 87
Podsumowanie ... 89

3. Rozumienie problemów społeczności i organizacji ... 92
Czym jest praktyka pracy socjalnej? ... 93
Wskazówki do planowej zmiany ... 98
Rozumienie problemów i możliwości ... 101
Podsumowanie ... 122
Dodatek ... 123

4. Rozumienie populacji ... 126
Wybór i badanie populacji ... 127
Rozumienie problemów i populacji ... 146
Podsumowanie ... 152
Dodatek ... 153

5. Rozumienie społeczności 156
Wprowadzenie 157
Funkcje społeczności 163
Znane teorie i modele społeczności 167
Teoria systemów 169
Teorie ekologiczne człowieka albo populacji 173
Teorie zachowań ludzkich 176
Teorie władzy, polityki i zmiany 181
Perspektywy współczesne 186
Modele praktyki społecznościowej 193
Podsumowanie 197

6. Diagnozowanie społeczności 198
Wprowadzenie 199
Dwa przypadki społeczności 200
Schemat diagnozy społeczności 204
Podsumowanie 234
Dodatek 235

7. Rozumienie organizacji 238
Wprowadzenie 239
Biurokracja i struktura organizacji 244
Teorie zarządzania 248
Cele organizacji i perspektywa systemu naturalnego 257
Podejmowanie decyzji 260
Organizacje jako systemy otwarte 262
Perspektywy współczesne 269
Podsumowanie 284

8. Ocena organizacji usług społecznych 286
Wprowadzenie 287
Dwa przykłady organizacji usług społecznych 288
Schemat oceny organizacji 292

Podsumowanie 334
Dodatek 335

9. Budowanie poparcia dla proponowanej zmiany 340
Projektowanie interwencji 342
Budowanie poparcia 347
Wybór podejścia do zmiany 365
Podsumowanie 371
Dodatek 372

10. Wybór odpowiedniej strategii i taktyk 374
Ocena kontekstu politycznego i ekonomicznego 376
Wybór strategii i taktyk 386
Podsumowanie 403
Dodatek 404
Schemat wyboru odpowiedniej taktyki 404

11. Planowanie, implementacja, monitorowanie i ewaluowanie interwencji 408
Planowanie szczegółów interwencji 410
Planowanie interwencji 413
Określenie punktów docelowych interwencji 415
Implementacja i monitorowanie planu 424
Podsumowanie 436
Dodatek – Część 1 438
Dodatek – Część 2 441

Makropraktyka pracy socjalnej. Streszczenie 449

Przedmowa

Makropraktyka rozumiana jest w różny sposób, dlatego ważne jest, naszym zdaniem, by na samym początku przedstawić nasz punkt widzenia. Z biegiem lat dowiadywaliśmy się, że wcześniejsze wydania naszego podręcznika były wykorzystywane zarówno na studiach magisterskich, jak i licencjackich, na kursach poświęconych zachowaniu ludzi i praktyce politycznej, jak również praktyce społecznościowej i organizacjom usług społecznych. Cieszymy się, że tak wielu wykładowców znalazło zastosowane dla tej książki i jej treści, ale chcielibyśmy wykorzystać również tę sposobność, by wyjaśnić nasz punkt widzenia na cel tej książki.

Zdajemy sobie sprawę, że historia pracy socjalnej jako profesji była naznaczona przesunięciami i napięciami między interwencjami dotyczącymi jednostek i interwencjami dotyczącymi większych systemów. Początkowe perspektywy ukierunkowane na te drugie zazwyczaj koncentrowały się na zaangażowaniu na poziomie polityki (zwłaszcza na procesach legislacyjnych). Gdy dostrzeżono zapotrzebowanie na treści dotyczące administrowania oraz zarządzania pracą socjalną, a także dotyczące społeczności, i włączono je do programów wielu szkół pracy socjalnej, temat ten został również potraktowany jako obszar, na którym koncentrowali się ci, którzy chcieli pracować z większymi systemami i w ich obrębie. Aby poradzić sobie z przepełnionymi programami, studenci często byli zmuszeni do skoncentrowania się albo na obszarze makro, albo mikro, co stworzyło fałszywą dychotomię, podczas gdy praca socjalna powinna te obszary łączyć.

Dlatego gdy prowadziliśmy nasze obowiązkowe kursy poświęcone zmianom społeczności i organizacji i gdy pracowaliśmy ze studentami i profesjonalistami z tej dziedziny, uświadamialiśmy sobie zmieniającą się dynamikę praktyki i oczekiwań wobec praktyków. Zarówno studenci, jak i praktycy pracowali z takimi populacjami jak osoby bezdomne, nastoletni członkowie ulicznych gangów, ofiary przemocy domowej, osoby długotrwale bezrobotne, osoby starsze i inne grupy wykluczone. Choć pracownicy socjalni będą zawsze potrzebowali umiejętności związanych z pracą z indywidualnymi przypadkami i umiejętności klinicznych, by pomagać osobom znajdującym się w potrzebie w bezpośrednich kontaktach, coraz bardziej oczywiste stawało się, że od pracowników socjalnych oczekuje się również interwencji na poziomie społeczności. Typowe działania polegały na promowaniu tworzenia schronisk, tworzeniu w społeczności lokalnej alternatyw dla młodzieży, by nie wstępowała do gangów i nie trafiała do więzienia, zajmowaniu się długotrwałym

bezrobociem czy pilotowaniu złożonych usług związanych z opieką długookresową jako problemu społecznościowego.

Te działania nie są nowe; wiele z nich odzwierciedla zajęcia pracowników domów społecznościowych z początkowego okresu profesji pracy socjalnej. Jednak wielu studentów tej profesji tradycyjnie postrzegało samych siebie jako przygotowujących się ściśle do interwencji na poziomie jednostek i gospodarstw domowych. Są zaskoczeni i wprawieni w zakłopotanie, gdy są proszeni o inicjowanie działań i projektowanie interwencji, które będą wpływać na dużą liczbę osób oraz rozwiązywanie problemów na poziomie społeczności i organizacji. Ważnym celem tej książki jest zatem przyjęcie szerszej definicji **praktyki pracy socjalnej**, która uwzględnia potrzebę, by pracownicy socjalni byli w stanie przekraczać te podziały, jeśli mają świadczyć skuteczne usługi.

Kiedy praktykę pracy socjalnej z makrosystemami postrzega się wyłącznie jako dziedzinę administratorów, organizatorów społeczności, planistów programów i innych, żywotne związki z milionami ludzi, którzy codziennie walczą z ograniczeniami środowiskowymi, zostają zerwane. Pracownicy socjalni, którzy widzą klientów codziennie, są w naszym przekonaniu osobami najlepiej zdającymi sobie sprawę z potrzeby zmiany na makropoziomie. Makropraktyka rozumiana w tym kontekście stanowi o wyjątkowości praktyki pracy socjalnej. Wiele dyscyplin rości sobie pretensje do fachowości w pracy z jednostkami, grupami i rodzinami, ale praca socjalna przez długi czas była osamotniona, jeśli chodzi o koncentrowanie się na kontekstach organizacyjnych, społecznościowych i politycznych, w których funkcjonują klienci. Pojęcie osoby w środowisku (*person-in-environment*) nie jest po prostu sloganem, który sprawia, że pracownicy socjalni stają się świadomi wpływów środowiska. Oznacza ono, że pracownicy socjalni dostrzegają, że niekiedy to środowisko, a nie osoba musi się zmienić.

Zmiana na makropoziomie może, ale nie zawsze musi wiązać się z kosztownymi reformami na wielką skalę na poziomie federalnym albo stanowym, czy z wyborem kandydatów wykazujących większe współczucie wobec biednych, zaniedbanych i otrzymujących niedostateczne usługi członków społeczeństwa. Czasami przydatna zmiana na makropoziomie może wiązać się ze zorganizowaniem lokalnej społeczności, by poradziła sobie z pogorszeniem i nieszczęściem; niekiedy może to oznaczać powołanie grupy samopomocy i wycofanie się, tak żeby role przywódcze wzięli na siebie członkowie grupy. Książka ta koncentruje się na umożliwieniu praktykom pracy socjalnej podjęcia wszelkiego rodzaju potrzebnych interwencji na makropoziomie w sposób oparty na wiedzy, analityczny, z poczuciem pewności, że potrafią wykonywać kompetentną pracę i osiągać pozytywne rezultaty.

Podziękowania

Gdy kończyliśmy piąte wydanie, wiele zmieniło się od początkowej publikacji z 1993 roku. Pracujemy teraz w czterech różnych miejscach: w Wirginii, Arizonie, Wisconsin i Karolinie Północnej. W tym wydaniu do grona współautorów dołączyła, ku naszej radości, nowa osoba (Lori Thomas). Mamy dług wdzięczności wobec naszych współpracowników i studentów z czterech uniwersytetów, na których pracujemy, którzy przez wszystkie te lata dzielili się z nami konstruktywnymi i pomocnymi uwagami i komentarzami. Szczególnie dziękujemy Colleen Janczewski, która podjęła się żmudnego zadania włączenia elementów dotyczących kompetencji do każdego rozdziału. Chcemy również podziękować naszym kolegom i koleżankom, którzy wykorzystywali nasz podręcznik na innych uniwersytetach, za uwagi. Doceniamy również wysiłki wielu recenzentów, którzy przedstawili staranne i przemyślane oceny wcześniejszych wersji naszej pracy. W przypadku piątego wydania są to: Jong Choi, California State University; Gary Norman, University of Houston; Tracy Soska, University of Pittsburgh; Robert Vernon, Indiana State University.

Naszej wcześniejszej redaktorce, Patricii Quinlin, dziękujemy szczerze za nadzór, cierpliwość, uwagę i pomoc, gdy zaczęliśmy zmieniać nasz podręcznik. Naszej obecnej redaktorce, Ashley Dodge, dziękujemy za ciężką pracę, która ułatwiła nam wprowadzenie wielu zmian w tym wydaniu, i za udzielenie odpowiedzi na liczne pytania, które padły z naszej strony. Nasz menedżer projektu, Joseph Scordato, niech przyjmie gorące podziękowania za drobiazgowy nadzór nad szczegółami i nieustanny entuzjazm.

Przede wszystkim dziękujemy studentom i praktykom, którzy w obliczu często na pozór nieprzezwyciężalnych przeszkód kontynuują pracę socjalną w taki sposób, w jaki zamierzali ją prowadzić. Ta książka jest dedykowana właśnie im. Przeprowadzają oni interwencje na poziomie, który tego wymaga. Stawiają czoła problemom, które mogą się wydawać nierozwiązywalne, i pracują z klientami, którzy stracili nadzieję, dopóki nie będą w stanie jej odzyskać i dążyć do jej realizacji. Ich duch i oddanie nieustannie inspirują nas w naszych wysiłkach mających na celu zapewnienie najlepszych wskazówek, jakie jesteśmy w stanie dać przyszłemu pokoleniu pracowników socjalnych.

Wstęp do wydania polskiego

Książka *Makropraktyka pracy socjalnej* jest systemowym wprowadzeniem do pracy na poziomie społeczności, zwłaszcza tych trudnych i wieloproblemowych. Publikacja zawiera zarówno podbudowę teoretyczną, jak i szereg przykładów praktycznych oraz podpowiedzi zastosowania konkretnych metod i narzędzi. Profesja pracownika socjalnego jest nastawiona na dążenie do sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej przy zaangażowaniu wykluczonej populacji, która nie otrzymuje odpowiednich usług, a umiejętności związane z pracą ze społecznością są niezbędne w stawianiu czoła tym nierównościom.

Autorzy podręcznika wychodzą z założenia, że choć pracownicy socjalni w większości koncentrują się w swojej pracy na mikropraktyce (pracy z indywidualnym przypadkiem bądź rodziną/grupą), wszyscy napotykają sytuacje, w których właściwą reakcją na zdiagnozowaną potrzebę albo problem są interwencje na makropoziomie. Pracownicy działający na rzecz osób i rodzin często jako pierwsi rozpoznają sytuacje wskazujące na potrzebę zmiany. Jeśli jedna lub dwie osoby przedstawiają konkretny problem, logiczną odpowiedzią jest zajęcie się nimi jako jednostkami. Jednak gdy więcej jednostek przedstawia tę samą sytuację jako problem, najwidoczniej coś złego dzieje się w strukturach, z którymi ci klienci wchodzą w interakcje. Dlatego potrzebny jest również pracownik socjalny (agent zmiany), który pracuje na poziomie społeczności i systemu polityki publicznej. Interwencja agenta ma wzmacniać grupy i społeczności do skuteczniejszego zajęcia się swoimi potrzebami, wskazywać bariery prawne i organizacyjne.

Praca socjalna w społeczności jest na tyle skomplikowana i wielowymiarowa, że autorzy publikacji przyjęli za swój cel przedstawienie systematycznego podejścia (tzw. podejścia racjonalnego planowania) do tego wyzwania, dzięki któremu wysiłki podejmowane przez pracowników socjalnych – nazywanych agentami zmiany – stają się bardziej realne do wykonania. Podejście to zostało ujęte w 11 rozdziałach, z których każdy koncentruje się na wybranym aspekcie, stanowiącym kolejny krok we wprowadzaniu zmiany na makropoziomie.

Zdajemy sobie sprawę, że sytuacja społeczna i rozwiązania proponowane przez amerykańskich autorów nie mogą być wprost odniesione do polskich realiów. Istnieją duże różnice kulturowe, inny system zabezpieczenia społecznego, poziom zaangażowania obywatelskiego, a także stopień wsparcia sektora publicznego dla koncepcji pracy ze społecznością. Jednak publikacja zawiera wiele idei, przykładów i inspiracji, z których polski czytelnik może skorzystać.

Paweł Jordan, redaktor serii
dr Bohdan Skrzypczak, redaktor naukowy

1 Wprowadzenie do makropraktyki pracy socjalnej

Plan rozdziału

Makropraktyka – kontekst 15
Doświadczenia wcześniejszych studentów 15
Czym jest makropraktyka? 19
Umiejscowienie zaangażowania w praktyce pracy socjalnej 19
Systematyczne podejście do makropraktyki pracy socjalnej 21
Wzajemna zależność mikro- i makropraktyki pracy socjalnej 22
Podstawy makropraktyki 24
Teorie, modele i podejścia 24
Wartości i dylematy etyczne 27
Służba 27
Sprawiedliwość społeczna 28
Godność i wartość osoby 29
Znaczenie relacji międzyludzkich 29
Spójność 29
Kompetencja 30
Trzy przykłady 31
Przykład 1: Usługi związane z ochroną dzieci 31
Przykład 2: Praca z osobami starszymi i niepełnosprawnymi 33
Przykład 3: Długotrwała bezdomność 36
Mierzenie się z dylematami 41
Tożsamość profesjonalna 43
Podsumowanie 45

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość profesjonalna	★	Praktyka oparta na badaniach	
Etyczna praktyka	★	Zachowanie ludzi	
Krytyczne myślenie		Praktyka polityczna	★
Różnorodność w praktyce		Konteksty praktyczne	
Prawa człowieka i sprawiedliwość	★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja	

Makropraktyka – kontekst

Książka ta przeznaczona jest dla wszystkich pracowników socjalnych, niezależnie od tego, czy specjalizują się w mikro-, czy makropraktyce w ramach szkół pracy socjalnej. Ma być ona również wprowadzeniem do makropraktyki jako zbioru działań profesjonalnych, w których biorą udział wszyscy pracownicy socjalni. Choć niektórzy praktycy w sposób szczególny koncentrują swoje wysiłki tylko na jednym obszarze, wszyscy pracownicy socjalni napotykają sytuacje, w których interwencje na makropoziomie są właściwą reakcją na potrzebę albo problem. Dlatego definiujemy makropraktykę jako kierowaną wiedzą profesjonalną interwencję lub interwencje mające wywołać zmianę w organizacji, społeczności i/lub kierunku polityki publicznej.

Celem tej publikacji nie jest przygotowanie praktyków do zajmowania stanowisk kierowniczych, pełnienia funkcji związanych z planowaniem programów, organizowaniem społeczności albo analizami politycznymi. Pracownicy socjalni, którzy na pełen etat zajmują się makropraktyką, będą potrzebować bardziej zaawansowanej wiedzy niż ta, którą może dać ten podręcznik. Książka ta nie wskazuje również, jak wyspecjalizować się w makropraktyce. Ma natomiast dać podstawową wiedzę i umiejętności związane z wybranymi aspektami makropraktyki, w którą kompetentni praktycy zajmujący się pracą socjalną będą musieli się w pewnym momencie zaangażować w swojej karierze zawodowej.

Doświadczenia wcześniejszych studentów

Niezależnie od tego, jakie funkcje nasi studenci zaczęli pełnić po zakończeniu nauki, wszyscy oni zaangażowani są w makroaktywnościach. Dlatego przygotowując każdą wersję tej książki, rozmawiamy z naszymi wcześniejszymi studentami, którzy teraz są praktykującymi pracownikami socjalnymi. Niektórzy z nich pracują bezpośrednio z klientami, a niektórzy są koordynatorami, planistami, menadżerami, administratorami, organizatorami i analitykami politycznymi w Stanach Zjednoczonych i w innych częściach świata. Gromadzimy również e-maile od naszych studentów, które dają nam aktualne informacje i zawierają pytania skierowane do nas. Następnie dołączamy komentarze, które ilustrują różnice między oczekiwaniami studentów wobec pracy socjalnej a ich rzeczywistymi doświadczeniami, które pojawiają się, gdy zaczynają pracę w tej dziedzinie.

Na przykład pracownica socjalna zatrudniona przez agencję pracującą ze społecznością lokalną w rezerwacie Indian amerykańskich dzieli się takimi przemyśleniami: „Kultura jest tak ważna w pracy, którą wykonujemy. Nieustannie muszę prosić rdzennych mieszkańców rezerwatu o porady i nie przyjmuję żadnych założeń dotyczących ludzi, z którymi pracuję. Pojęcie społeczności i to, co ono znaczy dla tego plemienia, nawet wartość ziemi jako część ich tradycji, mają zasadnicze znaczenie. Jest ono bardziej złożone, niż zakładałam, gdy się uczyłam". W swoim

położeniu ta pracownica socjalna musiała zacząć doceniać to, czego uczyliśmy o fałszywej dychotomii na mikro- i makropracę socjalną. Choć pracuje ona bezpośrednio z członkami plemienia, nieustannie ocenia ich środowisko, prosi o radę i rozpoznaje kontekst kulturowy, w którym osadzone są jej działania.

Kolejna dawna studentka potwierdza znaczenie spółeczności. „Zaskoczyło mnie to, jak wiele muszę wiedzieć o społeczności – wartościach wyznawanych przez ludzi, źródłach funduszy, sposobach oceniania potrzeb społeczności. Mimo że zajmuję się bezpośrednią praktyką, nieustannie jestem wciągana do zadań i komisji, które muszą sobie radzić z szerszymi problemami społecznościowymi". Ta pracownica socjalna skontaktowała się z nami, żeby podzielić się doświadczeniem, jak duże znaczenie miało wykorzystanie Systemu Informacji Geograficznej (ang. Geographic Information System, GIS) w jej agencji. Nauczyła się używać GIS do lokowania pakietów potrzeb w ramach społeczności, a swoje ustalenia wykorzystała do przekonania decydentów do przekierowania programów na osoby znajdujące się w największej potrzebie.

Jeden z naszych absolwentów, który postanowił spróbować sił w nowym miejscu, przysłał e-mail z Australii, gdzie również dostrzegł złożoność kultury. Napisał: „Pracuję jako doradca rodzinny na Terytorium Północnym, w głębokim buszu, jak to tu nazywają. Jeśli zastanawiacie się, jak to daleko, zajrzyjcie do internetu. Moje główne obowiązki zawodowe polegają na pracy z młodzieżą i rodzinami aborygeńskimi, zwłaszcza tymi, na które wpłynęła dawna rządowa polityka asymilacji, polegająca na zabieraniu Aborygenów lub osób mających pochodzenie częściowo aborygeńskie z ich rodzinnych stron i umieszczaniu ich w rodzinach białych lub instytucjach tylko z powodu ich rasy. Tych ludzi nazywają tu »skradzionym pokoleniem«. To praca o charakterze klinicznym, ale jestem w nowej organizacji środowiskowej i desperacko potrzebujemy książek i materiałów do czytania, żeby móc składać wnioski na granty i gromadzić fundusze. Czy możecie nam pomóc?". Takie e-maile nie są czymś niezwykłym, gdy pracownicy nagle dostrzegają znaczenie posiadania umiejętności związanych z lokalizowaniem i pozyskiwaniem zasobów pozwalających na utrzymanie programów usług społecznych [*human service*].

Ci pracownicy socjalni koncentrują się w dużej mierze na problemach lokalnych społeczności; inni odnajdują się w obszarze kształtowania polityki publicznej. Jeden z absolwentów przysłał nam następujący e-mail: „Mieliście tak wiele racji co do znaczenia, jakie ma umiejętność wzorowego pisania i przekonywania niechętnie nastawionych słuchaczy! Pracuję teraz jako specjalista w programach sądowych w Najwyższym Sądzie Stanowym i jestem zdumiony, że nieustannie muszę zwracać się do różnych grup, które chcę wciągnąć do wspólnego działania na rzecz pomocy osobom niepełnosprawnym. Niekiedy muszę spotykać się osobiście i przekonywać usilnie w bezpośredniej rozmowie, a inni chcą, żebym przygotował projekt dotyczący legislacji, zanim w ogóle się ze mną zobaczą. Uczę się również być na bieżąco z technologią. Bylibyście zdumieni tym, jak potrafię śledzić proces legislacyjny on-line i jak radzę sobie z mobilizacją wyborców za pomocą elektronicznych grup poparcia. Te analizy polityczne i umiejętności techniczne okazują się przydatne".

Nasza absolwentka, która zdobyła stanowisko w wydziale usług społecznych jednego z hrabstw, donosi: „Mam nadzieję, że w końcu otworzy się dla mnie furtka pozwalająca na przejście z usług ochrony dzieci i dorosłych do obszaru pomocy społecznej, która przede wszystkim mnie interesuje. Sądzę, że system polityczny jest najbardziej zaangażowany w istotne problemy polityki społecznej, a nie implementację. Uchwala się w nim prawa, a następnie oczekuje się, że stanowy i lokalny system świadczenia pomocy wprowadzą w życie decyzję polityczną. Myślę, że na mikropoziomie legislatorzy troszczą się o system świadczenia pomocy dla wyborców, zwłaszcza jeśli ci się do nich zwrócą. Nie jestem przekonana, żeby na makropoziomie ktoś zabiegał o zadowolenie klientów. Bardzo często myślę, że usługi społeczne postrzega się jako program kontroli społecznej. Czy brzmię cynicznie?". Ta praktyczka dostrzega, jak trudno jest strategię polityczną wprowadzić w życie w instytucjach i społecznościach.

Uświadomienie sobie, że strategia polityczna niewiele znaczy, jeśli nie można jej wprowadzić w życie, jest wątkiem, o którym nieustannie słyszymy od praktyków. Jeden z byłych studentów, obecnie pracownik socjalny w hospicjum, napisał: „W całym tym gadaniu o sposobach pomiarów opartych na rezultatach i praktyce opartej na dowodach mam trudności z połączeniem wszystkiego w spójną całość. Wszyscy moi klienci umierają, a jeśli nie umierają, musimy wyłączyć ich z naszego programu, ponieważ żyją dłużej niż przydzielone im sześć miesięcy. Czy to nie ironia? Polityka żąda, byśmy ich wyłączali, a kiedy zostaną pozbawieni usług, które świadczymy, można być pewnym, że umrą. Przypuszczam, że dobrym rezultatem okresowym jest, gdy pacjenci nieustannie umierają, ponieważ jeśli się im polepsza, nie możemy im już dłużej służyć. Na domiar złego, trudno zmierzyć nasze końcowe rezultaty, kiedy wszyscy ostatecznie umierają. Przypuszczam, że naszym rezultatem jest »dobra śmierć«, ale jak ją zmierzyć? Czy moglibyście pomóc mi z programem ewaluacji w tej sprawie? Gdy rozmawialiśmy o tym na zajęciach, wydawało się to o wiele łatwiejsze".

Jedna z naszych dawnych studentek, pochodząca z Nigerii, wróciła do swojego kraju i stworzyła dom misyjny, mający poprawić byt osób starszych. Napisała do nas: „Ze wstępnych badań przeprowadzonych tutaj wynika, że ubóstwo i zdrowie to dwa największe problemy osób starszych. Dodajcie do tego jeszcze wdowieństwo, a otrzymacie ponury obraz. Mam do czynienia z przypadkami zaniedbania wynikającymi przede wszystkim z sytuacji ekonomicznej członków rodziny. Chodzi o to, że można się dzielić tym, co się ma. Jeśli nie ma się jedzenia, nie można go dać innej osobie. Tym właśnie próbujemy się zająć tu w naszych programach".

Porównajmy to z tym, co była dyrektorka jednostki świadczącej usługi socjalne w amerykańskim szpitalu powiedziała nam o opiece nad osobami starszymi: „Jestem tu wystarczająco długo, żeby być świadkiem pojawienia się kategoryzacji związanej z diagnozą. Jest to sposób, w jaki system ubezpieczeń zdrowotnych (Medicare) upewnia się, czy starszych pacjentów wypisuje się, bo jeśli nie, szpital musi ponieść koszty". Następnie wyjaśniła, jak pracownicy socjalni w służbie zdrowia walczą o zrozumienie swojej roli, która jest często ograniczana do usług refundowanych. Zrozumienie sposobu, w jaki instytucje opieki zdrowotnej zmieniają się, różnicują i zwracają w kierunku społeczności, zyskało zasadnicze znaczenie dla pracowników socjalnych, którzy stykają się z innymi profesjonalistami pełniącymi role podobne do nich. Ponieważ wydziały pracy socjalnej w instytucjach opieki zdrowotnej i w innych jednostkach są uznawane za działy generujące koszty, pracownicy socjalni muszą rozumieć, dlaczego podejmuje się takie decyzje administracyjne, i znaleźć sposób na wpłynięcie na nie w przyszłości. Wielu z tych pracowników zaczęło pracować w systemach opieki zdrowotnej z przekonaniem, że będą prowadzić poradnictwo, a to, co robią naprawdę, sprowadza się do rzecznictwa i interwencji kryzysowych skupionych na znajdowaniu rozwiązań, a także zarządzania konkretnymi przypadkami i planowania wypisów. Napotykają również na wyzwania techniczne w ocenie i korzystaniu z dużych systemów informacyjnych.

„Tym, co sprawia, że ten zawód ma dla mnie wartość – pisze kolejny student – jest to, że istnieje wąska grupa bardzo zaangażowanych ludzi, którzy naprawdę żyją ideałami tej profesji. Są to bardzo utalentowani ludzie, którzy mogliby zarobić mnóstwo pieniędzy gdzie indziej, ale wierzą w to, co robią, a praca z nimi jest zawsze przyjemnością. Naszą największą frustracją jest to, że jest tak wiele osób (na przykład ustawodawcy stanowi), którzy mają tak wielką władzę na tym zawodem, ale nie rozumieją wcale, jakimi problemami społecznymi i potrzebami ludzkimi się on zajmuje. Mimo że profesjonaliści spędzili znaczną część swojego życia zawodowego, próbując zrozumieć, jak zajmować się ludźmi będącymi w potrzebie, ich opinie i punkt widzenia często nie są akceptowane ani respektowane przez decydentów".

Dyrektor prywatnej agencji adopcyjnej dodaje: „W przeciwieństwie do wielu pracowników socjalnych, pracuję dla agencji komercyjnej i względy biznesowe zawsze będą miały wpływ na podejmowane przez nas decyzje. Mamy dość mały obrót i sądzę, że dyrektor agencji popiera moje zainteresowanie tym, jak traktujemy klientów, ale wciąż jeszcze muszę przywyknąć do napięć, które mogą powstawać między osiągnięciem zysku a obsługą klientów".

Zaś absolwent zajmujący się w praktyce pracą z indywidualnymi przypadkami stwierdził: „Moja edukacja w zakresie pracy socjalnej nauczyła mnie, jak mało wiem. Mam poczucie, że jedynie zajrzałem pod powierzchnię. Uczenie się jest nieustającym procesem. Pracuję w centrum urazów głowy i z kontaktów z ludźmi, którzy realizują makropraktykę, nauczyłem się, że trzeba znać organizację, w której się pracuje,

a zwłaszcza filozofię kryjącą się za tym, co się tutaj dzieje. Jest to ważniejsze, niż kiedykolwiek sobie wyobrażałem".

Te opinie dotykają wielu kwestii. Po pierwsze, problemy, w obliczu których stają pracownicy socjalni w swojej codziennej praktyce, nie ograniczają się do problemów klientów. Jeśli pracownicy socjalni mają skutecznie służyć swoim klientom, wiele problemów musi być rozpoznawanych i rozwiązywanych na poziomie instytucji, społeczności i polityki publicznej. Niektóre z tych problemów wymagają zmian w naturze usług, programów albo polityk. Większość wymaga zrozumienia problemów związanych z finansowaniem i komplikacji wywołanych przez kryzys gospodarczy od 2008 roku. W programie usług socjalnych, przynajmniej obecnie, pracownicy socjalni nie mogą oczekiwać dodatkowych funduszy ani powiększenia personelu, lecz raczej znajdować sposoby świadczenia, a miejmy nadzieję nawet udoskonalania usług, dysponując takimi samymi lub mniejszymi środkami. Po drugie, umiejętności zdobyte na zajęciach mają zasadnicze znaczenie dla pomyślności prowadzonej praktyki, niezależnie, czy są to umiejętności związane z pisaniem, relacjami interpersonalnymi, oceną, ewaluacją, czy inne. Wreszcie, praktycy kontynuują naukę, gdy przechodzą do miejsca swojego zatrudnienia, często zaskakując samych siebie swoimi umiejętnościami rozumienia strategii politycznych, wykorzystania technologii oraz stawiania odpowiednich pytań. Dziękujemy naszym wcześniejszym studentom za pomoc w zaprezentowaniu przykładów wykorzystania umiejętności związanych z makropraktyką w różnych sceneriach i na różnych obszarach oraz w zilustrowaniu znaczenia makropraktyki dla naszego zawodu.

Czym jest makropraktyka?

Jak zdefiniowaliśmy wcześniej, makropraktyka to kierowana wiedzą profesjonalną interwencja lub interwencje, mające wywołać zmianę w organizacji, społeczności i polityce publicznej. Makropraktyka, jak każda praktyka w zakresie pracy socjalnej, czerpie z jej fundamentów teoretycznych, a jednocześnie przyczynia się do rozwoju nowej teorii. Opiera się na wszystkich spośród licznych podejść praktycznych i działa w ramach wartości i etyki zawodowej. W dzisiejszym świecie makropraktyka rzadko jest dziedziną jednego zawodu. Angażuje raczej umiejętności wielu dyscyplin i profesjonalistów we wzajemnej interakcji.

Makrodziałania wykraczają poza konkretne interwencje, ale często opierają się na potrzebach, problemach, kwestiach i troskach zidentyfikowanych w trakcie bezpośredniej pracy ze świadczeniobiorcami. Istnieją różne sposoby konceptualizacji obszarów, w których występuje makropraktyka pracy socjalnej. Rothman, Erlich i Tropman* (2008) wskazują trzy obszary interwencji: społeczności, organizacje i małe grupy. Wybraliśmy społeczności i organizacje jako obszary, na których będzie koncentrowała się większość tekstu zawartego w książce, gdyż uznajemy pracę z małymi grupami za zasadniczą część większości interwencji zarówno w społecznościach, jak i organizacjach. *Małe grupy* postrzega się jako zbiorowości osób współpracujących przy zadaniach, których celem jest wprowadzanie zmian opartych na porozumieniu. Nasze stanowisko głosi, że małe grupy często są jądrem, wokół którego tworzy się zmiana strategii zarówno w społecznościach, jak i w organizacjach, i dlatego logiczna jest ich konceptualizacja raczej jako części strategii lub środka wprowadzania zmiany niż celu zmian.

Inni autorzy koncentrują się na kontekście politycznym, w którym następują makrointerwencje (Gilbert, Terrell, 2010; Jansson, 2011; Karger, Stoesz, 2009). Sfera polityczna jest dobrze przedstawiona w innych podręcznikach pracy socjalnej, które uzupełniają podane tutaj wiadomości (np. Cummins, Byers, Pedrick, 2011). Sfery organizacyjna i społecznościowa są głęboko osadzone w systemach politycznych, które zazwyczaj stanowią punkt wyjścia dla rozwoju polityki społecznej. Choć tworzenie i analiza tych polityk nie są głównym przedmiotem naszego zainteresowania, rozumienie, jak ideologie i wartości przejawiają się w polityce lokalnej, stanowej i narodowej, mają fundamentalne znaczenie dla makrozmiany.

* Przypisy odsyłają do bibliografii na s. 454–492.

Umiejscowienie zaangażowania w praktyce pracy socjalnej

Praktyka pracy socjalnej definiowana jest szeroko i pozwala zarówno na mikro- (jednostki, gospodarstwa domowe i grupy), jak i makrointerwencje (organizacja, społeczność albo polityka publiczna). Zob. ramka 1.1. Pracownicy socjalni, którzy podejmują makrointerwencje, będą często angażować się w coś, co nazywa się „praktyką polityczną" (Jansson, 2011), ponieważ zmiana polityczna jest integralnym elementem tego, co dzieje się w organizacjach i społecznościach. Z uwagi na ten podział pracy pewne role zawodowe wymagają, żeby pracownik socjalny angażował się

w makropraktykę w pełnym wymiarze czasu pracy. Te role zawodowe często wiążą się z takimi tytułami, jak planista, analityk polityczny, koordynator programów, organizator społeczności lokalnych, menadżer i administrator.

Pracownik świadczący usługi na poziomie mikro albo pracujący z indywidualnym przypadkiem również ponosi odpowiedzialność za inicjowanie zmian w organizacjach i społecznościach. Pracownicy działający na mikropoziomie często jako pierwsi rozpoznają sytuacje wskazujące na potrzebę zmiany. Jeśli jedna lub dwie osoby przedstawiają konkretny problem, logiczną odpowiedzią jest zajęcie się nimi jako jednostkami. Jednak gdy więcej jednostek przedstawia tę samą sytuację jako problem, najwidoczniej coś złego dzieje się w systemach, z którymi ci klienci wchodzą w interakcje. Pracownik socjalny musi więc wziąć odpowiedzialność za zidentyfikowanie systemu lub systemów, które wymagają zmiany, i określenie zmiany, jaka jest potrzebna. Natura systemu lub systemów wymagających zmiany i typ zmiany, która jest niezbędna, mogą doprowadzić do interwencji obejmującej całą społeczność albo interwencji w pojedynczej organizacji.

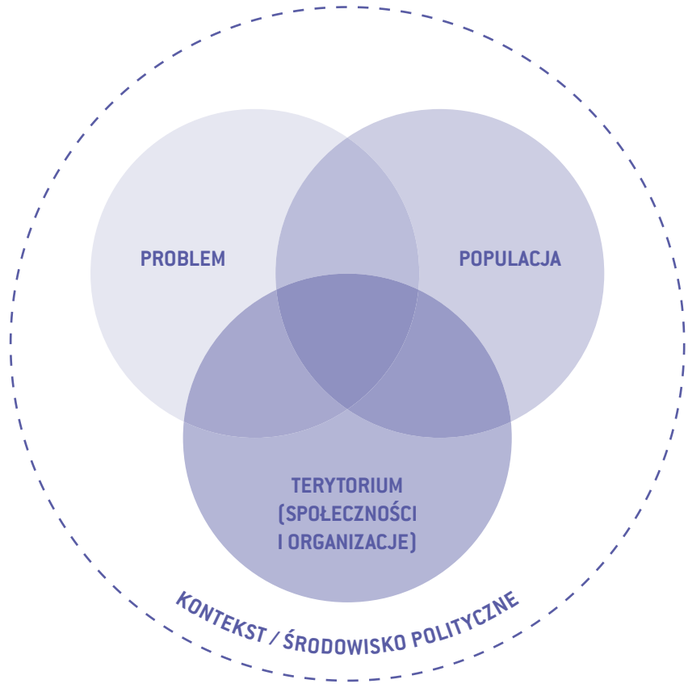
Załóżmy na przykład, że personel w centrum seniora odkrywa, że pewna liczba osób starszych w społeczności z powodu zaniedbania jest społecznie izolowana i prawdopodobnie niedożywiona. Pracownik może zająć się każdą z tych osób pojedynczo, starając się zapewnić pomoc i potrzebne usługi. Jednak poświęci na to wiele czasu, a rezultaty są niepewne. Alternatywą jest więc zajęcie się tym problemem z makroperspektywy – zainwestowanie czasu i zasobów społecznościowych w celu zidentyfikowania osób starszych, które potrzebują pomocy, i zapewnienie im usług, które będą świadczone dzięki połączeniu wysiłków personelu i wolontariuszy.

Może się to wydawać skomplikowanym przedsięwzięciem dla kogoś, kto, rozpoczynając pracę socjalną, spodziewał się, że będzie pracował z ludźmi pojedynczo. Prawdą jest, że interwencje na makropoziomie mogą być skomplikowane, postaramy się jednak przedstawić systematyczne podejście, dzięki któremu staną się one bardziej realne do wykonania. Pamiętajmy również, że te interwencje zazwyczaj realizuje się z pomocą innych, a nie samemu.

Ramka 1.1 Umiejscowienie interwencji

Lokalizacja	Podstawowy cel interwencji
Mikro	Jednostki Gospodarstwa domowe Małe grupy
Makro	Organizacje Społeczności Polityka

Systematyczne podejście do makropraktyki pracy socjalnej



Rysunek 1.1
Schemat makropraktyki: zrozumienie problemu, populacja i terytorium

Rysunek 1.1 ilustruje podejście, które może zostać wykorzystane przez pracowników socjalnych do identyfikowania, badania i analizowania potrzeby zmian oraz do rozpoczęcia formułowania rozwiązań. Początkowe uświadomienie sobie, że problem istnieje, może nastąpić na różne sposoby. Klient może zwrócić uwagę pracownika socjalnego na problem. Grupa mieszkańców dzielnicy może przedstawić problemy i sprawy, którymi trzeba się zająć. Problemy w miejscu pracy, takie jak jakość usług dla klientów, mogą wyjść na jaw i wymagać zorganizowanej interwencji. Problemy społecznościowe mogą być tak rażące, że potrzeba zmian ujawni się z wielu różnych kierunków. Bez względu na to, jak pracownicy socjalni identyfikują konieczność wprowadzania zmian, funkcjonują w środowisku politycznym, którego nie można zignorować.

Trzy nakładające się kręgi na rysunku 1.1 ilustrują centralne punkty wysiłków podejmowanych przez pracowników socjalnych podczas wprowadzania zmian na makropoziomie. Te punkty będziemy nazywać (1) problemem, (2) populacją i (3) terytorium.

Dobra praca socjalna wymaga zrozumienia. Angażując się w makropraktykę w celu pomocy klientowi, który jest na przykład uzależniony od alkoholu, pracownik socjalny musi zrozumieć problem (alkoholizm), przeszłość osoby uzależnionej, populację (np. starsi mężczyźni na emeryturze) i terytorium (społeczność czy organizacja), na którym

problem się pojawia. Zrozumienie społeczności i organizacji wnosi wymiar złożoności do praktyki pracy socjalnej, jednak zrozumienie go ma kluczowe znaczenie dla zwieńczonej sukcesem interwencji na makropoziomie.

W dochodzeniu do zrozumienia problemu, populacji i terytorium pracownik socjalny w nieunikniony sposób będzie koncentrował się na obszarach, które na rysunku 1.1 przedstawiono jako pokrywające się kręgi. Jeśli posłużymy się dalej przykładem alkoholizmu wśród starszych mężczyzn na emeryturze, ważne będzie zapoznanie się z teorią powstawania uzależnienia od alkoholu, z raportami z badań sprawdzających skuteczność różnych interwencji i literaturą dotyczącą docelowej populacji. Gdy pracownik zgromadzi już zasób wiedzy o problemie i populacji, szczególnie ważne staje się skoncentrowanie się na przecięciach tych obszarów: alkoholizm i jego charakterystyczny wpływ na starszych mężczyzn na emeryturze.

Równie ważne jest zrozumienie, jak zjawisko alkoholizmu wpływa na lokalną społeczność (przecięcie problemu i terytorium) i w jakiej skali potrzeby populacji starszych mężczyzn na emeryturze są rozumiane i zaspokajane przez społeczność lokalną (przecięcie populacji i terytorium). Wreszcie, w przypadku makropraktyki celem jest działanie w kierunku zrozumienia obszaru, na którym wszystkie te trzy kręgi się pokrywają (alkoholizm i jego wpływ na starszych mężczyzn na emeryturze w danej dzielnicy lub mieście).

Gdy pracownik socjalny i inni agenci zmian zbadają sytuację, zyskają pewien poziom zrozumienia: (1) podstawowych pojęć i problemów towarzyszących alkoholizmowi, (2) starszych mężczyzn na emeryturze, (3) lokalnej społeczności i/lub odpowiednich organizacji, (4) wpływu alkoholizmu na starszych mężczyzn na emeryturze, (5) alkoholizmu i tego, jak jest traktowany w lokalnej społeczności, (6) tego, jak problemy starszych mężczyzn na emeryturze są traktowane w lokalnej społeczności, (7) możliwych interwencji i możliwości ich zastosowania zarówno do populacji, jak i wspólnoty interesów i w końcu (8) problemów i potrzeb starszych mężczyzn na emeryturze w społeczności lokalnej, którzy są uzależnieni od alkoholu.

Problemy i potrzeby społeczne i społecznościowe należy również ujmować w szerszym kontekście, który wpływa na problem, populację i społeczność albo organizację. Radzenie sobie z problemami i potrzebami społecznościowymi wymaga uświadomienia sobie środowiska politycznego, w którym przeprowadzona zostanie zmiana. Z tych powodów umieściliśmy te trzy kręgi (problem, populację i terytorium) w większym wykropkowanym okręgu mającym przedstawiać środowisko polityczne. Nie można przecenić wagi i potrzeby zrozumienia kontekstów politycznych i kierunków polityki publicznej, w których realizowane są zadania makropraktyki.

Wzajemna zależność mikro- i makropraktyki pracy socjalnej

Z uwagi na złożoność makrointerwencji praktycy mogą się poczuć przytłoczeni. Czy nie wystarczy dobrze ukierunkowana praktyka albo praca kliniczna? Czy nie wystarczy wysłuchać klientów i zaproponować im rozwiązania? Naszym zdaniem praktyka zawodowa koncentrująca się tylko na sprawach dziejących się w psychice jednostki nie zgadza się z definicją pracy socjalnej. Bycie pracownikiem socjalnym wymaga postrzegania klienta jako części wielu nakładających się na siebie systemów, które mają wpływ na środowisko społeczne i fizyczne jednostki. Profesja pracy socjalnej obejmuje poszukiwanie sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej przy zaangażowaniu wykluczonej populacji, która nie otrzymuje odpowiednich usług, a umiejętności związane z makropraktyką są niezbędne w stawianiu czoła tym nierównościom. Rozważmy przykład kobiety, na którą doniesiono, że zaniedbuje dzieci, mieszka ona w zrujnowanym domu, a jego właściciel odmawia naprawy błędów konstrukcyjnych. Interwencja kliniczna mająca wzmocnić jej umiejętność emocjonalnego radzenia sobie z sytuacją może być przydatna, ale sama ta interwencja będzie pomijać głębię jej problemu. Pracownicy socjalni, którzy nie chcą się angażować w działania związane z makropraktyką, kiedy powstaje taka potrzeba, nie realizują pracy socjalnej.

Wzajemne połączenie mikro- i makropracy stanowi sedno pracy socjalnej.

Podobnie pracownicy socjalni, którzy zajmują się makropraktyką, muszą rozumieć, na czym polega i co daje klientom świadczenie bezpośrednich usług w indywidualnych gospodarstwach domowych albo na poziomie grupowym. Bez zrozumienia tego makropraktyka jest prowadzona bez odpowiedniego ugruntowania, polegającego na pełnym zrozumieniu problemów i potrzeb klienta. Przykładem może być pracownik socjalny, który prowadzi kampanię społecznościową dotyczącą przestępczości w celu obniżenia wysokiego wskaźnika drobnych kradzieży w dzielnicy, a nie zdaje sobie sprawy z tego, że za te czyny odpowiada stosunkowo mała liczba mieszkańców, która desperacko potrzebuje interwencji związanej z nadużywaniem narkotyków. Wzajemne połączenie mikro- i makropracy stanowi sedno pracy socjalnej. W skrócie: równie ważne jest, by pracownicy socjalni zrozumieli naturę interwencji indywidualnej i grupowej, jak to, by zrozumieli naturę zmiany organizacyjnej, społecznościowej i politycznej.

Ponieważ wierzymy, że wszyscy pracownicy socjalni są zawodowymi agentami zmian, używamy zamiennie terminów **pracownik socjalny, profesjonalista** i **agent zmian** w całej tej publikacji. Pracownicy socjalni zawsze są agentami zmian, ponieważ nieustannie identyfikują zmiany potrzebne do tego, by systemy lepiej reagowały albo były bardziej wrażliwe na beneficjentów. Istotnie, zmiana jest tak ważną częścią pracy socjalnej, że nie można ich od siebie oddzielić. Inni profesjonaliści również mogą postrzegać siebie jako agentów zmian, a dla współczesnych praktyków zajmujących się makropraktyką ważna jest współpraca i tworzenie partnerstwa z profesjonalistami z innych dyscyplin, tak żeby wiedza z różnych dziedzin mogła zostać wykorzystana do planowania skutecznych zmian. **Profesjonalista** identyfikuje się ze zbiorem wartości, które na pierwszym miejscu stawiają interes klienta; opiera się na wiedzy, osądzie i umiejętnościach, działając zgodnie z tymi wartościami. W dalszej części tego rozdziału omawiamy znaczenie wartości zawodowych, które wyróżniają pracowników socjalnych niezależnie od ich ról, obszarów działania i sfer specjalizacji.

Podstawy makropraktyki

Zrozumienie misji zawodowej pracy socjalnej, która łączy mikro- i makrointerwencje oraz szanuje praktyków odgrywających te role, ma istotne znaczenie dla rozpoznania, dlaczego makropraktyka jest ważna. Zasadniczo misją pracowników socjalnych jest łączenie siły pozwalającej robić „dwie rzeczy naraz" – interweniować w przypadku indywidualnych klientów, a następnie umiejętnie przechodzić do większego systemu interwencji, który doprowadzi do zmiany w życiu wielu jednostek.

Podobnie perspektywa zakładająca, że „osoba jest polityczna" (*person-is-political*), podkreśla przekonanie, że jednostek nie można postrzegać w oddzieleniu od społeczeństwa. Działania – lub brak działań – jednostek wpływają na tych, którzy je otaczają, i mogą mieć szersze implikacje dla innych w ramach organizacji albo społeczności. Tak więc mikro- i makrorole są ze sobą powiązane.

Dla tych pracowników socjalnych, którzy są zaangażowani we wdrożenie pozytywnych zmian nie tylko dla indywidualnych klientów, ale też dla całych dzielnic, organizacji i społeczności, powstaje pytanie: Jak można zaspokoić wszystkie oczekiwania w pracy i wciąż angażować się w szersze kwestie?

W rozdziałach 3–11 tej publikacji spróbujemy zaprezentować elementy składowe modelu planowej zmiany, który zarówno umożliwia przeprowadzenie zmian, jak i sprawia, że można nimi kierować. Zanim jednak skoncentrujemy się na modelu zmiany, konieczne jest określenie fundamentów makropraktyki. Opierają się one na zrozumieniu znaczenia teorii, modeli i podejść, wartości i etyki, ról i oczekiwań profesjonalistów oraz historycznych korzeni makropraktyki. W pozostałej części tego rozdziału zaprezentujemy wprowadzenie do teorii i modeli, wartości i dylematów etycznych oraz tożsamości profesjonalnej. Rozdział 2 poświęcony będzie omówieniu historii makropraktyki pracy socjalnej.

Teorie, modele i podejścia

Teorie to zbiory powiązanych ze sobą pojęć i konstruktów, które zapewniają ramę pozwalającą na zrozumienie, jak i dlaczego coś działa albo nie działa. **Modele** to zalecenia oparte na teoriach, które zapewniają wskazówki i wytyczne dla praktyków, podczas gdy **podejścia** to zalecenia na mniejsza skalę. Innymi słowy, teorie dają narzędzie pozwalające myśleć o problemie albo potrzebie, natomiast modele i podejścia zapewniają wskazówki co do działań i interwencji. Proponujemy praktyczny model planowej zmiany, który daje konkretne zalecenia i opiera się na teorii systemów. Na przykład na poziomie jednostkowym teorie dają wyjaśnienia dotyczące przyczyn różnych typów chorób umysłowych, a modele wynikające z tych teorii podsuwają sposoby, jak pomóc ludziom dotkniętym przez te choroby. Na szerszą skalę teorie socjologiczne mogą opisywać, jak społeczności, organizacje albo społeczeństwa funkcjonują. **Model praktyki** dla inicjowania zmian w społecznościach i organizacjach (taki jak model planowej zmiany prezentowany w tej publikacji) ilustruje, jak te teorie mogą prowadzić do konkretnych działań.

Jedną z teorii, która wydaje się mieć istotne znaczenie zarówno na mikro-, jak i makropoziomie, jest teoria systemów. Głosi ona, że każda wyodrębniona całość ma wiele części, czy jest to grupa, organizacja, czy społeczność. Całości najlepiej postrzegać jako systemy o wzajemnie powiązanych ze sobą komponentach, a pewne wspólne zasady pomagają zrozumieć systemy, niezależnie, czy są one tak duże jak organizacje międzynarodowe, czy tak małe jak rodzina. System potrzebuje zasobów, aby funkcjonować, a zasoby te mogą mieć postać ludzi, wyposażenia, funduszy, wiedzy, legitymizacji itd. Te zasoby oddziałują w ramach systemu, wytwarzając coś, co staje się produktem systemu.

Rozważmy przypadek instytucji usług społecznych ukierunkowanej na młodych gejów i lesbijki. Wolontariusze i personel, źródła finansowania, nauczyciele z lokalnych szkół, zainteresowani rodzice i sama młodzież mogą połączyć się ze sobą w otoczeniu usług społecznych. Ich relacje i interakcje będą określone tym, czy instytucja funkcjonuje jako system, czy tylko jako układ niepołączonych ze sobą części. Systemy funkcjonalne charakteryzują się dynamicznymi interakcjami między składnikami, które tworzą z nich całość. Interakcją tworzącą pewną całość z tej instytucji może być komunikacja, która zachodzi, gdy nauczyciele, rodzice i młodzież łączą się ze sobą; więzi łączące ich w ważnej sprawie; podzielane zaangażowanie w misję oraz pragnienie stworzenia bezpieczniejszego, dającego większe wsparcie środowiska dla młodzieży. Systemy mają świadomość konfliktów i umieją sobie z nimi radzić. W przypadku instytucji ukierunkowanej na młodych gejów i lesbijki w społeczności będą istniały siły niewyrażające zgody na jej postępowanie, które dążą do zapewnienia odmiennych interwencji, a nawet chcą zmienić młodzież. W zależności od poziomu konfliktu system może wytworzyć dość ścisłe granice, aby chronić się przed siłami zewnętrznymi. Produktem tego systemu będzie młodzież, która jest bardziej zdolna do funkcjonowania w szerszym środowisku i która ma świadomość tego, kim jest.

Badacz społeczności, Roland Warren (1978), przedstawił dobry przykład, jak teorię systemów można wykorzystać do zrozumienia społeczności. Opierał się na pracach Talcotta Parsonsa, socjologa znanego ze zdefiniowania cech charakterystycznych systemu społecznego. Włączył on również pracę innych, którzy opisali, jak systemy społecznościowe będą się różnić od grup i organizacji formalnych, do których teorię systemów wcześniej stosowano.

Warren postrzegał społeczność nie jako jeden system, ale jako system systemów, w którym wszystkie grupy formalne i nieformalne oraz jednostki wchodzą ze sobą w interakcje. Z uwagi na zróżnicowanie grup i podgrup, społeczności cechuje szerokie spektrum możliwości strukturalnych i funkcjonalnych, które nie zgadzają się ze scentralizowanym celem. Piękno systemu społecznościowego polega na tym, że jest to złożony obszar, w którym wiele grup i organizacji o różniących się wartościach może istnieć jednocześnie.

Stwierdzenie Warrena, że systemy trwają w czasie, przemawia do praktyków pracy socjalnej, którzy pracują z grupami zaangażowanymi w zachowanie swoich społeczności i boleją nad utratą tego, czym kiedyś były. Na przykład, zie-

mia i interakcje, które występują na tej ziemi, mogą uczynić ją świętą dla rdzennych mieszkańców Ameryki. Podobnie owdowiała starsza kobieta, która mieszkała na ulicy przez 60 lat, może wahać się przed przeprowadzką, nawet gdy rosnąca przestępczość zagraża jej bezpieczeństwu fizycznemu.

W organizacjach podejście systemowe ukazuje złożoność związaną z uznaniem wielu grup (np. personelu profesjonalnego, personelu urzędniczego, zarządu, administracji, rady nadzorczej, klientów, źródeł finansowania, sąsiadów i innych osób w społeczności), które mają interes w tym, czym organizacja się zajmuje i komu służy. Ta perspektywa teoretyczna przypomina praktykowi, że organizacje są złożonymi systemami osadzonymi w szerszym systemie społeczności, które wchodzą ze sobą w codzienne interakcje.

Warren zidentyfikował również strukturę wewnętrznych i zewnętrznych wzorców, które określił mianem wertykalnych i horyzontalnych więzi społecznościowych. Więzi wertykalne wiążą jednostki społeczności (ludzi, grupy, organizacje) z jednostkami spoza społeczności. Przykładem tych więzi jest instytucja usług społecznych (*human service agency*), której główna siedziba znajduje się w innej społeczności

i która używa Skype'a do bezpośredniej komunikacji ze swoimi członkami, lokalne oddziały połączone wirtualnie przez wspólne systemy informacyjne z organizacjami parasolowymi na szczeblu stanowym albo narodowym oraz instytucje publiczne, których główne biura znajdują się poza społecznościami, od których uzyskują informacje. Pojęcie społeczności wertykalnej zwraca uwagę na fakt, że wiele ważnych decyzji może być podejmowanych przez organizacje macierzyste ulokowane poza granicami lokalnej społeczności i że te decyzje mogą, ale nie muszą być w zgodzie z interesem tej społeczności. Społeczność horyzontalna jest ograniczona geograficznie i reprezentowana przez wiele więzi między organizacjami i społecznościami sąsiedzkimi, które są zlokalizowane na tym obszarze i w większości przypadków służą społeczności. Na przykład lokalny dom opieki może współpracować ze szkołą w dzielnicy w celu stworzenia międzypokoleniowego programu dla rezydentów i dzieci. Te wysiłki mogą objąć również lokalną księgarnię, która zapewnia dzieciom książki, kierowcę autobusu, który zapewnia transport, oraz członków personelu lokalnego centrum wielopokoleniowego. Te typy wysiłków mających na celu współpracę, które stają się coraz powszechniejsze, ilustrują znaczenie społeczności horyzontalnej jako pojęcia. Poprzez rozróżnienie typów relacji Warren zwrócił uwagę na szeroki wachlarz możliwych relacji w ramach społeczności oraz w szerszym społeczeństwie.

Utrzymanie granic również stanowi część teorii systemów. Ustanawianie granic ma zasadnicze znaczenie dla przetrwania systemu. Jeśli granice się rozmywają albo stają się niezauważalne, społeczność jako przestrzenny zbiór relacji albo organizacja jako wyodrębniona całość mogą stać się mniej zdolne do przetrwania. Na przykład, gdy związki wyznaniowe w społecznościach lokalnych zawierają kontrakty z agencjami rządowymi, by zapewniać usługi osobom znajdującym się w potrzebie, granice między tym, czym jest działanie, a czym duszpasterstwo, mogą się zamazywać. Co więcej, granice między istniejącymi od dawna, związanymi z wiarą organizacjami non profit i związkami wyznaniowymi w ramach tego samego wyznania mogą zacząć pokrywać się ze sobą w nieprzewidziany sposób. Praktycy zajmujący się makropraktyką będą świadkami walki o utrzymanie granic w swojej pracy ze społecznościami i organizacjami. Na przykład mieszkańcy dzielnicy, która właśnie zmieniła granice rejonów szkolnych, mogą stanąć w obliczu dużych zmian w sposobie postrzegania swojej społeczności. Włączenie nowego obszaru w granice miasta może sprowadzić protestujących przed miejski ratusz. Rekonfiguracja planów i obszaru świadczenia usług, która zmienia granice instytucji, może oznaczać, że klientom, których dawniej uznawano za część jednej społeczności, nie będą już świadczone usługi.

Tak więc teoria systemów rozpoznaje znaczenie formalnych grup i organizacji. W myśl tego, zajmując się sprawą przemocy wobec dzieci, pracownicy socjalni, funkcjonariusze organów ścigania, personel pogotowia ratunkowego, nauczyciele, prokuratorzy i inni połączą swoje wysiłki w społeczności horyzontalnej, by zapewnić zagrożonym dzieciom najwyższy możliwy poziom ochrony. Jednak równie ważne jest dostrzeżenie i uznanie „więzi nieformalnych". Na przykład wsparcie społeczne, które osoba opiekująca się rodzicami w podeszłym wieku otrzymuje od innych osób w podobnej sytuacji, może nie być sformalizowane albo może nie być bardzo widoczne w społeczności. Jednak ta więź ma zasadnicze znaczenie dla tego, czy społecznie osoba ta będzie w stanie nadal pełnić swoją rolę niosącej pomoc. Dlatego myślenie systemowe jest myśleniem opartym na wartościach – to, co zostanie wzięte pod uwagę, będzie określać to, co zostanie uznane za ważne. Ponieważ społeczności są złożone, myślenie o nich jako o systemach społecznych wiąże się z wyważaniem wielu zmiennych, które dynamicznie na siebie oddziałują.

Teoria systemów zapewnia zbiór założeń, które kierują modelem planowej zmiany przedstawionym w tej publikacji. Ważne, aby zauważyć, że istnieje wiele podejść do teorii systemów, z których tylko część jest otwarta na zmiany. Zakładamy, że pracownicy socjalni spotkają się z systemami wszystkich rodzajów. Niektóre organizacje i społeczności będą bardziej podatne na zmianę niż inne, niektóre będą bardziej zamknięte, a jeszcze inne będą bardziej otwarte na konflikt. Zdolność do oceny tych obszarów i ich otwartości na zmiany ma zasadnicze znaczenie dla procesu planowej zmiany.

U podstaw procesu planowej zmiany leży rozpoznanie tych wartości i dylematów etycznych, które pojawiają się w makropraktyce. Teraz się nimi zajmiemy.

Wartości i dylematy etyczne

Wartości, które definiujemy jako te normy i zasady, które wielu lub większość członków społeczeństwa postrzega jako istotne, mają zasadnicze znaczenie dla pracy socjalnej. Pod pewnymi względami wartości są podobne do teorii – zapewniają ramę pozwalającą na zrozumienie i analizę sytuacji. Etyka jest podobna do modeli – zapewnia wskazówki dla praktyki. Można mieć zdecydowaną opinię na temat czegoś, ale działanie w oparciu o nią wiąże się z etycznym zachowaniem, które jest operacjonalizacją wartości.

Ponieważ kodeksy etyczne służą jako wskazówki w praktyce zawodowej, koniecznym jest, by studenci znali treść i ograniczenia spisanych kodeksów. Na przykład, główne wartości w Kodeksie Etyki Narodowego Stowarzyszenia Pracowników Socjalnych (National Association of Social Workers, NASW) obejmują służbę, sprawiedliwość społeczną, godność i wartość osoby, znaczenie relacji międzyludzkich, spójność i kompetencję. Kodeks Etyki NASW ma stanowić perspektywę, która kieruje myśleniem praktyków, ustanawia kryteria wyboru celów i wpływa na to, jak interpretuje się i rozumie informację. Niezależnie od tego, jaką rolę odgrywa pracownik socjalny – koordynatora programów, organizatora społeczności, lobbysty politycznego czy bezpośredniego praktyka – te działania zawodowe nie są wolne od wartości.

Praktyka często rodzi **dylematy etyczne**, które można zdefiniować jako sytuacje wymagające wyboru między konkurencyjnymi, ale równie ważnymi wartościami. I tak, pracownik socjalny, który uznaje za wartość prawo dziecka do bezpiecznego i pewnego środowiska, musi również uznawać za wartość prawo rodziców do wpływu na przyszłość swojego dziecka. Administrator domów komunalnych, który uznaje za wartość wolność zakłócającego spokój lokatora do puszczania muzyki na cały regulator, musi również szanować tych mieszkańców budynku, którzy cenią ciszę i spokój. Dylematy są nieuniknione w obu tych sytuacjach. Może być tak, że wyboru między równie ważnymi wartościami trzeba dokonać, gdy nie ma łatwych lub jednoznacznych rozwiązań.

Reamer (1995) zauważa, że choć pogląd pracowników socjalnych na wartości i etykę dojrzał, trudno było przewidzieć we wczesnych latach istnienia tego zawodu wszystkie dylematy, jakie rodzi współczesne społeczeństwo. Praktycy mogą mieć do czynienia z klientami, którzy molestują dzieci, stosują przemoc wobec małżonków, handlują narkotykami (sprzedają je dzieciom), ludźmi popełniającymi zbrodnie nienawiści i mnóstwem innych osób, które działają w oparciu o wartości przeciwstawne do wartości ich zawodu. Na szczęście, dziedzina zawodowej i stosowanej etyki w pracy socjalnej wyłoniła się w latach 70. XX wieku, a dzisiaj toczona jest ożywiona dyskusja oraz wciąż powiększana jest przydatna literatura, które dotykają złożonych sporów o wartości w pracy socjalnej (Reamer, 1995, 1998).

Kodeks Etyki NASW wymienia sześć podstawowych wartości, na których opierają się etyczne zasady pracy socjalnej: służba, sprawiedliwość społeczna, godność i wartość osoby, znaczenie relacji międzyludzkich, rzetelność i kompetencja. Choć zdajemy sobie sprawę, że wiele wartości ma znaczenie w makropraktyce, koncentrujemy się na tych sześciu wymienionych w kodeksie NASW, aby zilustrować dylematy etyczne, w obliczu których stają pracownicy socjalni.

Służba

Pracownicy socjalni angażują się zarówno w praktykę bezpośrednią, jak i pośrednią, działania mające pomóc ludziom w potrzebie, a także zajmują się problemami społecznymi, na które się natknęli. Ściśle związane ze służbą jest pojęcie dobroczynności, które opiera się na pragnieniu czynienia dobra, jak również niewyrządzania krzywdy. Osoby rozpoczynające działalność na polu pracy socjalnej często mówią, że chcą pomagać innym. Ta wartość jest zazwyczaj podstawowym motywem profesjonalistów, którzy pracują w usługach zdrowotnych i społecznych, i odzwierciedla ich pragnienie znalezienia sposobu na służenie innym i uczynienia własnego życia bardziej znaczącym.

Dobroczynność wymaga, żeby profesjonalista postrzegał klientów holistycznie. Jansson (2011) używa przykładu

lekarza, który leczy kobietę mającą problem medyczny, ale nie bierze pod uwagę tego, że nie stać jej na zdrową dietę, albo znanego adwokata, który pomaga w rozwodzie, ale nie bierze pod uwagę konsekwencji finansowych dla rozwódki lub rozwodnika. Dobroczynność wymaga, żeby lekarz dostrzegł szersze potrzeby kobiety i odesłał ją do banku żywności albo programu Meels on Wheels albo by adwokat odesłał klienta lub klientkę do doradcy finansowego.

Tak więc dobroczynność oznacza, że wszyscy profesjonaliści muszą brać pod uwagę różnorodne potrzeby klientów. Jest to szczególnie ważne dla pracowników socjalnych, od których się oczekuje, że będą postrzegać klienta jako członka szerszej społeczności. Jeśli nie udaje im się dostrzec szerszych potrzeb klientów, zaniedbują zasadę dobroczynności i powołanie do służby.

Sprawiedliwość społeczna

W sytuacji idealnej sprawiedliwość społeczną osiąga się, gdy następuje sprawiedliwa dystrybucja zasobów i korzyści w społeczeństwie, czyli że każda jednostka otrzymuje przysługującą jej porcję. Praca socjalna uczestniczy w dystrybucji i redystrybucji zasobów, czy to materialnych jak pieniądze i miejsca pracy, czy niematerialnych jak wiara we własne możliwości albo poczucie własnej wartości. U podstaw dystrybucji zasobów w społeczeństwie leżą względy związane z wartościami, które mają wpływ na uchwalanie ustaw, egzekwowanie prawa i zasady wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji politycznych. Jansson (2011) wskazuje, że sprawiedliwość społeczna opiera się na równości. Przy wielu głęboko zakorzenionych interesach, które napotykamy w lokalnych społecznościach, jest prawdopodobne, że pracownicy socjalni będą koncentrować swoje wysiłki na defaworyzowanych grupach docelowych i zawsze będą odkrywać nowe nierówności. Ponieważ tak wiele grup staje w obliczu problemów związanych z niewystarczającymi zasobami finansowymi, pracownicy socjalni często rozszerzają zasadę sprawiedliwości społecznej o sprawiedliwość ekonomiczną, koncentrując się w swojej pracy na sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej.

Obawy dotyczące sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej zaostrzają się, kiedy klienci nie mogą zapłacić za usługi. Jak długo klienci mogą zapłacić, podejmowanie decyzji zawodowych nie wchodzi w konflikt z szerszym społeczeństwem, ponieważ zasoby nie muszą być redystrybuowane. Co zrozumiałe, gdy klienci mogą zapłacić za usługi profesjonalne, mogą one być realizowane na zasadach gospodarki rynkowej. Prywatna praktyka i instytucje świadczące odpłatne usługi zgadzają się z tym podejściem. Wysokiej jakości opieka wymieniana jest na zasoby ekonomiczne, często w formie zapłaty przez trzecią stronę. Kluczem w tym podejściu jest to, że klient ma ubezpieczenie albo wystarczające fundusze osobiste.

To podejście jednak nie ma racji bytu, kiedy klienci nie mogą zapłacić za usługi. Wielu klientów znajduje się w trudnym położeniu, ponieważ ich dochody nie wystarczają na zaspokojenie podstawowych potrzeb, a nie mają dostępu do innych środków. Pacjenci chorujący na AIDS mogą mieć problem z zapłatą za opiekę właśnie wtedy, kiedy jej najbardziej potrzebują, ponieważ zostają zwolnieni z pracy, gdy rozchodzą się wieści o ich chorobie. Starsza kobieta może zrezygnować z opieki instytucjonalnej i wynająć opiekunkę domową, ale pomimo że ma znaczne oszczędności życia, wydatki medyczne związane ze śmiertelną chorobą jej męża mogą pozostawić jej za mało funduszy, żeby zaspokoić własne potrzeby. Nastolatek, który dorastał w biedzie, dobrze wie, co znaczy, kiedy ten model się załamuje. Dla niego model, który uległ rozpadowi, był sposobem życia, i nie ma on żadnych powodów, by dążyć do wyższego standardu życia.

System opieki zdrowotnej i system usług społecznych dużą wagę przykładają do faktu, czy dostępne są środki, by opłacić (lub subsydiować) usługi, których klienci potrzebują. Jeśli zasoby nie są dostępne, pacjent z AIDS i starsza kobieta mogą zostać zmuszeni do wydania wszystkich swoich oszczędności, zanim skończą w publicznych instytucjach, a wspomniany nastolatek może nadal trwać w kręgu nieodpowiedniej edukacji, mieszkania, opieki zdrowotnej i możliwości podjęcia pracy. W tym systemie napędzanym środkami pracownicy socjalni mogą mieć trudności z utrzymaniem wizji współczującej społeczności, w której wzajemne wsparcie zapewnia się wszystkim tym, którzy są w potrzebie. Pracownicy socjalni muszą stawiać czoła tym dylematom, ponieważ ich zawód jest nierozerwalnie związany z problemami redystrybucji.

Godność i wartość osoby

Często przywoływane samostanowienie czy autonomia, cenienie godności i wartości osoby oznacza poszanowanie i uznanie prawa tej osoby do podejmowania swoich własnych wyborów życiowych. Pojęcia takie jak empowerment opierają się na godności i wartości i zakładają, że władza lub kontrola nad swoim życiem jest równoznaczna z wykorzystaniem możliwości podejmowania własnych decyzji. Przykładem niech będą zwolennicy ruchu pro-choice w sporze o aborcję, broniący autonomii, prawa kobiet do dokonania wyboru. Ich stanowisko pozostaje w konflikcie z kodeksami wielu religii, głoszącymi niemoralność aborcji i stwierdzającymi, że również należy wziąć pod uwagę prawo nienarodzonego dziecka. Choć autonomię można postrzegać jako indywidualistyczną wartość, a tym samym jako ważniejszą, wystarczy jedynie wdać się w ożywiony spór o aborcję, żeby uświadomić sobie dylemat etyczny związany z sytuacjami, w których autonomii obu stron nie można uszanować w równym stopniu.

Znaczenie relacji międzyludzkich

Choć włączenie klientów w proces zmian może pochłaniać więcej czasu i wymagać więcej energii, Kodeks Etyki NASW przypomina nam, że godność i wartość osoby oraz znaczenie relacji międzyludzkich stanowią rdzeń wartości związanych z pracą socjalną. Oznacza to nieustanne znajdowanie nowych i znaczących sposobów ułatwiania zarówno partycypacji konsumenckiej, jak i obywatelskiej w obszarze organizacyjnym i społecznościowym. Podtrzymywanie relacji jest nieustannym i koniecznym wyzwaniem dla oddanych profesjonalistów.

W przypadku wprowadzania zmian na poziomie makro wyzwaniem jest uwzględnienie wielu partnerów, którzy mogą być zarówno konsumentami, jak i współpracownikami w tym procesie. To wyzwanie ugruntowane jest w znaczeniu relacji międzyludzkich, nawet gdy ludzie się ze sobą nie zgadzają. Postępy technologiczne ułatwiają komunikację, w szczególności mobilizując klientów i świadczeniodawców do pracy na rzecz sprawy. Wiedza, jak angażować klientów i inne osoby w wysiłek na rzecz zmiany, ma kluczowe znaczenie, a od praktyka zajmującego się makropraktyką oczekuje się umiejętności czerpania wiedzy z opartej na doświadczeniu literatury dotyczącej interwencji (zob. np. Itzhaky, Bustin, 2005), tak żeby mógł zidentyfikować użyteczne strategie pozwalające angażować wiele osób we wprowadzanie zmian. Dodatkowo systemy gromadzenia informacji o społecznościach (*community information systems*, CINS) są coraz ważniejszym narzędziem pozwalającym na angażowanie innych w szkolenie, ewaluację i wysiłki podejmowane na obszarze międzyorganizacyjnym i społecznościowym (zob. np. Hilier, Wernecke, McKelvey, 2005). Ponieważ pojawiają się nowe możliwości technologiczne, koniecznym jest, aby praktyk był z nimi na bieżąco i potrafił wykorzystać je do komunikowania się z różnymi ludźmi i zachowania zasadniczego znaczenia silnych relacji z nimi.

Spójność

Spójność opiera się na byciu godnym zaufania. Ta zasada zakłada, że osoby, z którymi się kooperuje (współpracownicy, klienci i grupy społecznościowe), powinny móc oczekiwać spójności w myśleniu i działaniu. Spójność wiąże się z charakterem osoby. Oznacza, że osoby, które nazywają siebie profesjonalistami, pamiętają, że w centrum ich działań zawsze stoi klient. Pracownik socjalny to tylko jeden z wielu zawodów związanych z niesieniem pomocy, ale wyjątkowym wkładem, jaki ona wnosi, jest nieustanne przypominanie, że ludzie są wielowymiarowi i że należy ich postrzegać w kontekście ich środowiska.

Spójność zawodowa oznacza, że osoby, które nazywają siebie profesjonalistami, pamiętają, że w centrum ich działań zawsze stoi klient.

W praktyce zawodowej spójność oznacza, że nie robi się po prostu tego, co chciałoby się robić, lecz dopasowuje problemy do rozwiązań w oparciu o całościową analizę. Zdefiniowanie problemów, które powinny zostać rozwiązane, wymaga połączenia tego, co klienci mają do powiedzenia, z tym, co wiemy z badań naukowych i praktycznych wyników. Ten proces analityczny jest dynamiczny i interaktywny, często sprawia, że działający musi przeformułować początkowe ujęcie problemu. Proces ten jest również powtarzalny, co oznacza, że nowe

informacje nieustannie wymagają przemyślenia. Jednak gdy ujęcie problemu zostanie już uzgodnione, pracownicy socjalni muszą zapewnić, że ich interwencje są spójne z problemami, których dotyczą. Interwencje często wymagają twórczej wyobraźni, która wykracza poza tradycyjne podejścia i która dąży do bardziej zasadniczej zmiany. Tak więc należy mieć nadzieję, że pracownik socjalny będzie obdarzony wyobraźnią, będzie myślał krytycznie i wykorzysta swój najlepszy osąd jako profesjonalista w procesie planowej zmiany.

Kompetencja

Oczekuje się, że profesjonalni pracownicy socjalni będą dobrze poinformowani, a realizując makropraktykę, będą podchodzili do potrzeby zmiany ze zrozumieniem. Oczekuje się również, że podejmowane przez nich decyzje będą się opierać na tak kompletnym zbiorze danych i informacji, na jaki tylko pozwalają czas i zasoby. Uznajemy, że istnieje wiele sposobów podchodzenia do systemów i że ważne jest, aby starannie ocenić każdy obszar, na którym pracownicy socjalni planują przeprowadzić zmianę. Kompetencja zakłada, że podejmowanie decyzji opartych na informacji realizowane jest w systematyczny i naukowy sposób, przy wykorzystaniu najlepszej dostępnej wiedzy teoretycznej opartej na badaniach i praktyce. Takie podejście, nazywane niekiedy praktyką opartą na dowodach (*evidence-based practice*, EBP), „wymaga odpowiedniego oparcia na wiedzy dotyczącej skuteczności interwencji w odniesieniu do wybranych populacji i problemów" (Jenson, 2005, s. 132). Podejście to stosuje się do każdego poziomu interwencji, jakim zajmuje się praktyk, czy to jednostki, grupy, organizacji, czy społeczności.

Dodatkowo teoria systemów, na której opiera się model planowej zmiany, zakłada, że będą cele i rezultaty, które są ważnymi krokami w procesie wprowadzania zmiany. Nasz model zakłada, że pojawią się szeroko zdefiniowane cele, które będą kierować wysiłkami podejmowanymi przez profesjonalistę. Cele są zazwyczaj długoterminowe i nieco idealistyczne. Jednak zapewniają wizję podzielaną przez klientów i współpracowników – nadzieję na to, co może być – i pomagają praktykom w skoncentrowaniu swoich wysiłków. Identyfikacja tych celów powinna opierać się na najlepszej dostępnej wiedzy.

Zakładamy, że te cele doprowadzą do rezultatów zmieniających jakość życia klientów, a będących wynikiem interwencji zaplanowanych przez praktyków. Znaczna część historii pracy socjalnej koncentrowała się na procesie – na tym, co robi pracownik socjalny. Interwencje w przyszłości będą napędzane przez rezultaty – jakiej zmiany osiągniętej przez populację docelową i dla niej oczekuje się w wyniku podejmowanych wysiłków. Równoważenie istoty procesu i nacisku na odpowiedzialność dzięki pomiarowi rezultatów stanowi część współczesnej kompetentnej praktyki. Jest również kluczem do interwencji w celu wprowadzenia planowej zmiany. Cele i rezultaty opierają się na najlepszych dostępnych dowodach, kierują się tak pełnym, jak to możliwe, zrozumieniem systemów, w których zajdzie zmiana.

W trakcie procesu przygotowującego do profesjonalnej pracy socjalnej każda osoba będzie musiała określić, jak jej osobiste wartości wiążą się z wartościami zawodowymi, których się uczy. Zintegrowanie osobistych i zawodowych wartości stanowi część tożsamości profesjonalnej i prowadzi do tego, co Sullivan (2005) i inni mówią o profesjach, nazywając je wspólnotami tożsamości, w których współpracownicy działają razem w celu osiągnięcia dobra obywateli. Przyjęcie tej tożsamości przez pracowników socjalnych oraz rzetelne i kompetentne podejście do swojej praktyki będzie się przyczyniać do powstawania zdolności do łączenia się z innymi w realizowaniu wartości tego zawodu.

Równoważenie wartości służby, sprawiedliwości społecznej, godności i wartości osoby, znaczenia relacji międzyludzkich, spójności i kompetencji wymaga podejścia analitycznego do podejmowania decyzji i interwencji. W nieunikniony sposób praktyk zajmujący się makropraktyką stanie w obliczu dylematów etycznych, które wykraczają poza granice Kodeksu Etyki. Wymaga to, żeby miał on silną tożsamość profesjonalną. Zajmijmy się teraz trzema przykładami ilustrującymi dylematy, które często napotykają praktycy pracy socjalnej.

Trzy przykłady

Pewne z aspektów makropraktyki pracy socjalnej, które student i początkujący praktyk musi zrozumieć, można zilustrować za pomocą przykładów. Wybraliśmy poniższe przykłady, ponieważ zawierają podobne wątki, ale koncentrują się na innych grupach docelowych: dzieciach, osobach starszych i niepełnosprawnych oraz osobach bezdomnych. Gdy te przykłady i przemyślenia praktyków zostaną przedstawione, zachęcamy czytelników do zastanowienia się, jak można podejść do zmiany na makropoziomie, rozpoczynając od badania **problemu, populacji** i **obszaru**, w których mogłaby nastąpić zmiana. Mamy też nadzieję, że te przykłady zilustrują zarówno systemową naturę makropraktyki pracy socjalnej, jak i typy dylematów związanych z wartościami, w obliczu których stają pracownicy socjalni.

Przykład 1

Usługi związane z ochroną dzieci

Pracownicy świadczący usługi związane z ochroną dzieci (*child protective services*, CPS) stawiają czoła przypadkom złego traktowania i zaniedbywania dzieci. Kiedy do jednostki dociera doniesienie o możliwym złym traktowaniu lub zaniedbaniu, pracownik CPS odpowiada za zbadanie doniesienia i wydanie dyspozycji związanych ze sprawą. Jest to bardzo wymagający i emocjonalnie wyczerpujący obszar specjalizacji w ramach pracy socjalnej. Jeden z pracowników CPS poświęcił kilka lat temu czas na zanotowanie szczegółów konkretnej sprawy, a także podzielił się z nami listą dylematów i sprzeczności, na które natknął się przez ten czas, z zamiarem pomocy nowym pracownikom w przygotowaniu się do tego, z czym będą musieli się zmierzyć, gdy rozpoczną praktykę.

> Piątek, 10.40. Superwizorka przysyła mi SMS o doniesieniu dotyczącym zaniedbania. Ma poczucie, że należy to sprawdzić dziś, ponieważ brzmi zbyt poważnie, żeby zostawić to do następnego tygodnia (na co pozwalają reguły przyjęte w agencji w przypadku pewnych zarzutów o zaniedbanie). Według doniesień sąsiadów rodzice porzucili troje małych dzieci.
> 11.10. Wsiadam do samochodu i jadę pod adres podany na formularzu przyjęcia. Dobrze znam tę okolicę. Jest to najbiedniejsza dzielnica miasta, w której po zmroku bywa niebezpiecznie. Wysoki odsetek rodzin otrzymuje jakiś rodzaj pomocy. Domy są zaniedbane, ulice zaśmiecone, a jakiekolwiek poczucie dumy ze społeczności już dawno zanikło.
> 11.40. Dom pod podanym adresem należy do najbardziej zaniedbanych w poważnie podupadłej dzielnicy. Dom nie ma schodów wejściowych – tylko pustak przed drzwiami. Ramy okien gniją pozbawione farby. Nie ma dzwonka. Pukam. W środku słychać szelest, ale nikt nie odpowiada. Czekam i znów pukam. Obchodzę dom, zaglądam przez okno i widzę małe dziecko, na oko trzylatka, jak kuli się na krześle. Starsza dziewczyna, około 8–9 lat, zerka zza framugi.
> Pamiętam, że najstarsza dziewczynka ma na imię Cindy, więc wołam ją po imieniu. Po chwili rozmowy przekonuję ją, żeby wpuściła mnie do środka. Szybko dostrzegam, że to nie będzie zwykła sprawa. Okropny zapach bucha mi w twarz tak, że oczy zachodzą mi łzami. Oddycham przez chusteczkę. Wodę w końcu odcięto – toalety nie działają, a śmieci piętrzą się na stosach. Kuchnia zaśmiecona jest pojemnikami po fast foodach, prawdopodobnie wyciągniętych z koszy na śmieci z pobliskich sklepów.
> W domu jest trójka przerażonych dzieci – Cindy (9 lat), Scott (6 lat) i Melissa (3 lata). Żadne z nich nie chce rozmawiać.
> 12.35. Organizuję transport do schroniska i wracam do biura, żeby wypełnić formularze.
> 14.:15. Wcześniejsze doniesienia o zaniedbaniu ujawniają następującą sytuację:
> **Ojciec:** Stan, *27* lat, bezrobotny, wielokrotnie w więzieniu za drobne kradzieże, publiczne pijaństwo i kilka drobnych przestępstw. Często śpi w publicznych parkach albo schroniskach dla bezdomnych. Rzadko kiedy pokazuje się już w domu. Kilka raportów policyjnych o stosowaniu przemocy wobec żony i dzieci. Przyznaje się do ojcostwa tylko najstarszego dziecka.
> **Matka:** Sarah, 25 lat, otrzymuje Temporary Aid to Needy Families (TANF), często opuszczała szkołę, nigdy nie pracowała. Testy przeprowadzone w związku z próbą udziału w szkoleniu zawodowym ujawniły lekkie

upośledzenie umysłowe. Umiejętność opieki nad dziećmi zawsze była minimalna, ale nie ma wcześniejszych doniesień o porzuceniu dzieci. Obecne miejsce pobytu nieznane.
15.35. Wypełniłam odpowiednie formularze dla agencji i policji. Wprowadziłam notatki z terenu do laptopa do protokołu. Dzieci umieszczono w schronisku Vista, dopóki nie znajdzie się dla nich stałe miejsce. Wysyłam e-mailem potwierdzenie umieszczenia dzieci w schronisku do superwizorki, z kopią wiadomości do personelu schroniska.

Ponieważ ta pracownica świadcząca usługi związane z ochroną dzieci zajmowała się podobnymi sprawami, przez lata prowadziła aktualizowaną na bieżąco listę różnego rodzaju dylematów, frustracji i sprzeczności, w obliczu których ona i jej współpracownicy regularnie stają. Oto wyimki z tej listy:

1. Źle traktowane i zaniedbane dzieci są najsmutniejszymi ofiarami. Nie są niczemu winne, jednak ich szanse na pomyślne wyjście z sytuacji są niezmiernie małe. Sukces w dużej mierze jest związany ze zdolnością dziecka do uzyskiwania dobrych wyników w szkole. Osiągnięcia dziecka będą utrudnione przez przenoszenie go ze schroniska do domu dziecka i do domu zastępczego, zmiany szkół, wiele nieobecności w szkole, brak konsekwentnego wsparcia i pomocy rodziców, nieodpowiednie ubranie i dietę, brak szacunku dla samego siebie i inne przeszkody. Możemy przewidzieć porażkę, ale nie wydaje się, byśmy mogli zrobić cokolwiek, by to zmienić. Czy można uruchomić wysiłki prewencyjne na makropoziomie, które koncentrują się na pomyślnym wyjściu tych dzieci z trudnej sytuacji?

2. Nieproporcjonalnie wysoki odsetek nastolatek o niskim statusie społeczno-ekonomicznym zachodzi w ciążę i porzuca szkołę średnią, idzie na zasiłek, źle radzi sobie z rodzicielstwem i przekazuje wiele swoich problemów następnemu pokoleniu. Jak możemy przerwać ten krąg? Wydaje się, że obecne programy koncentrują się przede wszystkim na przetrwaniu w zakresie schronienia, żywności, odzieży i opieki medycznej, ale nie zmieniają wzorców zachowania. Czy możemy stworzyć program pomagający młodym kobietom podejmować świadome decyzje w tym bardzo wrażliwym okresie ich życia i znaleźć sposób ewaluacji jego działania?

3. Mnóstwo ludzi w tym bogatym kraju znajduje się w gorszym położeniu niż wiele zwierząt. Powinny istnieć minimalne standardy dotyczące żywności, odzieży, mieszkania i opieki medycznej, poniżej których nikt nie mógłby zejść. Władze na każdym poziomie twierdzą, że brakuje środków, a prawodawcy wydają się skłonni do obwiniania ofiar, kiedy najwyraźniej jest to kwestia priorytetów. Czy możemy skupić naszą uwagę na tej kwestii, organizując panel ekspertów w celu ustalenia takich standardów dla naszej społeczności, i nadać im maksymalny rozgłos publiczny?

4. Sektor korporacji zgarnął ogromne korzyści z naszego systemu gospodarczego. Produkt krajowy brutto nieustannie rośnie, a wiele korporacji przenosi się z rynku krajowego na międzynarodowy. Jako swojego rodzaju „zwrot" albo „spłatę" za odniesiony sukces korporacje przekazują kilka dolarów dla organizacji charytatywnych. Rzadko kiedy angażują się bezpośrednio w uposażanie albo rehabilitowanie ludzi, nawet jeśli kontrolują środki potrzebne do uzyskania samowystarczalności i sukcesu. Jeśli wszyscy zdolni do pracy ludzie mieliby w jakiś sposób dostęp do miejsca pracy, zapotrzebowanie na pomoc finansową i usługi socjalne znacznie by się zmniejszyło. Prawdopodobnie kilku właścicieli firm o wspólnotowym nastawieniu byłoby gotowych do eksperymentowania z „adoptowaniem" rodzin poprzez zapewnienie zatrudnienia, szkolenia i stypendiów.

5. Biurokracja ma tendencję do stawania się celem samym w sobie. Jej instrukcje stają się sposobem życia dla wielu pracowników. Ludzie ciężko cierpiący emocjonalnie przychodzą ze swoimi potrzebami do naszej agencji, a my szukamy odpowiedzi w podręczniku i im ją cytujemy. Jeszcze gorzej – odsyłamy ich do internetu, żeby zdobyli informacje, a tymczasem oni nie mają nawet dostępu do komputera. Czasami pragną jedynie wejść w kontakt z drugim człowiekiem i nie są w stanie zrobić tego w naszej instytucji. Czy możemy zmienić tę instytucję tak, by stała się bardziej wrażliwa na tych, którym służy, nawet jeśli jest to duża organizacja biurokratyczna?

Przykład 2

Praca z osobami starszymi i niepełnosprawnymi

Osoby pracujące z indywidualnymi przypadkami pracują w różnych placówkach publicznych i prywatnych. Odpowiadają one za przesiew potencjalnych klientów, ocenę ich potrzeb, tworzenie planów pomocy, mobilizowanie zasobów w celu zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb oraz monitorowanie i ewaluację świadczonych usług. Osoba pracująca z indywidualnym przypadkiem w tym przykładzie pracuje w instytucji non profit w centrum miasta, gdzie wielu z jej klientów mieszkało przez całe życie. Jest przydzielona do jednostki długookresowej opieki środowiskowej i prowadzi sprawy około sześćdziesięciu starszych i niepełnosprawnych klientów. W ramach programu ewaluacji poproszono ją o prowadzenie dziennika pokazującego, co dzieje się w ciągu typowego dnia. Poniżej znajdują się fragmenty z jej dziennika.

Środa, 7.30. Przychodzę wcześnie, żeby przejrzeć e-maile i wprowadzić dane klientów z poprzedniego dnia. Porządkuję dokumenty ośmiu spraw, w tym dwa nowe plany opieki i pięć raportów medycznych.
8.00–8.10. Dzwoni pani Garcia, 79 lat. Jest zrozpaczona z powodu listu, który dostała z biura Social Security, sądząc, że oznacza on obcięcie jej zasiłku. Wyjaśniam, że był to formalny list, informujący o rutynowej zmianie, która nie będzie miała wpływu na sumę na jej czeku. Ponieważ wiem, że ma kłopoty z pamięcią i problemy ze słuchem, notuję, żeby odwiedzić ją jutro w domu w celu upewnienia się, że zrozumiała, co powiedziałam.
8.10–8.30. Spotykam się z Jimem z In-Home Support Service. Pan Thomas, 93 lata, miał zapaść wczoraj wieczorem i trafił do Szpitala Miłosierdzia. Gospodyni znalazła go, gdy przyszła dziś o siódmej rano. Raczej nie przeżyje. Gospodyni jest bardzo zdenerwowana. Dzwonię do jego córki i planuję spotkać się z nią dzisiaj w szpitalu.
8.30–9.30. Spotkanie personelu w sprawie 10 klientów wypisanych ze szpitala miejskiego z nieodpowiednimi wypisami. Dyskusja, jak lepiej współpracować z osobami planującymi wypisy ze szpitala, ponieważ ta sytuacja od pewnego czasu stanowi problem. Gdy wychodzę ze spotkania, inna osoba pracująca z indywidualnymi przypadkami mówi mi, że moja klientka, pani Hannibal, odmówiła wpuszczenia do mieszkania pielęgniarki domowej.
9.30–9.45. Dzwonię do pani Hannibal, nie odpowiada. Dzwonię do programu ratunkowego, żeby spotkali się ze mną w jej mieszkaniu.
9.45–10.00 Jadę do mieszkania pani Hannibal. Nikt nie odpowiada na pukanie, wzywam więc zarządcę, żeby mnie wpuścił. Pani Hannibal piła i zachowuje się paranoidalnie. Rzuca we mnie butelką i krzyczy: „Nikt mnie stąd nie zabierze. Nigdy nie pójdę do domu. Prędzej umrę". Razem z personelem ratunkowym staramy się uspokoić panią Hannibal. Jest wdową, ma 67 lat. Co dwa miesiące trafia do szpitala. Ma poważny problem z piciem.
10.00–11.00. Przyjeżdżam do Szpitala Miłosierdzia. Spotykam się córką pana Thomasa. Cała we łzach, mówi, że to jej wina, że gdyby mieszkał z nią, nigdy by się to nie stało. Rozmawiam z nią o tym, że jej ojciec chciał mieszkać sam, że to był jego wybór. Kontaktuję się z pracownikiem socjalnym szpitala, żeby zajął się córką.
11.15–12.00. Wracam do biura. Wprowadzam notatki o wizycie u pani Hannibal i pana Thomasa do komputera. Dzwonię w sprawie dwóch nowych skierowań, faksuję dokumenty do szpitala i umawiam się na jutrzejszą ocenę. Dzwoni pani Roman, 83 lata. Jest samotna i pyta, czy nie przyszłabym się z nią zobaczyć. Jej partnerka,

z którą była przez 40 lat, zmarła w zeszłym tygodniu. Płacze. Nie ma rodziny. Zapewniam ją, że przyjdę zobaczyć się z nią w piątek.

12.00–12.30. Jem lunch z pracownikiem Adult Protective Services (APS). Omawiamy sprawę pani i pana Tan, pary sześćdziesięciolatków mieszkających w domu komunalnym, w których związku dochodzi do użycia przemocy. Porozumiewamy się co do ścisłej współpracy z APS odnośnie do tej sytuacji.

12.45–14.00. Przeprowadzam wywiad środowiskowy w sprawie mojej nowej klientki, pani Johnson. Wczoraj została wypisana ze szpitala, otrzymuje posiłki do domu i jest pod opieką pielęgniarki domowej. Zabałaganiony mały dom, wszędzie karaluchy. Potrzebuje usług związanych z pracami domowymi i utrzymaniem czystości, ale jest długa lista oczekujących. Dzwonię i przymilam się do wolontariuszy z centrum seniora, żeby tymczasowo jej pomogli. Pani Johnson była zbyt słaba, żeby ze mną porozmawiać, wrócę do niej jutro.

14.30–15.30. Idę na publiczne wysłuchanie poprzedzające proces planowania Area Agency on Aging. Przedstawiam pisemną i ustną dokumentację problemów związanych z prowadzonymi przeze mnie sprawami. Omawiam potrzebę większej elastyczności w zapewnianiu usług dla niepełnosprawnych klientów poniżej 60. roku życia. Podaję przykłady trzech klientów z prowadzonych przeze mnie spraw, którzy mają czterdziestkę i poważne problemy z poruszaniem się.

15.45–16.15. Zatrzymuję się w Domu Opieki Sunnyside, żeby zobaczyć się z panią Martinez. Była moją klientką przez pięć lat i właśnie została przyjęta do Sunnyside. Nie poznaje mnie i wydaje się zmieszana. Sprawdzam z pracownikiem socjalnym domu opieki, jakie leki dostaje, i uzgadniamy, że trzeba wezwać lekarza w sprawie możliwych interakcji między lekami. Notuję, żeby zapytać lokalnego rzecznika opieki długoterminowej, czy były jakieś skargi na ten dom opieki. Notuję w pamięci, żeby sprawdzić, co z niepełnosprawną córką pani M., która jest wciąż w domu i będzie potrzebowała usług wspierających, które wcześniej zapewniała jej matka.

16.45–17.15. Wracam do biura, dowiaduję się, że pan Thomas zmarł. Dzwonię do jego córki. Próbuję dodzwonić się do lekarza w sprawie leków pani Martinez, ale jego pielęgniarka nie ujawnia żadnych informacji ze względu na ustawę o ochronie danych osobowych. Wyraźnie słyszę, że jest zła, że w ogóle sugeruję interakcję między lekarstwami, nie mając wykształcenia medycznego. Odbieram telefon od domowej pomocy medycznej, która odsyła do nas klienta. Muszę jej powiedzieć, że klient nie kwalifikuje się do naszych usług, ale odsyłam ją do komercyjnej agencji w mieście. Oddzwaniam w sprawie technologii pomocowej, która mogłaby pomóc kilku niepełnosprawnym klientom.

17.15–17.30. Próbuję sprzątnąć biurko i przejrzeć kilka e-maili. Postanawiam w drodze powrotnej do domu zatrzymać się i sprawdzić, co u pani Garcii.

Tak jak pracownik Child Protective Services (CPS) prowadził bieżącą listę dylematów, z którymi mierzył się z biegiem lat, osoba z powyższego przykładu również prowadziła podobną listę. Przygotowując się do wystąpienia dla Area Agency on Aging, uaktualniła tę listę w nadziei, że coś można zrobić, by zająć się sprawami przysparzającymi jej nieustannie frustracji, zwłaszcza w odniesieniu do osób niepełnosprawnych, które nie ukończyły jeszcze 60. roku życia. Oto fragmenty z jej listy:

1. Widzę, że wiele osób starszych miało problemy przez całe swoje życie. Można niemal przewidzieć, co się stanie, gdy będą w podeszłym wieku, na podstawie tego, co działo się z nimi w ich życiu. Wydaje się, że problemy z narkotykami i alkoholem jedynie się pogarszają. Gdyby ktoś interweniował, kiedy zaczęli mieć te problemy, byłoby znacznie łatwiej, ponieważ wzory zachowania były już ukształtowane, gdy się z nimi zetknęłam. Wiem, że ludzie mogą zmienić się w każdym wieku, ale wydaje się to trudniejsze, kiedy jest się pod presją albo stoi się w obliczu trudności. Czy istnieje jakiś sposób, w który moglibyśmy zorganizować działania prewencyjne, by przygotować ludzi w średnim wieku do okresu starzenia się?
2. Choć część naszych zasobów można wykorzystać, by służyć każdej starszej osobie będącej w potrzebie, większość naszego finansowania opiera się na kryterium dochodu. Miejsca dla osób, które nie popadły w ubóstwo, szybko się zapełniają, a lista oczekujących jest długa. Tak więc klienci uzyskujący dochody powyżej określonego poziomu odsyłani są do agencji komercyjnych albo innych organizacji non profit, które mają zmienne skale opłat. Ironią jest to, że ci, którzy odłożyli trochę pieniędzy, to zazwyczaj ci, którzy nie zostali zakwalifikowani. Tych klientów z „grupy progowej" nie stać na opłacenie pełnych kosztów usług, ale lokują się tuż nad progiem kwalifikującym. Pozostaje mieć nadzieję, że nasze zdrowie nie zawiedzie, bo zwyczajnie nie mamy się dokąd zwrócić. Czy moglibyśmy zorganizować tę grupę, by pomagała sobie nawzajem i broniła zaspokojenia swoich potrzeb?
3. Jestem zatroskana o młodszych niepełnosprawnych klientów. Tak wiele organizacji, które twierdzą, że najbardziej leży im na sercu interes klientów, nie stosuje się do Americans with Disabilities Act. Fontanny wodne nie są dostępne, windy nie działają, a podjazdy są źle oświetlone w nocy. Nieustannie przypominam ludziom, którzy powinni wiedzieć lepiej, że ta polityka jest ważna. Problemy biorące się z nieprzestrzegania prawa są bardzo demoralizujące dla naszych klientów.
4. Praca z panią Roman przypomniała mi, jak nieczuli są ludzie, gdy umiera partner. Wiem, że prowadzi się teraz badania nad opieką sprawowaną przez osoby tej samej płci i że istnieją zasoby dotyczące lesbijek, gejów, osób biseksualnych i transpłciowych, ale nie miałam czasu, żeby w pełni zgłębić te obszary. Wiem, że gdy pani Roman poszła do szpitala, żeby zobaczyć się ze swoją partnerką, zanim zmarła tydzień temu, nie potraktowano jej jak członka rodziny, a jej związek nie został tak uszanowany, jak powinien być. Co muszę wiedzieć, żeby być bardziej wrażliwa na różne sytuacje związane ze sprawowaniem opieki? Jak mogę lepiej bronić moich klientów, którzy są dyskryminowani w dużych systemach?
5. Dowiedziałam się wielu pouczających rzeczy o pracy z indywidualnym przypadkiem. Osoby, które wykonują tę pracę, starają się koordynować to, co jest tak naprawdę „niesystemem" usług. Jeśli mielibyśmy prawdziwy system, nie musielibyśmy płacić takim ludziom jak ja i moglibyśmy przeznaczyć te środki na usługi dla klientów. Nawet nasze organizacje zawodowe zgodziły się na to. Narodowe Stowarzyszenie Pracowników Socjalnych i Narodowa Rada ds. Starzenia stworzyły wskazówki i standardy pracy z indywidualnym przypadkiem. Istnieje nawet ruch na rzecz pracy z indywidualnym przypadkiem. Inwestujemy mnóstwo w zinstytucjonalizowane tej pracy, gdy często po prostu maskuje to prawdziwy problem – brak dostępnego systemu świadczenia usług na miejscu. Dopóki nie nakłonimy instytucji w tej społeczności do współdziałania w tworzeniu skoordynowanego i dostępnego systemu usług, wysiłki związane z pracą z indywidualnym przypadkiem na niewiele się zdadzą. Jak mogę działać na rzecz bardziej zintegrowanego systemu opieki?
6. Jak zachować perspektywę skupioną na kliencie w środowisku mającym obsesję na punkcie kosztów? Bliska współpraca z organizacjami świadczącymi pomoc medyczną pokazała mi sprzeczności między ideałem a rzeczywistością skoordynowanej opieki zdrowotnej (*managed care*). W idealnym przypadku opieka ma postrzegać klientów jako całościowych ludzi, dostrzegać, że należy się zająć zarówno ich potrzebami psychospołecznymi, jak medycznymi. W rzeczywistości wiele osób postrzega skoordynowaną opiekę po prostu jako mechanizm ograniczania kosztów. Jako osobie pracującej w środowisku opieki skoordynowanej naprawdę

trudno mi wyjaśnić zwierzchnikom, że praca może być intensywna i długookresowa i że wymaga wyważenia ról rzecznika i obrońcy oraz osoby decydującej o dopuszczeniu do usług. Jak mogę pokazać zwierzchnikom skutki, jakie decyzje dotyczące kosztów mają na życie moich klientów? Jakiego rodzaju dokumentację mogę prowadzić, żeby decydenci skorzystali z tego, co wiem o moich klientach, a więc tak, żebym mogła skutecznie być ich rzecznikiem?

7. Ludzie starsi nie są grupą homogeniczną. Istnieją podgrupy narażone, które gubi się, gdy mówi się o „osobach wiekowych". Większość klientów ze spraw przeze mnie prowadzonych to kobiety, które żyją same i często należą do grup opresjonowanych. Ponieważ wiele z nich było gnębionych przez całe swoje życie, są teraz praktycznie „niewidoczne". Jak możemy zapoznać osoby kształtujące kierunek polityki z wyjątkowymi potrzebami tych klientów? Jak przekonać ich, żeby w ogóle ich to zainteresowało?

Przykład 3

Długotrwała bezdomność

Pracownica socjalna została wynajęta przez organizację non profit w celu koordynowania wysiłków kluczowych partnerów społecznościowych, którzy spotykali się od roku i dyskutowali o problemie długotrwałej bezdomności. Partnerzy początkowo brali udział w akademii polityki publicznej sponsorowanej przez Departament Zdrowia i Usług Społecznych USA, aby zająć się problemami związanymi z bezdomnością. Akademie polityki publicznej były organizowane w kilku stanach i edukowały partnerów w zakresie różnych aspektów bezdomności i ich potencjalnych rozwiązań. Grupa ze stanu tego pracownika socjalnego uczestniczyła w akademii polityki publicznej poświęconej długotrwałej bezdomności, czyli długookresowej bezdomności osób niepełnosprawnych. W tym procesie grupa postanowiła zająć się problemem w pilotażowej społeczności w stanie. Członkowie szerszej grupy partnerskiej stali się komisją sterującą projektem pilotażowym.

Pracownica socjalna była odpowiedzialna za stworzenie projektu pilotażowego „Najpierw mieszkanie" w społeczności. „Najpierw mieszkanie" jest innowacją w usługach dla osób bezdomnych, która różni się od tradycyjnego modelu „Najpierw leczenie". Modele „Najpierw mieszkanie" zakładają, że osoby bezdomne potrzebują stabilności stałego miejsca zamieszkania, żeby z sukcesem skorzystać z usług. Modele „Najpierw leczenie" zakładają, że osoby bezdomne potrzebują usług, zanim będą gotowe, by dostać mieszkanie. Uczestnicy akademii polityki publicznej wysłuchali przekonującego świadectwa, że „Najpierw mieszkanie" jest obiecującą praktyką, która doprowadziła do zmniejszenia problemu długotrwałej bezdomności oraz związanych z nią kosztów w kilku miastach w całym kraju. Postanowili skoncentrować swoje wysiłki na długotrwałej bezdomności wśród osób z poważnymi i przewlekłymi chorobami psychicznymi. Po utworzeniu komisji sterującej i wytypowaniu organizacji non profit mającej prowadzić program pilotażowy komisja sterująca wytypowała pracownicę socjalną jako koordynatorkę tych wysiłków. Oto fragmenty z notatek terenowych tej pracownicy.

Czwartek, 7.30. Przyjeżdżam na comiesięczne spotkanie rady Metropolitan Supportive Housing Corporation (MSHC). Dyrektor wykonawczy MSHC był członkiem stanowej akademii polityki publicznej, a teraz jest członkiem komisji sterującej programu „Najpierw mieszkanie". Zasugerował, że jego organizacja chętnie będzie gościć program pilotażowy ukierunkowany na długotrwałą bezdomność. W poprzednim miesiącu rada głosowała nad przyjęciem programu pilotażowego. Na tym comiesięcznym zebraniu zostałam przedstawiona jako koordynatorka wspólnych wysiłków. Poinformowałam również radę o aktualnym stanie projektu, ponieważ zaczęłam działania trzy tygodnie wcześniej. Większość czasu poświęciłam na zapoznanie się z informacjami, które uzyskali członkowie akademii polityki publicznej, oraz na spotkania z członkami komisji sterującej w celu omówienia celów projektu. Znaczną część czasu z moich pierwszych trzech tygodni spędziłam również na gromadzeniu profesjonalnych informacji o problemie długotrwałej bezdomności oraz jego potencjalnych rozwiązaniach. Wydaje się, że rada doceniła moją dokładność, a dyrektor wykonawczy był gotów do przystąpienia do działania.

8.30–9.00. Poszłam do mojego biura, żeby sprawdzić e-maile i wykonać telefony. Uzgodniłam dwa spotkania z osobami pracującymi w lokalnej klinice dla osób bezdomnych. Chcę zobaczyć, jak usługodawcy rozumieją problem, w obliczu którego stają bezdomni dorośli cierpiący na poważną chorobę psychiczną. Chcę również zacząć lepiej identyfikować mocne strony tej społeczności – zauważyłam, że wiele naszych rozmów o tych bezdomnych dotyczy ich problemów, a nie ich potencjałów i mocnych stron. Spotkanie z różnymi usługodawcami pomoże mi również zyskać wsparcie dla stworzenia modelu „Najpierw mieszkanie" w społeczności.

9.00–9.30. Przygotowuję się do trzech spotkań zaplanowanych na ten dzień. Robię dla uczestników kopie materiałów, które przygotowałam wczoraj na spotkanie ze świadczeniodawcą usług związanych z leczeniem chorób psychicznych. W materiałach opisano modele usług, które są wykorzystywane w różnych programach wspierania wychodzenia z bezdomności w całym kraju dla osób cierpiących na poważne i przewlekłe choroby psychiczne. Kończę również prezentację dla fundacji Izby Handlowej na późniejsze spotkanie. Kończę formalności rejestracyjne na zbliżającą się konferencję dotyczącą odzyskiwania zdrowia psychicznego.

10.00–11.30. Spotkanie z podkomisją mieszkaniową początkowej grupy z akademii polityki publicznej. Komisję tworzą: agent nieruchomości, architekt, generalny wykonawca robót i personel do spraw mieszkaniowych MSHC. Grupa informuje mnie o dwóch starszych motelach na trasie autobusu, które potencjalnie można by zmienić w kawalerki dla długotrwale bezdomnych osób. Niestety, właściciele tych dwóch budynków nie chcieli ich sprzedać za cenę choć trochę zbliżoną do tego, na co pozwalałby nasz budżet. Podkomisja przygląda się teraz 12 motelom i jest przekonana, że obecnie nie jest możliwe wykorzystanie istniejącego motelu w projekcie pilotażowym. Grupa kwestionuje również możliwość zbudowania nowego budynku, ponieważ samorząd lokalny wspiera już dwa projekty mieszkaniowe (z których jeden jest budowany przez MSHC) dla osób o szczególnych potrzebach. Z uwagi na zobowiązania finansowe związane z tymi projektami przez następne dwa lata trudno będzie uzyskać wsparcie dla nowego projektu. W dodatku oba te projekty zmagają się z uzyskaniem zgody okolicznych mieszkańców. Wszyscy członkowie komisji okazują poważny sceptycyzm co do tego, że ten projekt może ruszyć w pierwotnej postaci. Zalecają, żeby komisja sterująca rozważyła inny model mieszkaniowy albo opóźniła projekt, dopóki dwa pozostałe projekty nie zostaną ukończone.

11.30–12.00. Jadę na następne spotkanie, myśląc o implikacjach rekomendacji komisji mieszkaniowej. Czy wola polityczna stworzenia tego projektu wyczerpie się, jeśli pierwotny model okaże się niemożliwy do zrealizowania ze względów finansowych w tej społeczności? Zastanawiam się, czy jeśli opóźnimy projekt, utracimy wolę polityczną, by ruszyć naprzód. W końcu nie jest to szczególnie popularne środowisko do świadczenia usług – często zakłada się, że ludzie popadają w bezdomność z powodu złych wyborów i dlatego, że nie chcą zająć się swoim uzależnieniem od alkoholu i narkotyków. Robię notatkę dla siebie, żeby raz jeszcze przejrzeć informacje o innych modelach „Najpierw mieszkanie", które zostały przedstawione na akademii polityki publicznej, i żeby sprawdzić bazę wiedzy w poszukiwaniu alternatyw dla pierwotnego modelu, który zaproponowała komisja sterująca.

12.00–13.30. Przyjeżdżam do miejscowej knajpki na spotkanie przy lunchu z dwoma lokalnymi administratorami usług medycznych dla osób chorych umysłowo, z których jeden brał udział w początkowej akademii polityki publicznej. Usługodawcy byli zainteresowani modelem „Najpierw mieszkanie", który wybrała komisja sterująca, szczególnie zaś filozofią programu polegającą na przyjęciu niskiej bariery redukcji szkód. Jak można pomóc tym ludziom, jeśli nie wymaga się od nich partycypacji w usługach, odstawienia środków odurzających i brania lekarstw, które pomogą im wyzdrowieć? Jak możemy uzasadnić świadczenie usług ludziom, którzy nie wykazywali ochoty do przestrzegania reguł, gdy tak wiele osób jest w potrzebie i chce spełnić kryteria

uprawniające do otrzymania usług. Wysłuchuję obaw administratorów i zapewniam ich, że przekażę je komisji sterującej. Omawiam również sukces, jaki odniosły te modele – sukces, który przekraczał tradycyjne sposoby świadczenia usług ludności. Opuszczam spotkanie, zastanawiając się, czy ten projekt pilotażowy jest skazany na niepowodzenie.

14.00–15.30. Wracam do biura, żeby przejrzeć informacje o innych modelach „Najpierw mieszkanie". Zarówno literatura akademicka, jak i praktyczna sugerują skuteczność rozproszonego modelu „Najpierw mieszkanie", który odnosił sukcesy na dużych obszarach miejskich przez niemal 10 lat. Być może model rozproszony, który wykorzystywałby istniejące mieszkania, mógłby zadziałać, jeśli moglibyśmy nie skupiać w jednym miejscu mieszkań wykorzystywanych w programie. Tworzę tabelę różnych modeli, która obejmuje lokalizację modelu, opis tworzących go mieszkań, opis świadczonych usług i pomiary wyników albo inne dowody, że sugerowany model dał pomyślne wyniki. Zostawiam wiadomość na poczcie głosowej dla dyrektora wykonawczego o szczególnie skutecznym modelu rozproszonym, dotyczącą jego dostępności i możliwości zorganizowania spotkania informacyjnego dla członków akademii polityki publicznej oraz kosztów zapewnienia pomocy technicznej. Tabela i informacja dla dyrektora wykonawczego będą stanowiły część mojej prezentacji dla komisji sterującej na spotkaniu w przyszłym tygodniu.

16.00–17.00. Przyjeżdżam do biura Izby Handlowej na spotkanie z dyrektorem wykonawczym MSHC. Dyrektor fundacji słyszał o projekcie pilotażowym i chce omówić problem długotrwałej bezdomności ulicznej z perspektywy biznesowej oraz możliwość wsparcia pilotażu małym grantem początkowym (*seed grant*). Przygotowałam krótką prezentację, która pokazuje problemy długotrwałej bezdomności, skalę problemu w mieście oraz sukcesy proponowanego projektu pilotażowego w innych miastach. Dyrektor fundacji przedstawia obawy członków Izby, których martwi widoczna bezdomność uliczna odstraszająca potencjalnych klientów. Dyrektor wykonawczy MSHC zauważa, że choć jest to rozpowszechniony punkt widzenia, osoby bezdomne częściej padają ofiarami przestępstw, niż je popełniają. Niezależnie od tego bezdomność uliczna nadal będzie problemem, dopóki trwałe rozwiązania mieszkaniowe nie zapewnią alternatywy dla życia na ulicy. Język ciała dyrektora fundacji sugeruje, że jest zadowolony z prezentacji i potencjalnego rozwiązania problemu. Podziękował nam za przybycie i zachęcił mnie do złożenia listu intencyjnego w następnym cyklu podziału funduszy.

17.30. Jadę do domu, myśląc o wydarzeniach tego dnia. Z jednej strony, dzisiejsze wieści były przygnębiające. Wydaje się, że jest zbyt wiele przeszkód na drodze do wdrożenia modelu wybranego przez komisję sterującą. Z drugiej strony, są inne opcje i pewne wsparcie dla projektu ze strony rozpoznawalnej organizacji biznesowej. Jutro przeprowadzę dodatkowe badania nad rozproszonym modelem „Najpierw mieszkanie" i opracuję na nowo budżet, który będzie podstawą do dyskusji na spotkaniu komisji sterującej w przyszłym tygodniu.

Dylematy, przed którymi stoi ta pracownica socjalna, różnią się nieco od dwóch wcześniejszych przykładów. Ta pracowniczka została wynajęta do koordynowania projektu, który początkowo był rozwijany przez koalicję partnerów społecznościowych. Doświadczenie w bezpośredniej praktyce umożliwia jej pogłębiony wgląd i zrozumienie problemów związanych z chorobami psychicznymi i bezdomnością, jednak jej rola jako koordynatorki tych wysiłków wspólnotowych wymaga znacznej refleksji. Uwypukliła ona wiele kwestii i problemów:

1. Projekt uzyskał początkowe wsparcie ze strony dość zróżnicowanej grupy kluczowych partnerów z sektora usług dla osób bezdomnych, sektora usług zdrowotnych związanych z chorobami psychicznymi, różnymi urzędami samorządu lokalnego i rządu stanowego, systemów lokalnych szpitali i lokalnych organów egzekwujących prawo. Jak utrzymać zaangażowanie partnerów i przyciągnąć ich uwagę do projektu pilotażowego, zwłaszcza gdy pracujemy nad poważnymi wyzwaniami? Jaki poziom szczegółowości należy przyjąć w odniesieniu do komisji sterującej?

A w odniesieniu do początkowych uczestników stanowej akademii polityki publicznej?

2. Zauważyłam, że mimo iż mamy reprezentację wielu organizacji rządowych i społecznościowych, nie mamy reprezentacji osób bezdomnych, które cierpią na poważną chorobę umysłową. Podstawową zasadą kilku modeli „Najpierw mieszkanie" dla tej populacji jest to, że dzięki wsparciu ludzie mogą wyjść z choroby umysłowej. Jeśli mamy zaproponować program, który zakłada, że wyzdrowienie jest możliwe, powinniśmy mieć sensowną reprezentację jednostek, które właśnie podlegają procesowi wychodzenia z choroby i które doświadczyły pewnych aspektów problemu, którym się zajmujemy. Jak możemy sensownie włączyć przedstawicieli tych osób w proces podejmowania decyzji i rządzenia? Jak należy odnosić się do osób, które mają wątpliwości co do zdolności do udziału w procesie planowania osób cierpiących na poważne choroby umysłowe?

3. W ciągu trzech tygodni, które przepracowałam dla MSHC, zauważyłam poważny podskórny opór wobec modelu programu „Najpierw mieszkanie". W tym momencie jestem przekonana, że ten sprzeciw dotyczy dwóch filozoficznych zasad tego modelu – przekonania, że mieszkanie jest prawem, i nacisku położonego na dobrowolną partycypację w usługach. Niektórzy z partnerów biorących udział w akademii polityki publicznej stwierdzili, że mieszkanie jako „prawo" jest zbyt silną deklaracją polityczną, której opinia publiczna nie poprze. Podobnie, niektórzy partnerzy zasugerowali, że nieodpowiedzialnym może być wykorzystanie metody redukowania szkód bez względu na powodzenie tego modelu w innych miastach. „Tej filozofii tutaj nie kupią", stwierdzili. „Nigdy nie zdobędziemy funduszy i nie przyciągniemy opinii publicznej do modelu, który nie opiera się na większej odpowiedzialności". Dowody skuteczności modelu są dla mnie nieodparte, a model zgadza się z moimi wartościami zawodowymi jako pracownika socjalnego.
Jak powinnam się odnosić do obaw partnerów, zachowując zarazem kluczowe komponenty modeli „Najpierw mieszkanie", które odniosły sukces?

4. Jestem pracownikiem MSHC, jednak realizuję cele komisji sterującej programu „Najpierw mieszkanie", która składa się z uczestników szerszej stanowej akademii polityki publicznej. Nie zawsze jestem pewna, dla której organizacji i dla którego superwizora pracuję. Jak definiuję moją rolę i role innych w tych wspólnych wysiłkach? Jak zapewniam, że MSHC nie jest jedyną organizacją zaangażowaną w te wysiłki i że zachowuje ona charakter organizacji gotowej do współpracy? W jaki sposób angażuję inne organizacje?

5. „Najpierw mieszkanie" było rozpoznawalnym projektem w innych społecznościach, a informacje o nim pojawiały się w lokalnych gazetach i programach radiowych. Przekaz medialny był niekiedy pozytywny, ale podkreślano również kilka przypadków, w których program poniósł porażkę, a osoba bezdomna groziła swoim sąsiadom albo znaleziono ją śpiącą na ulicy po tym, jak zapewniono jej mieszkanie. Kiedy powinniśmy włączać lokalne media? Czy powinniśmy skorzystać z ich pomocy, gdy staramy się zgromadzić fundusze na wsparcie programu, czy też powinniśmy zaczekać, aż będziemy mieli zakończoną sukcesem historię do pokazania? Jak radzić sobie z możliwym negatywnym przekazem medialnym?

6. Jednym z moich obowiązków było zdobycie funduszy na rozpoczęcie programu pilotażowego, ale muszę również koordynować wysiłki związane z pisaniem wniosków grantowych z dyrektorem ds. rozwoju w MSHC. Mogę wnioskować jedynie o te granty, które nie pozostają w konflikcie z obecnymi wysiłkami MSHC podejmowanymi w celu zdobycia

funduszy. To znacznie ogranicza moją zdolność pozyskiwania koniecznych funduszy na pilotowanie tego programu. Dyrektor programowy jednej z lokalnych fundacji wykazał zainteresowanie zapewnieniem trzyletniego grantu na program „Najpierw mieszkanie". Wymagałoby to, żeby MSHC odłożyło składanie wniosków do tej fundacji na pięć lat (fundacja wymaga dwuletniej przerwy między kolejnymi wnioskami grantowymi). Dyrektor wykonawczy MSHC waha się przed rezygnacją z tego źródła finansowania. Jak mogę zapewnić strumień finansowania dla tego projektu, kiedy mamy do czynienia z poważną konkurencją o granty, nawet w ramach mojej własnej organizacji? Jak zwracać się z tym tematem do mojego dyrektora wykonawczego i członków komisji sterującej?

7. Wiele mówi się o budowaniu potencjału, współpracy, efektywności i budowaniu równowagi między członkami koalicji, ale brzmią one raczej jak puste hasła niż słowa, których znaczenie rozumiemy. Wiem, co te słowa znaczą dla mnie, ale musiałabym zgłębić bazę wiedzy profesjonalnej, żeby dowiedzieć się, co wiadomo o tych pojęciach. Wydaje się, że próbujemy zbudować potencjał, angażując się we współpracę między kluczowymi partnerami. To rodzi wiele kwestii: Czy te organizacje są chętne do udziału we współpracy tak jak ich przedstawiciele w komisji sterującej? Jak podtrzymamy współpracę w czasie?

Mierzenie się z dylematami

Zaprezentowaliśmy te dość długie scenariusze i towarzyszące im obserwacje pracowników, próbując scharakteryzować kwestie i problemy, w obliczu których pracownicy socjalni stają niemal każdego dnia. Natura systemu kapitalistycznego jest taka, że niektórzy ludzie odnoszą sukces ekonomiczny, podczas gdy innym się to nie udaje. Pracownicy socjalni w dużej mierze zajmują się tymi, którzy nie są w stanie zatroszczyć się przynajmniej o część swoich potrzeb. Powinno być już jasne, że same interwencje w ramach praktyki bezpośredniej nie mogą rozwiązać problemów na skalę społeczności. Pracownicy socjalni muszą opanować również mistrzowsko umiejętności związane z organizowaniem ludzi, którzy mogą chcieć zmian i mają dobre intencje, ale potrzebują koordynacji i kierownictwa. W obliczu tych kontrastów praktyk ma kilka możliwości, które można skategoryzować w następujący sposób:

1. **Stworzenie silnego systemu wsparcia.** Tego typu dylematów, w obliczu których stanęli praktycy z naszych przykładów, nie może rozwiązać jedna osoba, niezależnie od tego, jak bardzo jest ona kompetentna. Pracownicy socjalni docierają do współpracowników i przyjaciół, nawiązują kontakty z osobami z innych profesji i tworzą możliwości wykorzystania formalnych i nieformalnych zespołów do rozwiązywania poważnych problemów interpersonalnych. Nikt nie musi pracować w izolacji. Z pewnością należy być ostrożnym w dzieleniu się poufnymi informacjami o instytucji i problemach społeczności, którym stawia się czoła, ale wykorzystanie bliskich współpracowników do uzyskania wsparcia (i bycie dostępnym dla innych w tym samym celu) jest niezbędne do przetrwania w bardzo konkurencyjnym środowisku.
2. **Znalezienie sposobu, by zatroszczyć się o siebie.** Niektórzy praktycy mogą się wypalić, ale nadal pracować. Pracownicy socjalni mogą nabrać przekonania, że wykonują pracę niemożliwą do wykonania. Pozostają w systemie i czują się bezsilni, akceptując, że również są ofiarami tego, czego nie są w stanie kontrolować. Mogą robić podstawowe rzeczy, które muszą zostać zrobione, i ignorować ważniejsze kwestie, co oznacza, że akceptują normy organizacyjne, ale rezygnują z roli rzecznika. Jest to kusząca możliwość, ponieważ zabieranie się za większe problemy może dodać wiele godzin nadliczbowej pracy do już zapełnionego tygodnia, które trzeba przeznaczyć na coś, co często wydaje się zadaniem niemożliwym do wykonania. Zawód przestaje wówczas być powołaniem i staje się „po prostu pracą". Jednym ze sposobów przeciwdziałania tym tendencjom jest włączanie się w działania pozwalające zatroszczyć się o siebie. Oznacza to celowe opiekowanie się przez pracownika samym sobą. Na przykład znalezienie czasu na ćwiczenia, na które miał zacząć uczęszczać, ale był zbyt zapracowany. Jeśli czytanie dla przyjemności jest czymś, na co dotychczas nie miał czasu, powinien to zmienić. Powinien znaleźć czas na odpoczynek, na wyjście z domu, cieszenie się spacerami albo robienie czegokolwiek, co odnawia go zarówno osobiście, jak i zawodowo.

Niektórzy pracownicy zaczynają ignorować większe kwestie i rezygnują z roli rzecznika. Zawód przestaje zatem być powołaniem i staje się „po prostu pracą".

3. **Ustalanie priorytetów.** Nawet pracownicy socjalni, którzy nie ulegają wypaleniu, mogą za bardzo się angażować i być przytłoczeni zadaniami albo przyjmować zbyt wąską perspektywę lub też nie dostrzegać spraw, które powinni wziąć pod uwagę. Ci praktycy mogą nadal bardzo angażować się w sprawy swoich klientów, ale decydują się ignorować konflikt albo angażować się w pewne sprawy, koncentrując się jedynie na wąskim specjalistycznym obszarze lub też przyjmując zespół obowiązków, które tworzą podstawę władzy w organizacji. Z pewnością jest to strategia, którą można przyjąć, ale należy pamiętać, że koncentrowanie się niekoniecznie oznacza ustalanie priorytetów. Skoncentrowanie swoich wysiłków może być ważne, by sprawy zostały załatwione, ale niekiedy trzeba znaleźć czas na rewizję priorytetów, tak żeby nie popaść w rutynę zawodową.

4. **Kanały energetyczne.** Niektórzy pracownicy socjalni stają się aktywistami, wstępują do tak wielu organizacji i włączają się w tak wiele przedsięwzięć, na ile tylko pozwala im czas i energia. Odrzucając normy, które postrzegane są jako wadliwe organizacje, osoby te próbują wywołać zmianę systemową za pomocą wszelkich dostępnych środków. Przyjmując punkt widzenia niezależny od organizacji, w której pracuje, pracownik socjalny szybko staje się outsiderem albo „domowym radykałem". Osobom tym często przyczepia się łatkę trudnych we współpracy i niedojrzałych, a często tracą one wiarygodność, gdy walczą o zmianę. Mogą jednak również przypominać o ważniejszych kwestiach, nawet tym współpracownikom, których ich postawa frustruje. Pomyślmy o tym, jak skanalizować nasze energie, tak żeby sprawy, które naprawdę mają znaczenie, stały się punktem koncentrującym nasze wysiłki.

Nie tylko zachęcamy czytelników, by stali się agentami zmian, ale też wierzymy, że wartości, na których opiera się praca socjalna, tego od nich wymagają.

5. **Łączenie się z innymi w celu zainicjowania zmian.** Budując silny system wsparcia, pracownicy socjalni mogą wyjść poza rozwiązywanie problemów interpersonalnych i przyłączyć się do współpracowników, klientów i obywateli w celu zainicjowania zmian. Praktycy mogą stosować własną wiedzę i umiejętności zawodowe w podejmowaniu systematycznych wysiłków, których celem jest wprowadzenie zmian i rozwiązanie przynajmniej części problemu (jego zredukowanie bądź ewentualne wyeliminowanie). Jest to podejście, które mogą przyjąć ci pracownicy socjalni, którzy są przywiązani do klientów, społeczności, kariery i zawodu. Wraz ze współpracownikami pracownicy socjalni tworzą komitety i grupy specjalne z zamiarem rozwiązania problemów organizacji i społeczności. Inicjowanie możliwych do przeprowadzenia zmian wiąże się z tym, że pracownik socjalny musi umieć dokonywać wyborów, dostrzegać, że nie każdy problem jest możliwy do rozwiązania i że trzeba wybrać, którymi problemami się zająć. Działanie na rzecz zmiany wymaga trzeźwego osądu i umiejętności przeprowadzania rozróżnień.

Większość pracy wykonywanej przez pracowników socjalnych, którzy dążą do zmiany, jest tym, co nazywamy makropraktyką, i jest realizowana dzięki szerokiemu wachlarzowi umiejętności. Celem tej publikacji jest przedstawienie bazy teoretycznej i praktycznego modelu zaprojektowanego, by wspierać profesjonalnych pracowników socjalnych we wprowadzaniu zmian w organizacjach i społecznościach. Nie tylko zachęcamy czytelników, by stali się agentami zmian w organizacjach i społecznościach, w których będą pracować, ale też wierzymy, że wartości, na których opiera się praca socjalna, tego od nich wymagają. Wierzymy również, że niepoddawanie się dylematom wymaga silnej tożsamości profesjonalnej. Teraz zajmiemy się wyjaśnieniem, co to oznacza.

Tożsamość profesjonalna

Tożsamość profesjonalna jest niezmiernie ważna w czasie, gdy zachodzą tak gwałtowne zmiany technologiczne, demograficzne i gdy pojawia się tyle pytań o skuteczność edukacji wyższej (Sullivan, 2005). Tożsamość profesjonalna jest pojęciem związanym z relacjami – ktoś utożsamia się ze wspólnotą osób, które podzielają wspólne podstawowe wartości i których wspólne wysiłki prowadzą do „sposobu życia w oparciu o wartości publiczne" (s. 39). Proponowano długą listę cech charakterystycznych w celu opisania „profesji". Gustafson (1982) wskazuje trzy podstawowe cechy wspólne wszystkim profesjom: cel zorientowany na ludzi, rozległa baza wiedzy i mechanizmy kontroli.

Po pierwsze, profesje „istnieją, żeby zaspokajać potrzeby innych" w większej społeczności (Gustafson, 1982, s. 508). Ta cecha doprowadziła wielu autorów do określania profesji jako **powołań**, ponieważ dosłownie powołują one swoich praktyków do przyczyniania się do dobra publicznego. Profesje są zatem zorientowane na klientów i realizują zbiór wartości, który streszcza dobro społeczności, któremu należy służyć. Aktywności mające służyć jedynie potrzebom politycznym albo ekonomicznym potężnych członków społeczności, nawet jeśli mogą być wykonywane przez jednostki, które opanowały odpowiednie umiejętności, nie kwalifikują się jako przedsięwzięcia profesjonalne.

Po drugie, profesje wymagają biegłego posługiwania się rozległym zasobem wiedzy teoretycznej, technicznej i opartej na badaniach. Posiadanie doświadczenia profesjonalnego oznacza bycie na bieżąco z teoriami i modelami oraz włączanie najlepszych badań naukowych do swojej praktyki. Tak więc profesjonalny osąd wywodzi się z umiejętności określania jakości dostępnej wiedzy i wykorzystywania jej w najlepszy możliwy sposób. Gustafson (1982) twierdzi, że profesjonalni praktycy wolą raczej wskazówki niż reguły, ponieważ wskazują one kierunek, zamiast podawać ścisłe rozwiązanie. Pozwalają dokonywać rozróżnień i wykorzystywać własny osąd. Jednak profesjonaliści ponoszą również ogromną odpowiedzialność, ponieważ to, jakie decyzje podejmą oraz jak będą działać, będzie miało wpływ zarówno na ich klientów, jak i wiele osób, o których była wcześniej mowa. Każdy wybór jest osądem opartym na wartościach.

Trzecia cecha charakterystyczna podana przez Gustafsona odnosi się do tego, że profesjonaliści sprawują znaczną kontrolę społeczną nad działaniami zawodowymi. W pracy socjalnej ta kontrola obejmuje działania akredytacyjne prowadzone przez Radę ds. Edukacji w zakresie Pracy Socjalnej (Council on Social Work Education, CSWE), żeby zapewnić odpowiednią jakość i spójność programów; uprawnienia do nakładania sankcji przez NASW; Kodeks Etyki NASW, który zapewnia podstawowe wskazówki dotyczące wartości, za pomocą których przeprowadza się osąd zawodowy; oraz wymagania dotyczące uwierzytelniania i licencjonowania w różnych stanach. Krótko rzecz ujmując, istnieje wiele mechanizmów nadzoru, które pojawiają się pod hasłem praktyki zawodowej.

Z pewnością każdy praktyk będzie miał własną wizję tego, czym mogłaby być profesja pracy socjalnej. Wizja ta może być tak rozległa jak wyższa jakość życia dla wszystkich i lepsze społeczeństwo i może nigdy nie zostać osiągnięta w pełni. Sullivan (2005) twierdzi, że jedną z ważnych barier podzielania tej wizji jest specjalizacja zawodowa. Gdy profesja pracy socjalnej się rozwijała (i gdy organizacje świadczące usługi społeczne stawały się coraz większe i coraz bardziej zbiurokratyzowane), pojawiało się wiele specjalizacji. Na przykład nie jest niczym niespotykanym, że pracownicy socjalni opisują samych siebie jako pracowników socjalnych specjalizujących się w problemach

psychiatrycznych, specjalistów od opieki geriatrycznej, pracowników opieki nad dziećmi i tak dalej. Te specjalizacje wskazują populację docelową, z którą ci praktycy pracują. Równie rozpowszechnione są takie terminy jak **pracownik socjalny pomocy medycznej, specjalista zdrowia behawioralnego**, które wskazują na środowisko, w jakim zatrudnieni są ci profesjonaliści. Określenia takie jak **planista, organizator społeczności lokalnej, osoba pracująca z indywidualnymi przypadkami i specjalista od pracy grupowej** opisują faktyczne funkcje pełnione przez pracowników socjalnych. Jak omówimy w dalszych rozdziałach, specjalizacja daje atrakcyjne efekty organizacyjne i może pozwolić pracownikom socjalnym rozwinąć umiejętności i zdobyć doświadczenie zawodowe w konkretnych obszarach praktyki. Jednocześnie może jednak prowadzić do zawężenia wizji, w sytuacji, gdy pracownik zaczyna działać w wąsko zdefiniowanych granicach za cenę szerszej świadomości dotyczącej potrzeb klientów.

Biurokratyzacja może być barierą dla wizji profesjonalnej. Ponieważ organizacje profesjonalistów rozwijały się i rozrastały, ponieważ programy środowisk, w których funkcjonują pracownicy socjalni, zaczęły obejmować coraz więcej celów i stawać się coraz bardziej zróżnicowane i ponieważ społeczności stworzyły wiele mechanizmów, które strukturyzują interakcje między jednostkami, utrata szerszej wizji stała się bardzo łatwa. Niekiedy jest tak wiele przeszkód uniemożliwiających przeprowadzenie zmian w organizacji albo społeczności, że agent zmian staje się zwyczajnie sfrustrowany.

Fabricant (1985) omawia „industrializację" praktyki pracy socjalnej, zwłaszcza w dużych publicznych instytucjach. W swoim omówieniu autor dowodzi, że praca socjalna traci aspekt „rękodzieła". Rękodzieło zakłada, że osoba odpowiedzialna za rozpoczęcie zadania zawodowego trzyma się go aż do jego zakończenia. Na przykład, jeśli pracownik socjalny zajmuje się przyjęciem klienta, ten sam pracownik socjalny dokonuje oceny klienta, kontaktuje się z nim w sprawie programu opieki i pracuje z nim, dopóki cele planu nie zostaną osiągnięte. Daje to zarówno pracownikowi, jak i klientowi poczucie wspólnoty, możliwość sprawowania kontroli nad całym procesem i wspólne rozumienie tego, jaki ma być jego rezultat.

Tymczasem narodowe systemy świadczenia usług zdrowotnych i społecznych stawały się coraz bardziej złożone, nowi aktorzy wkraczali na scenę, a profesjonaliści coraz bardziej się specjalizowali, tak że sytuacja, w której praktyk jest świadkiem interwencji od samego początku aż do końca, stała się bardzo rzadka. Wiele zadań uległo standaryzacji i rutynizacji. Tak więc wielu pracowników socjalnych może czuć się raczej związanych regułami, niż kierować się elastycznymi wskazówkami, które ułatwiają przeprowadzanie rozróżnień i dokonywanie osądu. Te zmiany mogą zagrażać utrzymaniu wizji profesjonalnej, która wykracza poza indywidualne organizacje i społeczności.

Choć istnieją bariery stojące na przeszkodzie osiągnięciu pogłębionej wizji, wierzymy, że opiera się ona na zaangażowaniu w służbę różnym ludziom w społeczeństwie, w którym podstawowe ludzkie potrzeby nie zawsze są zaspokajane i które niekiedy odmawia wsparcia dla pewnych grup. Wyzwaniem jest działanie na rzecz stworzenia wszechstronnych, zorientowanych na efektywność systemów usług zdrowotnych i społecznych w lokalnych społecznościach. Często wymaga to, by praktyk rozumiał sytuację bez akceptowania „tego, co jest", by analizował dylematy z pełną świadomością, że etyczna odpowiedź polega na dokonaniu wyboru spośród różnych wartości, przewidywał fachowe alternatywy dla tego, co istnieje, i umiejętnie wykorzystywał model makropraktyki do zmiany „tego, co jest", na „to, co powinno być".

Pod wieloma względami to właśnie zaangażowanie w zrozumienie i zmianę większych systemów definiuje pracę socjalną. Sullivan (2005) twierdzi, że sama natura profesjonalizmu zakłada odpowiedzialność wobec szerszego społeczeństwa i wobec dobra wspólnego.

Podsumowanie

W tym rozdziale przedstawiliśmy podstawy, na których studenci mogą oprzeć zrozumienie makropraktyki pracy socjalnej. **Makropraktykę** zdefiniowaliśmy jako kierowaną wiedzą profesjonalną interwencję lub interwencje mające doprowadzić do planowej zmiany w organizacji lub społeczności oraz zaczęliśmy omawiać okoliczności prowadzące do potrzeby planowej zmiany. Przedstawiono ramy pojęciowe.

Wykorzystaliśmy komentarze naszych wcześniejszych studentów, którzy są teraz praktykującymi pracownikami socjalnymi, do zilustrowania, że często okoliczności, które są dla nich ważne lub kłopotliwe, to nie tylko potrzeby klientów, ale również takie kwestie jak zarządzanie ich organizacją lub zasobami dostępnymi w ich społecznościach.

Teoria systemów głosi, że istnieje wiele części każdej złożonej całości, czy jest to grupa, organizacja, czy społeczność. Te części są ze sobą powiązane, niektóre z nich bardziej, inne mniej. Istnieją zasoby, których system potrzebuje, żeby funkcjonować, a mogą nimi być ludzie, wyposażenie, fundusze, wiedza, legitymizacja i mnóstwo innych komponentów. Te zasoby wchodzą w interakcje z systemem, wytwarzając coś, co stanie się produktem systemu. Wykorzystujemy klasyczną pracę Warrena, by skoncentrować się na społecznościach jako systemach, w których istnieją zarówno relacje horyzontalne, jak i wertykalne.

Podstawowe wartości pracy socjalnej zostały zwięźle ujęte w Kodeksie Etyki NASW, który ucieleśnia orientację tej profesji na praktykę. Interwencja na każdym poziomie rodzi dylematy etyczne, którym praktyk musi stawić czoła. W wielu przypadkach nie ma jednej słusznej lub niesłusznej odpowiedzi, a właściwy kierunek działania wcale nie jest jasny. We wszystkich przypadkach zadaniem praktyka może być ułatwienie przeanalizowania sytuacji w kategoriach sześciu podstawowych wartości ujętych w Kodeksie Etyki NASW. **Służba** (nazywana niekiedy dobroczynnością) odnosi się do wartości niesienia pomocy innym. **Sprawiedliwość społeczna** polega na zapewnianiu równego dostępu do zasobów i uczciwego traktowania. **Znaczenie relacji międzyludzkich** oznacza uznanie wartości łączenia się z innymi w celu podniesienia jakości życia i ułatwienia zmiany. **Spójność** i **kompetencja** to wartości, które skłaniają profesjonalnych pracowników socjalnych do konsekwentnego i umiejętnego działania. Pracownicy socjalni zaangażowani w makropraktykę mogą uznać, że ich praca polega na wyważeniu tych wartości. W mikropraktyce na przykład często trzeba powściągać pragnienie niesienia pomocy (i swoje wyobrażenie, jak najlepiej rozwiązać problem) koniecznością uznania autonomii osobistej klienta. Z perspektywy makropraktyki względy sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej mogą wymagać skoncentrowania się nie na pomaganiu jednostkom, lecz na próbach zmiany makrosystemów, które nie dystrybuują zasobów w sprawiedliwy sposób. Te kwestie zostały wzmocnione przez trzy przykłady pokazujące, jak bardzo kierunki polityki, struktury programowe, niedostatki zasobów i inne kryteria związane z makropoziomem wpływają na zdolność pracowników socjalnych do efektywnego wykonywania swojej pracy.

Jednym ze sposobów, w jaki pracownicy socjalni reagują niekiedy na te realia, jest zaprzestawanie walki z nimi. Jednak profesjonaliści wykwalifikowani w makropraktyce mają inne wyjścia – stworzenie silnych systemów wsparcia, znalezienie sposobów na zatroszczenie się o siebie, ustalanie priorytetów działań, tworzenie kanałów energii i wykorzystywanie znajomości makrosystemów w celu łączenia się z innymi w dążeniu do wprowadzenia potrzebnych zmian. Te umiejętności nie są i nie powinny być

przypisane jedynie tym, którzy pracują w tradycyjnych rolach związanych z makropraktyką, takich jak administrowanie albo planowanie. Natomiast wiedza o nich ma zasadnicze znaczenie dla wszystkich pracowników socjalnych, w tym również zaangażowanych głównie w mikropraktykę.

Przepracowanie tych dylematów pomaga w zbudowaniu tożsamości profesjonalnej, która obejmuje aspekty zarówno mikropraktyki, jak i makropraktyki. Tak jak profesja musi opierać się na pracownikach socjalnych, którym zależy na wprowadzeniu zmian w życiu konkretnych klientów, tak tym samym pracownikom musi zależeć na wprowadzaniu zmian w systemach, w których żyją ich klienci i od których są oni zależni. W dalszych rozdziałach przedstawimy model makropraktyki, którym pracownicy socjalni mogą się kierować w przeprowadzaniu procesu zmiany. Jednak najpierw, w rozdziale 2, dokończymy nasze wprowadzenie w tę dziedzinę, omawiając tło historyczne makropraktyki pracy socjalnej.

2 Historyczne korzenie makropraktyki

Plan rozdziału

Trendy leżące u podstaw wyłaniania się ról w pracy socjalnej 49
- Warunki społeczne 49
- Wzrost populacji i imigracja 49
- Industrializacja 50
- Urbanizacja 50
- Zmiana struktur instytucjonalnych 50

Prądy ideologiczne 51

Populacje dyskryminowane i wykluczone 53
- Rdzenni Amerykanie 53
- Latynosi 53
- Afroamerykanie 53
- Azjoamerykanie 54
- Kobiety 54
- Osoby niepełnosprawne 54
- Lesbijki, geje, osoby biseksualne i transgenderowe 55
- Rozwój pracy socjalnej 55
- Wczesna edukacja w zakresie pracy socjalnej 57

Organizacja społeczności i reforma społeczna 59
- Skutki wielkiego kryzysu 59
- Praca socjalna i zmiana społeczna 60

Konteksty organizacyjne pracy socjalnej 62

Współczesne trendy 64
- Warunki społeczne 64
- Ubóstwo i reforma pomocy społecznej 64
- Nierówności w poziomie dochodów 65
- Wzorce przynależności i identyfikacji ze społecznością 68
- Zmiany w organizacjach i systemach świadczenia usług 69
- Wiek Informacji 71
- Nurty ideologiczne 74
- Populacje dyskryminowane i wykluczone 76
- Terminologia 78
- Rdzenni Amerykanie 80
- Latynosi 81
- Afroamerykanie 81
- Azjoamerykanie 83
- Kobiety 83
- Osoby niepełnosprawne 84
- Lesbijki, geje, osoby biseksualne, transgenderowe i queer/kwestionujące płeć 85
- Długotrwałe problemy 85

Znaczenie zmiany 87

Podsumowanie 89

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	★	Praktyka oparta na badaniach	
Etyczna praktyka		Zachowanie ludzi	
Krytyczne myślenie		Praktyka polityczna	★
Różnorodność w praktyce		Konteksty praktyczne	
Prawa człowieka i sprawiedliwość	★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja	★

Trendy leżące u podstaw wyłaniania się ról w pracy socjalnej

Jak zauważyliśmy w rozdziale 1, pracownicy socjalni działają w złożonym i nieustannie zmieniającym się społeczeństwie. Aby zrozumieć problemy i możliwości, przed jakimi stają, ważne jest poznanie trendów historycznych, które ukształtowały dzisiejsze systemy społeczne, i rozpoznawanie sił, które będą wpływać na ewolucję tych systemów w przyszłości. Ramy do analizy trendów z przeszłości i obecnych sił zostały przedstawione przez Garvina i Coxa (2001), którzy zwracają uwagę na (1) warunki społeczne, (2) prądy ideologiczne oraz (3) populacje opresjonowane i wykluczone. Wszystkie te elementy omówimy w tym rozdziale.

Warunki społeczne

Wzrost populacji i imigracja

Pierwszy spis powszechny w Stanach Zjednoczonych, przeprowadzony w 1790 roku, ujawnił, że liczba ludności wynosi mniej niż 4 miliony. Do 1900 roku liczba ta wzrosła do niemal 92 milionów, a końcowa suma ze spisu powszechnego z 2010 roku szacuje ludność kraju na trochę poniżej 309 milionów (U.S. Bureau of the Census, 2010a). Okresem najszybszego wzrostu był wiek XIX, kiedy liczba ludności kraju rosła o ponad jedną trzecią co każde 10 lat przez całą pierwszą połowę stulecia, a pomimo ofiar i zniszczeń wojny secesyjnej nadal zwiększała się o ponad 25 procent na dekadę w drugiej połowie stulecia. Stopa wzrostu spadła po 1900 roku, a wzrost zmalał do średnio około 10 procent na dekadę do 1960 roku. Jednak w liczbach bezwzględnych nadal co każde 10 lat przybywało prawie 30 milionów ludzi.

Imigracja zawsze odgrywała zasadniczą rolę we wzroście populacji w Stanach Zjednoczonych. Jedna z pierwszych fal imigrantów pojawiła się w latach 40. XIX wieku. Na Wschodnie Wybrzeże przybyli irlandzcy i niemieccy imigranci uciekający przed głodem i niepokojami politycznymi; na Zachodnie Wybrzeże – chińscy robotnicy szukający pracy w czasie kalifornijskiej gorączki złota. Kolejne fale napłynęły z południowej i wschodniej Europy, jak również z Azji, osiągając szczyt w latach 1900–1910, kiedy imigrantów było w sumie ponad 6 milionów i odpowiadali za prawie 40 procent wzrostu liczby ludności kraju. Choć liczba przyjeżdżających spadła po 1920 roku, odsetek wzrostu liczby ludności, do którego przyczyniała się imigracja, znów się podniósł. Na przykład w 1970 roku wśród mieszkańców kraju było 9,6 miliona osób urodzonych za granicą. Do 2009 roku liczba ta wzrosła czterokrotnie, do 38,5 miliona. Oznacza to, że ponad 11 procent mieszkańców Stanów Zjednoczonych urodziło się poza ich granicami (U.S. Bureau of the Census, 2010b). Meksyk jest jak dotąd najpowszechniejszym miejscem urodzin imigrantów, odpowiadając za niemal jedną trzecią wszystkich przypadków, ale następne trzy najczęstsze miejsca urodzin imigrantów – Filipiny, Indie i Chiny – to kraje azjatyckie (Pew Hispanic Center, 2007).

Industrializacja

Wzrostowi liczby ludności w Stanach Zjednoczonych towarzyszyła gwałtowna industrializacja ich gospodarki. Axinn i Stern (2008) wykorzystali produkcję bawełny na Południu do zilustrowania skutków tej zmiany. Całkowita produkcja wynosiła zaledwie 6 tysięcy bel na rok przed wynalezieniem odziarniarki bawełny w 1793 roku, po czym wzrosła do 73 tysięcy bel w 1800 roku i niemal 4 milionów bel tuż przed wybuchem wojny secesyjnej w 1860 roku. Tak więc w ciągu niecałych 70 lat mechanizacja pomogła wywołać ponad siedemsetkrotny wzrost produkcji. Ten typ gwałtownej zmiany zmienił życie robotników w całym kraju. Na przykład w 1820 roku prawie 3 na 4 robotników było zatrudnionych w rolnictwie, podczas gdy w 2009 roku mniej niż 1 na 300 przedstawicieli siły roboczej pracowało na łącznym obszarze rolnictwa, rybołówstwa i hodowli zwierząt. Natomiast największą pojedynczą kategorią zawodową była »pomoc biurowa i administracyjna«, która obejmowała ponad 22 miliony pracowników, czyli około jednej szóstej siły roboczej w Stanach Zjednoczonych (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010b).

Możliwości ekonomiczne wywołane gwałtowną industrializacją były kluczowym czynnikiem umożliwiającym szybki wzrost liczby ludności. Bogactwo wytworzone przez rozrastającą się gospodarkę narodową oznaczało, że można utrzymać znacznie więcej osób niż we wcześniejszej gospodarce rolnej. Trattner (1999) zwraca szczególną uwagę na ogromny wzrost bogactwa narodowego, który nastąpił po wojnie secesyjnej. Na przykład w ciągu 40 lat między 1860 a 1900 rokiem wartość wszystkich wyprodukowanych dóbr w kraju wzrosła sześciokrotnie, a łączne inwestycje w przemysł – dwunastokrotnie.

Urbanizacja

Połączenie wzrostu liczby ludności z industrializacją wywołało nasilenie się urbanizacji. W 1910 roku ponad połowa ludności wciąż mieszkała na obszarach wiejskich, natomiast w 2000 roku ponad 80 procent żyło na obszarach miejskich, włączając w to przedmieścia (U.S. Bureau of the Census, 2001a). Żadne z amerykańskich miast nie miało ponad 50 tysięcy mieszkańców w czasie spisu z 1790 roku, a 50 lat później wciąż istniało zaledwie 40 społeczności, które Bureau of the Census uznało za miasta. W 1970 roku Stany Zjednoczone miały 150 miast liczących przynajmniej 100 tysięcy mieszkańców (U.S. Bureau of the Census, 1970), a od tego czasu do 2009 roku liczba ta niemal się podwoiła do 276 takich miast (U.S. Bureau of the Census, 2010c). Największy wzrost liczby ludności nastąpił w centrach dużych miast przemysłowych, natomiast ostatnio największy wzrost miał miejsce na przedmieściach i w miastach średniej wielkości. Niemniej jednak żadne amerykańskie miasto nie osiągnęło populacji liczącej milion mieszkańców aż do lat 80. XIX wieku, podczas gdy w 2008 roku 54 procent mieszkańców Stanów Zjednoczonych mieszkało na 50 obszarach metropolitarnych, których populacja liczyła milion lub więcej mieszkańców (U.S. Bureau of the Census, 2010d).

Zmiana struktur instytucjonalnych

Gdy Stany Zjednoczone stawały się coraz bardziej zurbanizowane i uprzemysłowione, zmieniała się również ich struktura społeczna, zwłaszcza system organizacji, który zaspokaja ludzkie potrzeby. Na początku XIX wieku te organizacje były zazwyczaj nieliczne, nieformalne i miały niewielki zasięg (np. rodziny, kościoły i szkoły). Ludzie pracujący głównie w rolnictwie i mieszkający na obszarach wiejskich byli w dużej mierze samowystarczalni, a organizacje były im potrzebne jedynie do zaspokojenia wąskiego zakresu potrzeb. Jednak wraz z nadejściem industrializacji nowe technologie zostały połączone z postępami w metodach organizacji, co doprowadziło do pojawienia się nowych wzorców. Szczególne znaczenie miało powstanie złożonego systemu wysoko wyspecjalizowanych organizacji. Rozciągają się one od firm rachunkowych do producentów komputerów i agencji adopcyjnych i zarówno odzwierciedlają, jak i ucieleśniają złożoność nowoczesnego społeczeństwa. Specjalizacja pozwala im wykonywać kilka zadań efektywnie i w dużej ilości, jednak są uzależnione od innych organizacji, jeśli chodzi o takie zasoby jak siła, surowce i wyszkolony personel, nawet jeśli nie zawsze dostrzegają tę zależność.

Ludzie w dzisiejszym społeczeństwie korzystają z produktów tych organizacji, ale tak jak one sami również są bardziej wyspecjalizowani w odgrywanych przez siebie rolach. Zamiast uczyć się całego wachlarza zadań niezbędnych do samowystarczalności, jednostki w społeczeństwie koncentrują się teraz na wyuczeniu umiejętności, które pozwalają im spełniać konkretne funkcje – takie jak praca socjalna – co zazwyczaj następuje w ramach organizacji lub jest przez nią zapewniane. Pozwala to zarówno jednostkom, jak i organizacjom wypełniać te zadania lepiej i bardziej skutecznie, co oznacza, że społeczeństwo jako całość jest bardziej produktywne. Jednak efektem ubocznym specjalizacji jest to, że jednostki i organizacje nie są już w stanie produkować wszystkiego, czego potrzebują dla samych siebie, a poziom wzajemnej zależności w społeczeństwie jest większy niż kiedykolwiek przedtem. Co więcej, jednostki, które zaspokajają swoje potrzeby dzięki rolom, które są w stanie odgrywać, są znacznie bardziej uzależnione od pomocy instytucji społeczeństwa. Jest to najważniejszy powód rozwoju pracy socjalnej jako profesji.

Zmiany w szeroko rozumianych warunkach społecznych, które przyczyniły się do rozwoju pracy socjalnej, obejmują zatem: wzrost liczby ludności, industrializację, urbanizację i zmiany w strukturze organizacyjnej społeczeństwa, które doprowadziły do wzrostu specjalizacji wzajemnej zależności. Zmiany instytucjonalne były szczególnie ważne dla pracy socjalnej, ponieważ w najbardziej bezpośredni sposób wpłynęły na rozwój usług dla ludzi znajdujących się w potrzebie. Ramka 2.1 przedstawia przegląd trendów historycznych.

Zmiany instytucjonalne były szczególnie ważne dla pracy socjalnej, ponieważ w najbardziej bezpośredni sposób wpłynęły na rozwój usług dla ludzi znajdujących się w potrzebie.

Prądy ideologiczne

Nie jest zaskakujące, że zmiany warunków społecznych zbiegły się ze znacznymi zmianami ideologicznymi. Garvin i Cox (2001) wskazali kilka poglądów, które narodziły się pod koniec XIX wieku w odpowiedzi na te warunki. Obejmują one: **darwinizm społeczny, Boskie Przeznaczenie**, ruchy robotnicze i na rzecz sprawiedliwości społecznej (nazywane kiedyś ideologiami radykalnymi) oraz to, co dziś nazywamy **progresywizmem**.

Pod koniec XIX wieku angielski autor Herbert Spencer nakreślił porównanie między biologicznymi teoriami Karola Darwina a zjawiskami społecznymi. Stosując pojęcie przetrwania najlepiej przystosowanych, zasugerował, że osoby posiadające bogactwo i władzę osiągają swój status, ponieważ są lepiej przystosowane niż ci, którzy są pozbawiani tych zasobów. Twierdził również, że w świecie biologicznym przypadkowe pojawianie się korzystnych cech prowadzi do stopniowego zastępowania mniej korzystnych, ale w społeczeństwie pewne jednostki lub grupy pozostają z natury gorsze. Nie jest zaskakujące, że ta filozofia została przyjęta przez wielu bogatych, którzy uznali, że nie powinno się pomagać biednym i pozbawionym majątku, bo przyczyniłoby się to do utrwalenia problemów społecznych (Bender, 2008).

Koncepcja *Boskiego Przeznaczenia* po raz pierwszy została wprowadzona przez redaktora jednej z gazet Johna L. Sullivana, który w 1845 roku opisał przekonanie, że Bóg chciał przeznaczyć kontynent północnoamerykański dla rasy anglosaskiej, by zbudować utopijny świat. Taki świat łączyłby kapitalizm, protestantyzm i demokrację, a w jego ramach Anglosasi nie musieliby osłabiać swojej wyższości przez małżeństwa z przedstawicielami innych ras (Jansson, 2009). Boskie Przeznaczenie wykorzystywano do napędzenia ekspansji na Zachód pod koniec XIX wieku i do usprawiedliwienia przejęcia ziem od Indian, którzy je zajmowali.W reakcji na rasizm i dyskryminację klasową, stanowiące nieodłączną część tych poglądów, jak również w odpowiedzi na rosnące wpływy Karola Marksa i innych autorów socjalistycznych, nastąpił pierwszy rozkwit ruchów robotniczych i ruchów na rzecz sprawiedliwości społecznej. Ruchy robotnicze czerpały swoją siłę z przerażających

Ramka 2.1 Trendy historyczne

- **Wzrost liczby ludności i imigracja**. Z mniej niż 4 milionów w 1790 roku liczba ludności Stanów Zjednoczonych osiągnęła niemal 309 milionów w spisie powszechnym w 2010 roku. Dziś ponad 1 na 10 mieszkańców Stanów Zjednoczonych to osoby urodzone poza ich granicami.
- **Industrializacja i urbanizacja**. Większość Amerykanów 200 lat temu była rolnikami mieszkającymi na obszarach wiejskich. Teraz mniej niż 1 osoba na 300 pracuje w rolnictwie, 80 procent to mieszkańcy miast, a ponad połowa żyje na 50 najbardziej zaludnionych obszarach metropolitarnych.
- **Struktury instytucjonalne**. Gdy społeczeństwo miało charakter rolniczy, Amerykanie byli w dużej mierze samowystarczalni, teraz żyją w gospodarce i systemie społecznym charakteryzujących się wysokim stopniem wzajemnej zależności. Większość pracowników jest wysoce wyspecjalizowana, a stosunkowo młode profesje, takie jak praca socjalna, powstały w odpowiedzi na rosnącą złożoność społeczeństwa.

warunków, w jakich pracowała większość robotników przemysłowych w tym czasie. Celem wielu autorów i aktywistów w tym ruchu było przeniesienie kontroli nad przemysłem od kapitalistów do związków zawodowych (Garvin, Cox, 2001).

Tymczasem rosnąca liczba biednych, ich koncentracja na terenie miejskich slumsów i rozpaczliwe warunki życia spowodowały rozrost tego, co stało się ruchem na rzecz sprawiedliwości społecznej. Jego celem było i jest nadal

Ramka 2.2 Historyczne ideologie, idee i definicje

- **Darwinizm społeczny:** przekonanie, że różnice dochodu między bogatymi a biednymi są naturalne i powstają, ponieważ bogaci są lepiej przystosowani. Konsekwencją jest to, że nie powinno się oferować pomocy biednym, ponieważ będzie to ułatwiać przetrwanie gorzej przystosowanych.
- **Boskie Przeznaczenie:** przekonanie, że Ameryka Północna została przewidziana dla białych Europejczyków, zwłaszcza Anglosasów, którzy mieli ją zamieszkać i kontrolować.
- **Ruch na rzecz sprawiedliwości społecznej:** szeroki termin obejmujący filozofie organizatorów związków zawodowych, antykapitalistów i reformatorów społecznych, którzy walczyli z ekscesami rewolucji przemysłowej i występowali w obronie robotników, imigrantów i biednych.
- **Progresywizm:** kontrargument (po części) przeciwko darwinizmowi społecznemu, który głosi, że ponieważ społeczeństwa stają się bardziej złożone, a jednostki coraz mniej samowystarczalne, rząd musi działać w celu naprawienia problemów, w obliczu których stają ci, którzy gorzej sobie radzą.

mobilizowanie, organizowanie i poprawa sytuacji tych, którym brakuje równego dostępu do narodowych zasobów gospodarczych.

Progresywizm jest ideologią komplementarną, powstałą po części jako świecki wyraz judeochrześcijańskich wartości egalitaryzmu i odpowiedzialności społecznej, które postrzegano jako sposób na ukrócenie ekscesów wolnorynkowego kapitalizmu. W tym ujęciu prawa człowieka przeważały nad prawami własności, a społeczeństwo postrzegane było jako odpowiedzialne za wspieranie dobra zbiorowego. Jednym z wczesnych przejawów progresywizmu była naukowa dobroczynność, która dążyła do zaprzęgnięcia tego, co postrzegano jako naturalne odruchy współczucia dla biednych, do zbudowania prywatnego systemu zapewniania bezpośredniej pomocy (Bender, 2008). Ten pogląd miał się przyczynić do powstania jednej z najwcześniejszych agencji usług społecznych – Towarzystwa Organizacji Dobroczynnych – pod koniec XIX wieku.

Ramka 2.2 przedstawia przegląd wczesnych trendów omówionych powyżej.

Populacje dyskryminowane i wykluczone

Nowe warunki społeczne, takie jak zmieniające się oblicze populacji Stanów Zjednoczonych i zmiany prądów ideologicznych, prowadziły często do zintensyfikowania opartych na uprzedzeniach postaw i dyskryminującego zachowania wobec pewnych grup. Jak często się zdarza, te przekonania i działania powszechnie kierowane były przeciwko grupom, które już cierpiały z powodu gwałtownych zmian społecznych.

Następne punkty koncentrują się na trendach mających wpływ na populacje, których przedstawiciele stali się później ważnymi grupami docelowymi dla działań profesjonalnych pracowników socjalnych.

Rdzenni Amerykanie

W XIX i na początku XX wieku rdzenni Amerykanie poddawani byli prześladowaniom przez politykę rządową realizowaną za pomocą: wojny, przymusowych przesiedleń, celowego rozprzestrzeniania chorób, łamania traktatów i zamykania w rezerwatach. The Removal Act z 1830 roku dał rządowi federalnemu prawo do przenoszenia wszystkich grup rdzennych mieszkańców żyjących na wschód od rzeki Missisipi. Dla wielu plemion oznaczało to właściwie ludobójstwo. Na przykład przesiedlenie Czirokezów w 1838 roku (znane jako Szlak Łez) doprowadziło do wielu ofiar z powodu chorób i narażenia na ciężkie warunki. Począwszy od lat 90. XIX wieku, kiedy wiele indiańskich rodzin zamykano w rezerwatach, pokolenia młodych Indian kierowano do szkół z internatami ulokowanych poza rezerwatami, czego celem było wtopienie ich w społeczeństwo białych, żeby ich pierwotna tożsamość kulturowa stała się nierozpoznawalna. Skutkiem było często jedynie zniszczenie życia rodzinnego rdzennych Amerykanów i pozbawienie młodych Indian ich dziedzictwa kulturowego (Coleman, 1999).

Latynosi

Ponad 100 tysięcy hiszpańskojęzycznych rdzennych mieszkańców Południowego Zachodu stało się mieszkańcami Stanów Zjednoczonych po wojnie meksykańsko-amerykańskiej w 1848 roku. Wojna wybuchła w wyniku napadów wojsk amerykańskich na terytorium Meksyku, a traktat pokojowy z Guadalupe Hidalgo, który ją zakończył, zawierał zapisy chroniące prawo własności i wolności obywatelskie dawnych obywateli Meksyku, którzy stali się mieszkańcami Stanów Zjednoczonych. Niemniej wiele z tych osób zostało zmuszonych do opuszczenia swojej ziemi (Griswold del Castillo, 2001). Język również był powszechnym narzędziem opresji, ponieważ Latynosom odmawiano prawa do udziału w głosowaniu i edukacji publicznej, w sytuacji gdy nie posługiwali się biegle językiem angielskim. Po rewolucji meksykańskiej w 1910 roku duże fale imigrantów meksykańskich zaczęły stawać w obliczu takich samych barier.

W latach wielkiego kryzysu z trzeciej dekady XX wieku presja bezrobocia i rasizm doprowadziły do deportacji na dużą skalę rzekomych nielegalnych rezydentów, z których aż 60 procent było w rzeczywistości obywatelami amerykańskimi (Boisson, 2006).

Afroamerykanie

Wojna secesyjna przyniosła Afroamerykanom wyzwolenie z niewolnictwa, ale równe traktowanie pojawiało się powoli. Bureau of the Census utworzone w 1865 roku w celu niesienia pomocy oswobodzonym niewolnikom było rzadkim przykładem zaangażowania rządu federalnego w zapewnienie usług socjalnych. W ciągu sześciu lat swojego krótkiego istnienia pomogło ono wielu byłym niewolnikom w znalezieniu zatrudnienia albo uzyskaniu dostępu do edukacji i opieki zdrowotnej. Jednak bardziej typowe dla epoki rekonstrukcji było założenie, również w 1865 roku, Ku-Klux-Klanu. Sprawowane przez niego rządy terroru na Południu trwały niemal 100 lat, doprowadzając skutecznie do zablokowania wielu wolności, które Afroamerykanie teoretycznie uzyskali. W sądach takie wyroki jak przełomowy wyrok Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych w sprawie Plessy v. Ferguson rozstrzygniętej w 1896 roku podtrzymywały doktrynę: oddzielni, ale równi, która w zasadzie czyniła dyskryminację polityką rządu. Trattner (1999) zauważa, że choć rzecznicy lepszych programów socjalnych osiągnęli znaczne sukcesy w pierwszych dekadach XX wieku, miały one często znacznie większy wpływ na walkę z ubóstwem wśród białych niż wśród czarnych Amerykanów.

Azjoamerykanie

Na Zachodnim Wybrzeżu imigranci chińscy często byli traktowani jak tania siła robocza, ale kiedy warunki gospodarcze się zmieniły, stali się oni obiektem dyskryminacji i wrogości. Przykładem jest Chinese Exclusion Act z 1882 roku, który na ponad 60 lat zakazał imigracji z Chin do Stanów Zjednoczonych (Orgad, Ruthizer, 2010). W latach 1890–1907 znacznie wzrosła imigracja z Japonii, co doprowadziło do zmian w prawie stanowym Kalifornii, które ograniczyły możliwość posiadania przez Japończyków rezydentów nieruchomości, a nawet ich najmu. Wreszcie w jednym z najbardziej skandalicznych przykładów rządowej dyskryminacji ze względu na rasę setki tysięcy amerykańskich Japończyków zostało przymusowo przesiedlonych do obozów internowania w czasie II wojny światowej.

Kobiety

W XIX wieku status kobiet poprawił się nieznacznie od czasów starożytnych, a wiele z nich było często traktowanych jak rzeczy. W Stanach Zjednoczonych i innych krajach rozwijających się otwarte podporządkowanie ustąpiło miejsca stereotypowi sprawiedliwszej płci, zgodnie z którym kobieta postrzegana była jako skarbnica i źródło cnót publicznych. Ten model wykorzystano później jako uzasadnienie odmawiania kobietom dostępu do edukacji, zatrudnienia, praw wyborczych i innych korzyści, tak żeby nie odciągać ich od ich roli strażniczek moralności w społeczeństwie. Niektóre kobiety wyrosły ponad to i zainicjowały ruch, który nazwano później pierwszą falą feminizmu (Gray, Boddy, 2010). Prawo wyborcze było podstawowym celem tej fali, ale dążyła ona również do przezwyciężenia wzoru kobiety jako przywiązanej do domu karmicielki, do której większość kobiet w tym czasie była przymuszona. Inne kobiety wykorzystywały te stereotypy jako pomoc w zakładaniu towarzystw i stowarzyszeń, które były prekursorami współczesnych organizacji świadczących usługi społeczne (Carlton-LeNey, Hodges, 2004; McCarthy, 2003). Niemniej obrona równych praw kobiet często była przedstawiana jako zagrożenie dla roli kobiety, a jednowymiarowa wizja kobiet jako zamkniętych niczym w klasztorze strażniczek domowego ogniska opóźniła postęp w kierunku ich pełnego udziału w społeczeństwie (DuBois, 1999).

Osoby niepełnosprawne

Prawa nakłaniające do życzliwego i troskliwego traktowania osób niepełnosprawnych datują się od czasów Kodeksu Hammurabiego i starożytnych pism judeochrześcijańskich, jednak w praktyce wiele społeczeństw surowo obchodziło się ze swoimi niepełnosprawnymi członkami. Nawet w stosunkowo oświeconych kulturach starożytnej Grecji i antycznego Rzymu akceptowano praktyki obejmujące: dzieciobójstwo, niewolnictwo, konkubinat i eutanazję (Trattner, 1999). Bardziej współczesne społeczeństwa porzuciły te praktyki, ale pozostawały pod wpływem długotrwałych tendencji do postrzegania niepełnosprawności jako kary za nieokreślone grzechy. Terminy takie jak: kaleka albo słaby na umyśle, które dopiero niedawno znikły z powszechnego użycia, są pouczające, ponieważ (1) opisują niepełnosprawność za pomocą terminów pejoratywnych i (2) definiują niepełnosprawność jako pewną formę braku w stosunku do innych w populacji, choć badania pokazały, że osoby niepełnosprawne nie postrzegają same siebie w kategoriach braków (Wright, 1988).

Po wojnie secesyjnej kontuzje i obrażenia odniesione na polach bitew były jedną z niewielu kategorii niepełnosprawności, które przyciągały uwagę opinii publicznej. W 1866 roku stan Missisipi wydał jedną piątą swojego budżetu na sztuczne kończyny dla weteranów (Wynne, 2006), jednak nie istniał tam żaden publiczny system, który zaspokajałby potrzeby osób z niepełnosprawnością umysłową. Nawet pomoc dostępna dla weteranów była zazwyczaj ograniczona i niewiele przyczyniała się do podniesienia ich niezależności lub integracji z resztą społeczeństwa. Dopiero za sprawą Veteran Rehabilitation Act z 1918 roku i Civilian Vocational Rehabilitation Act z 1920 roku utworzono federalne programy wspierające większą partycypację weteranów w życiu społecznym i ich samowystarczalność. Po nich przyszły programy wspierające możliwości zarobkowe stworzone przez Social Security Act z 1935 roku (Percy, 1989).

Lesbijki, geje, osoby biseksualne i transgenderowe

Z uwagi na długotrwałe i powszechne prześladowania członkowie i członkinie społeczności gejowskich i lesbijskich wraz z osobami o innych orientacjach seksualnych były z historycznego punktu widzenia najbardziej ukrytą z dyskryminowanych grup. W szczególności homoseksualizm postrzegano często przez pryzmat tabu religijnego, a niektóre władze religijne umieszczały go w tej samej kategorii co morderstwo z premedytacją, jako przykład grzechu śmiertelnego. Prawo angielskie w przeciwieństwie do praw wielu innych krajów europejskich uznawało homoseksualizm za przestępstwo i jeszcze w 1816 roku angielscy żeglarze byli skazywani na śmierć za przestępstwo sodomii (Marotta, 1981). Angielskie kodeksy prawne dotyczące homoseksualizmu zostały przyjęte w Stanach Zjednoczonych i choć nie zawsze były egzekwowane, często wykorzystywano je wybiórczo jako narzędzie służące nękaniu. Wreszcie, później w XX wieku, w dużej mierze na podstawie teorii Zygmunta Freuda, geje, lesbijki, osoby biseksualne i trangenderowe uznawano za chore umysłowo i zmuszano je do hospitalizacji oraz poddawano innym metodom mającym uleczyć ich „perwersje" (Crompton, 2003). Autorka Randy Shilts (1987) udokumentowała, jak te poglądy przyczyniły się do postrzegania epidemii AIDS jako „choroby gejów", co spowodowało bardziej ograniczoną reakcję na rozprzestrzenianie się tej choroby, niż miałoby to miejsce w przypadku zarażenia porównywalnego odsetka osób heteroseksualnych.

Rozwój pracy socjalnej

Ucisk mniejszości etnicznych, kobiet, osób niepełnosprawnych i mniejszości seksualnych poprzedzał rozwój pracy socjalnej. Profesja ta narodziła się więc w środowisku, w którym potrzebna była zmiana społeczna. Efekty dyskryminacji, zmian ideologicznych, gospodarczych i technologicznych wytworzyły presję społeczną, której nie można było w nieskończoność ignorować, a pierwsze wysiłki organizacyjne, będące odpowiedzią na tę presję, stworzyły podstawę do rozwinięcia pracy socjalnej. Do takich wysiłków należały Charity Organization Societies (COS) i ruch centrów/domów społecznościowych (*settlement houses*).

Lokalne agencje Charity Organization Societies (COS), które zaczęły powstawać w latach 70. XIX wieku, były zazwyczaj organizacjami parasolowymi, które koordynowały działania szerokiego wachlarza organizacji dobroczynnych, utworzonych w celu zajęcia się problemami imigrantów i przesiedleńców ze wsi, którzy napływali do

uprzemysłowionych miast Północy w Stanach Zjednoczonych w poszukiwaniu pracy. Jak na ironię społeczny darwinizm dostarczył część podstaw filozoficznych tego ruchu, ponieważ naukowa dobroczynność świadczona przez agencje COS zazwyczaj była moralizująca i zorientowana na osoby uznane za zdolne do zasilenia przemysłowej siły roboczej (Axinn, Stern, 2008). Pracownicami agenci COS były często wolontariuszki, zwłaszcza kobiety z klasy wyższej lub średniej, które służyły jako przyjazne wizytatorki ubogich osób i rodzin. Zazwyczaj podzielały idealistyczne cele zapewnienia ubogim możliwości poprawienia się, co oznaczało, że postrzegały biedę jako wynik indywidualnych niepowodzeń i ukierunkowywały swoje wysiłki raczej na reformę jednostek niż systemu (Chambers, 1985). Choć stopniowo zanikało przekonanie, że osoby doświadczające ucisku, słabego zdrowia czy chore umysłowo były w jakiś sposób winne swojego trudnego położenia, ruch COS, który koncentrował się na służeniu konkretnym jednostkom, stworzył podstawy pracy socjalnej z indywidualnymi przypadkami oraz współczesnego obszaru interwencji na mikropoziomie.

Mniej więcej w tym samym czasie, w którym powstawały agencje COS, inną odpowiedzią na ludzkie potrzeby było zatrudnienie się w domach społecznościowych (*settlement houses*). Warunki w zatłoczonych slumsach i domach czynszowych miast przemysłowych pod koniec XIX wieku były tak ciężkie, jak nigdy w historii tego kraju, a celem ruchu domów społecznościowych, zainicjowanego przez Jane Addams i inne działaczki w Hull House w Chicago, było zlikwidowanie tych problemów na poziomie systemowym. Oznaczało to podejście, które kładło nacisk na reformę zarówno społeczeństwa, jak i jednostek i grup. Wiele z domów społecznościowych służyło jako misje religijne i podobnie jak organizacje skupione w COS miało tendencję do nawracania i moralizatorstwa. Jednak były również bardziej chętne do spotykania się ze swoimi głównie imigranckimi beneficjentami na ich własnym gruncie i założenia, że można przekroczyć podziały rasowe, religijne, narodowe i kulturowe. W dodatku ich wizja społeczna była zazwyczaj pluralistyczna – pracownice COS obawiały się zorganizowanych wysiłków, takich jak ruch robotniczy, natomiast liderzy ruchu settlement zazwyczaj wspierali te przedsięwzięcia. Odegrali również znaczącą rolę w narodzinach organizacji takich jak: National Association for the Advancement of Colored People, Women's Trade Union League i American Civil Liberties Union (Brieland, 1987). Zaangażowanie w tego rodzaju wysiłki jest typowe dla dzisiejszej praktyki pracy socjalnej na makropoziomie.

Kobiety odegrały ważną rolę w budowaniu fundamentów pracy socjalnej zarówno w COS, jak i ruchu domów społecznościowych. Trzy tradycje organizacji i programów kobiet pojawiały się od początku do połowy XIX wieku: **dobroczynność**, **reformy** i **prawa**. Poczynając od końca XVIII wieku dobroczynność kobiet przybierała przede wszystkim formę pracy misjonarskiej i zakładania schronisk dla sierot w celu natychmiastowego zaspokojenia potrzeb ludzi. Powstanie tradycji reform w latach 30. XIX wieku oznaczało powstanie organizacji działających na rzecz zniesienia niewolnictwa, zamykania domów publicznych, zapewnienia edukacji seksualnej i zaprzestania niewłaściwych zachowań seksualnych. Od lat 40. do 60. XIX wieku powstała trzecia tradycja feministyczna organizująca się wokół **praw kobiet** i prowadząca do powstania takich grup jak National Women's Suffrage Organization. Najstarsza z tych trzech tradycji – towarzystw dobroczynnych i organizacji charytatywnych – była poprzedniczką wielu z dzisiejszych agencji usług zdrowotnych i społecznych. Tradycję tę można prześledzić wstecz do Isabelli Graham i Joanny Bethune, matki i córki, które założyły Society for the Relief of Poor Widows with Small Children w Nowym Jorku w 1797 roku (Becker, 1987). Niestety, tym wczesnym korzeniom dzisiejszej makropraktyki poświęca się jedynie krótkie wzmianki w sprawozdaniach historycznych. Kobiety, które udzielały się dobroczynnie, często były karykaturowane jako nieskuteczne wspomożycielki, podczas gdy w rzeczywistości ich wysiłki stworzyły solidne podstawy przyszłego systemu usług (McCarthy, 1990).

W tym czasie pracę w sferze dobroczynności postrzegano jako zgodną z obowiązkami kobiet jako opiekunek i nawet wysiłki na rzecz zmian społecznych postrzegano jako rozszerzenie ich domowej roli na obszar publiczny (Chambers, 1986). Również Trattner (1999) zauważa, że ponieważ większości kobiet skutecznie odmawiano dostępu do obieralnych stanowisk, rozwiązaniem wybieranym przez wiele z nich było realizowanie swoich zainteresowań

sprawami społecznymi i politycznymi przez zaangażowanie się w ruch centrów społecznościowych i inne działania.

Ramka 2.3 przedstawia krótki przegląd rozwoju mikro- i makropraktyki.

Wczesna edukacja w zakresie pracy socjalnej

Obowiązki związane z usługami zaczęły stopniowo przechodzić z wolontariuszy na płatnych pracowników. Pracownicy agencji COS podkreślali potrzebę systematycznego podejścia do pracy, natomiast pracownicy domów społecznościowych żądali szkoleń dotyczących tego, jak doprowadzić do zmian społecznych. Obie tradycje kładły nacisk na wysiłki mające na celu systematyczne gromadzenie informacji o problemach lokalnej społeczności (Brieland, 1990) i wynikającą z tego potrzebę posiadania wykwalifikowanego personelu wspierającego organizację szkół pracy socjalnej. New York School of Philanthropy powstała w 1898 roku jako program letnich szkoleń nowojorskiej Charity Organization Society; Boston School of Social Work została założona wspólnie przez Simmons i Harvard college w 1904 roku, również w odpowiedzi na nalegania ze strony lokalnych agencji COS (Trattner, 1999). Niedługo potem osoby zaangażowane w ruch domów społecznościowych pomogły stworzyć Chicago School of Civics and Philanthropy w 1907 roku (Jansson, 2009).

Wysiłkom tym towarzyszyła debata tocząca się wokół tego, czy ta młoda profesja powinna koncentrować się na

Ramka 2.3 Początki mikro- i makropraktyki

Mikropraktyka		Makropraktyka
• Prekursorami były agencje Charity Organization Societies (COS).	⟷	• Prekursorami były domy społecznościowe (*settlement houses*) i stanowe rady ds. dobroczynności.
• Kieruje się zasadami naukowej dobroczynności, koncentruje się na poprawie położenia jednostek.	⟷	• Koncentruje się na poprawie warunków społeczności albo innych grup.
• Przekształciła się w pracę socjalną z indywidualnym przypadkiem.	⟷	• Przekształciła się w rozwój społeczności lokalnych (*community development*) i organizowanie społeczności (*community organization*).
• Pozostaje pod wpływem takich książek jak *Social Diagnosis.*	⟷	• Pozostaje pod wpływem takich książek jak *Case Studies of Unemployment*.
• Na podejście do praktyki miały wpływ podejścia kliniczne takie jak psychoanaliza Freuda.	⟷	• Na podejście do praktyki miały wpływ podejścia progresywistów, związkowców i obrońców praw człowieka znajdujące wyraz z ruchach masowych.
• Pozostaje pod wpływem takich dyscyplin jak medycyna i psychologia.	⟷	• Pozostaje pod wpływem takich dyscyplin jak socjologia, ekonomia i nauki polityczne.
• Motywowana pragnieniem profesjonalizacji praktyki, w tym bazy wiedzy naukowej.	⟷	• Motywowana pragnieniem doprowadzenia do reformy społecznej.

modelu makro- czy mikropracy socjalnej. Makromodele, skoncentrowane na zasadniczych kwestiach polityki społecznej, wymagały programu akademickiego opartego na teorii społecznej i zorientowanego na analizę i reformę. Równoległy ruch reprezentowany przez Jane Addams kładł nacisk na szkolenie dla celów aktywizmu politycznego i promował nie tylko reformy gospodarcze, ale również program pacyfistyczny (np. popierając negocjacje pokojowe zamiast zaangażowania zbrojnego w I wojnę światową). W przeciwieństwie do tego mikromodele koncentrowały się na pomocy w indywidualnych przypadkach i wymagały, żeby osoby pracujące z nimi uczyły się, jak prowadzić pracę w terenie.

Ważnym punktem zwrotnym w tej debacie było spotkanie National Conference of Charities and Corrections z 1915 roku. Abraham Flexner, ważna postać w edukacji medycznej w kraju, został poproszony o wygłoszenie wykładu o tym, czy praca socjalna jest naprawdę profesją. Dowodził, że pracy socjalnej wciąż brakuje kluczowych cech charakterystycznych dla profesji i bardziej trafne będzie nazwanie jej semiprofesją, który to pogląd odnosi się niekiedy do zawodów zdominowanych przez kobiety. Sześć cech charakterystycznych profesji podanych przez Flexnera: (1) profesjonaliści pracują umysłowo z dużą indywidualną odpowiedzialnością, (2) materiał dla swoich działań czerpią z nauki i uczenia się, (3) ten materiał stosowany jest w praktyce, (4) istnieje technika, którą można przekazać poprzez edukację, (5) istnieje tendencja do samoorganizacji i stowarzyszania się oraz (6) profesje stają się coraz bardziej altruistyczne pod względem motywacji (Morris, 1983).

Dalszy rozwój dziedziny pracy socjalnej po części wzmacniał te cechy charakterystyczne. Na przykład w 1917 roku Mary Richmond opublikowała *Social Diagnosis*, która wysunęła na pierwszy plan praktykę pracy z indywidualnym przypadkiem i osadziła ją pewnie w tradycyjnej profesjonalnej formie. Porównując oceny pracy z indywidualnym przypadkiem z działaniami diagnostycznymi, Reisch i Wencour (1986) dowodzą, że książka ta otworzyła drzwi dla tego, co niekiedy nazywa się „modelem medycznym" w pracy socjalnej. Koncentrację na diagnozie wzmacniał dodatkowo wpływ psychoterapii freudowskiej, która stała się dominującą podstawą teoretyczną dla praktyki pracy z indywidualnym przypadkiem przez następne pół stulecia. Z drugiej strony Morris (2008) twierdzi, że sytuacja była bardziej złożona i praca socjalna nadal była związana z wysiłkami zarówno na mikro-, jak i makropoziomie.

Organizacja społeczności i reforma społeczna

Choć w niezamierzony sposób i niespecjalnie profesjonalnie, rozwój makropraktyki nadal trwał. W 1921 roku ukazała się książka Eduarda Lindermana *The Community*, a w ciągu następnych 10 lat napisano co najmniej pięć innych rozpraw na ten temat. Teoretycy organizacji, tacy jak Mary Follett, i edukatorzy w zakresie pracy socjalnej, tacy jak Lindeman, zwracali uwagę na możliwe role, które mają do odegrania małe grupy pierwotne działające na rzecz wzmocnienia lokalnych obszarów w ramach szerszych społeczności (Garvin, Cox, 2001). Jednakże uwidoczniły się już różnice w definiowaniu właściwego celu interwencji na poziomie makro. Po jednej stronie byli rzecznicy oddolnych wysiłków mających na celu wywołanie zmiany w społeczności, po drugiej – ci, którzy opowiadali się za większym zaangażowaniem w rozwój polityki i świadczenie usług opierające się na instytucjach.

W dodatku w połowie lat 20. XX wieku powstał program sprawiedliwości społecznej, który osiągnął punkt szczytowy w epoce New Deal i został przyjęty jako część tożsamości profesjonalnej na początku lat 40. Wysiłki na rzecz uzwiązkowienia pod koniec lat 20. i na początku lat 30. XX wieku wydały takich pracowników socjalnych jak Bertha Capen Reynolds, współpracujących z innymi profesjami w celu zmniejszenia nadużyć ze strony pracodawców i naprawy skutków redukcji zatrudnienia i cięcia płac. Pracownicy socjalni maszerowali również ramię w ramię z mieszkańcami miejskich slumsów żądających poprawienia warunków mieszkaniowych. Ci pracownicy socjalni byli w większości przypadków młodzi, zajmowali stanowiska niższego poziomu (takie jak osoba pracująca z indywidualnym przypadkiem i organizator działań społecznościowych) i nie identyfikowali się mocno z „profesjonalnymi" pracownikami socjalnymi (Wagner, 1989).

Skutki wielkiego kryzysu

Wielki kryzys, który rozpoczął się krachem na giełdzie w 1929 roku, stał się punktem przełomowym w historii makropraktyki. W ciągu czterech lat, od 1929 do 1933 roku, PKB Stanów Zjednoczonych spadł o niemal połowę, a stopa bezrobocia sięgnęła 25 procent. Wynikające z tego zubożenie ogromnej części ludności zrodziło wątpliwości dotyczące tradycyjnego wyobrażenia, że biedni są odpowiedzialni za swoje ciężkie położenie i powinni z niego wyjść dzięki reformie osobistej. Jak zauważają Axinn i Stern (2005):

„Kryzys pokazał, że można być biednym i bezrobotnym w wyniku złego funkcjonowania społeczeństwa. Programy niosące tymczasową poprawę, by zaspokoić nagłe potrzeby wynikające z kryzysu, oznaczały uznanie istnienia tego rodzaju ubóstwa i »nowego biednego«. Późniejsze stałe programy Social Security Act uznawały możliwość wewnętrznie złego funkcjonowania społeczeństwa" (s. 174–175).

To był punkt widzenia, który od dawna podzielali liderzy ruchu settlement houses, reformatorzy społeczni i rzecznicy

sprawiedliwości społecznej, i idee te miały odegrać ważną rolę w stworzeniu programów New Deal Franklina Roosevelta. Wielu pracowników socjalnych i administratorów agencji, którzy wspierali reformy w duchu New Deal w czasie, gdy Roosevelt sprawował urząd gubernatora Nowego Jorku, zajęło później kluczowe stanowiska w jego administracji prezydenckiej. Najbardziej zauważalnymi z nich byli Harry Hopkins, szef Federal Emergency Relief Administration (FERA), i Frances Perkins, sekretarz stanu ds. pracy (Jansson, 2009).

Praca socjalna i zmiana społeczna

W atmosferze nadciągających zmian pod koniec lat 30. XX wieku rzecznicy sprawiedliwości społecznej i liderzy pracy socjalnej – jej głównego nurtu – ściślej ze sobą współpracowali. Czasopismo „Social Work Today" zaczęło zwracać uwagę na praktykę pracy socjalnej, odchodząc od swojego tradycyjnego poglądu, że praca z indywidualnym przypadkiem jest uleczającym podejściem do ludzkich potrzeb. Elementy sprawiedliwości społecznej nadal były identyfikowane jako lewicowy nurt w pracy socjalnej, ale też mniej dramatycznie różniły się one od idei głoszonych przez postępowych, ale zawodowych liderów. Zmiany te ulegały wzmocnieniu dzięki osiągnięciu wspólnych celów, takich jak uchwalenie Social Security Act i National Labor Relation Act w 1935 roku. Ten ostatni dokument zapewnił robotnikom prawo do organizowania się, strajku i układów zbiorowych oraz wyznaczył początek okresu wielkich sukcesów ruchu w organizowaniu robotników przemysłowych w kraju.

Od połowy lat 30. XX wieku duże agencje rządowe zaczęły dominować w świadczeniu usług społecznych, a walka o role odgrywane przez pracę socjalną przeniosła się na ten obszar. Reisch i Andrews (2002) zauważają, że rzecznicy modelu pracy z indywidualnymi przypadkami byli dobrze ulokowani w wielu z tych organizacji i stworzyli regulacje dotyczące miejsc pracy, które w dużej mierze wykluczyły organizatorów społeczności lokalnych. Jednak przedstawiciele Rank and File Movement, zrzeszającego pracowników socjalnych o orientacji kładącej nacisk na sprawiedliwość społeczną, również zaangażowali się w sferę usług publicznych i kładli w niej nacisk na reformę społeczną na dużą skalę (Wagner, 1989).

Wydarzenia z lat 30. i 40. XX wieku opisane powyżej przygotowały scenę dla późniejszych ruchów społecznych. Choć lata 50. XX wieku nie były czasem wielkich zawirowań, w ciągu tej dekady nastąpiły kluczowe wydarzenia, które miały otworzyć drzwi dla poważnych zmian społecznych w latach 60. XX wieku. Punktem przełomowym był wyrok Sądu Najwyższego z 1954 roku w sprawie Brown v. Board of Education, który zanegował politykę: oddzielni, ale równi, w edukacji publicznej. Późniejsze wysiłki mające na w celu zapewnienie stosowania wyroku we wszystkich szkołach i zniesienie segregacji rasowej w innych miejscach stworzyły fundament Civil Rights Movement. Począwszy od bojkotu autobusów w Montgomery w stanie Alabama w 1955 roku, Martin Luther King Jr i Southern Christian Leadership Conference prowadzili kampanię oporu bez użycia przemocy, obejmującą siedzące protesty i demonstracje. Inne grupy, takie jak Congress of Racial Equality (CORE) i Student Nonviolent Coordinating Committee, sponsorowały rajdy wolności i szkoliły białą i czarną młodzież z innych części kraju do pomocy w wysiłkach organizacyjnych podejmowanych na Południu. Zarówno Voting Right Act z 1964 roku, jak i Civil Right Act z 1965 roku zostały uchwalone w dużej mierze dzięki tym wysiłkom.

W odpowiedzi na walkę czarnych prowadzoną na Południu i w pozostałych częściach kraju zaczęły się pojawiać ruchy na rzecz zmiany społecznej mające nieść pomoc innym tradycyjnie dyskryminowanym grupom. United Farm Workers Césara Cháveza zaczęła organizować w przeważającej mierze meksykańskich robotników rolnych na Południowym Zachodzie, a ruch La Raza dążył do uzyskania siły politycznej dla Latynosów za pomocą rejestracji wyborców i innych działań, które zostały sprawdzone na Południu. American Indian Movement (AIM) zwracał uwagę na politykę prowadzoną przez gubernatorów, która często raczej pogarszała, niż rozwiązywała problemy społeczności rdzennych Amerykanów. Książki takie jak *Mistyka kobiecości* Betty Friedan (1963) stały się katalizatorem dla ruchu kobiet, który dążył do rozciągnięcia na sferę społeczną i polityczną równości, jaką kobiety uzyskały w zakresie praw wyborczych dzięki ruchowi sufrażystek. Przypadki pobić gejów przez zwykłych ludzi i funkcjonariuszy policji w Nowym Jorku doprowadziły do zamieszek w 1969 roku, nazywanych Stonewall Riot. Stały się katalizatorem Gay Liberation Movement, pierwszego podjętego na dużą skalę wysiłku mającego na celu przezwyciężenie uprzedzeń wobec homoseksualistów i ich dyskryminacji. Wreszcie, ruch kontrkulturowy, niepokoje wśród studentów (między innymi za sprawą takich grup jak Students for a Democratic Society) i protesty przeciwko wojnie w Wietnamie sprawiły, że lata 60. XX wieku były najbardziej niespokojnym okresem w tym stuleciu pod względem masowych ruchów społecznych. Partycypacja w tych ruchach zapewniła praktyczne szkolenie wielu aktywistom społecznościowym, którzy później zostali profesjonalnymi pracownikami socjalnymi.

Również w latach 60. XX wieku rozbudowane rządowe programy społeczne, choć niekiedy niewłaściwie opracowane, otworzyły nowe możliwości dla interwencji na poziomie społeczności. Jednym z bodźców do tych zmian była odnowiona świadomość ciężkiego położenia ludzi biednych, wywołana po części książkami, takimi jak *The Other America* Michaela Harringtona (1962). Wybór Johna F. Kennedy'ego w 1960 roku na bazie aktywizmu społecznego również odegrał w tym rolę, doprowadzając do zainicjowania takich programów jak: Mobilization for Youth, wysiłków mających na celu zapobieżenie przestępczości w centrach miast, i (ukierunkowanego na działania na arenie międzynarodowej) Korpusu Pokoju. Te wysiłki pomogły stworzyć i udoskonalić nowe modele rozwoju społeczności (Trattner, 1999).

W 1964 roku wezwanie do walki z ubóstwem ogłoszone przez Lyndona Johnsona doprowadziło do serii inicjatyw socjalnych o ogromnym zasięgu, znanych pod zbiorczą nazwą programów Wielkiego Społeczeństwa, od sformułowania, którego użył w jednym ze swoich przemówień. Programy te pozostawiły po sobie mieszane rezultaty, ale dały możliwość przetestowania modeli makropraktyki. Jednym z najważniejszych przykładów był Community Action Program (CAP), stanowiący część Economic Opportunity Act z 1964 roku, kamienia milowego legislacji skierowanej przeciwko ubóstwu. Celem CAP było uzyskanie lepszej koordynacji usług realizowanych przez świadczeniodawców społecznościowych i ułatwienie obywatelom udziału w procesie podejmowania decyzji dzięki „możliwie maksymalnej partycypacji mieszkańców obszarów oraz członków grup, którym mają być świadczone usługi" (U.S. Congress, 1964, s. 9). Agencje CAP tworzono w dzielnicach i społecznościach w całym kraju, a mieszkańców rekrutowano jako członków rad albo płatnych pracowników obok profesjonalnie wyszkolonego personelu.

W swojej ocenie inicjatyw Community Action Program (CAP) Peterson i Greenstone (1977) twierdzą, że konstrukcja i wdrożenie programów w dużej mierze podważyły pierwszy cel, jakim była poprawa koordynacji świadczenia usług. Jednak agencje CAP odniosły znaczne sukcesy, jeśli chodzi o drugi cel – ułatwienie obywatelom partycypacji, zwłaszcza dzięki wzmocnieniu sieci w społecznościach Afroamerykanów, co pomogło im zyskać większą siłę polityczną. Inne programy przyniosły mniejsze sukcesy, a w niektórych przypadkach wywołały ostrą krytykę pracowników socjalnych i podejmowanych przez nich wysiłków. Jednak w samej dziedzinie osiągnięcia, które były udziałem agencji CAP, pomogły na nowo ustalić znaczenie makropraktyki.

Odzwierciedleniem powyższych trendów był fakt, że Council of Social Work Education (CSWE) uznała w 1962 roku organizowanie społeczności lokalnych za metodę pracy socjalnej porównywalną do pracy w grupach i pracy z indywidualnymi przypadkami. W 1963 roku Biuro ds. Przestępczości Nieletnich i Rozwoju Młodzieży przy Departamencie Zdrowia, Edukacji i Opieki Społecznej Stanów Zjednoczonych przyznało CSWE fundusze na stworzenie programu szkolenia organizatorów społeczności. Od 1965 do 1969 roku liczba szkół pracy socjalnej zapewniających szkolenie w zakresie organizowania społeczności wzrosła o 37 procent, obejmując ostatecznie niemal wszystkie szkoły w kraju (Garvin, Cox, 2001). Tak więc organizowanie społeczności stało się uznaną częścią praktyki pracy socjalnej.

Konteksty organizacyjne pracy socjalnej

Społeczności to makrosystemy, w których wszyscy pracownicy socjalni wchodzą w interakcje i dla których rozwinęły się modele praktyki. Jednak same społeczności są w dużej mierze sieciami organizacji i to właśnie te organizacje zazwyczaj przyjmują odpowiedzialność za sprawowanie podstawowych funkcji społecznościowych. Organizacje są drugim typem makrosystemów, które pracownicy socjalni muszą znać. W rozdziałach 7 i 8 omówimy wiele typów organizacji, ale agencje Charity Organization Societies (COS), domy społecznościowe (*settlement houses*), agencje Community Action Program (CAP) i inne organizacje, które skupiają się na potrzebach najbiedniejszych w społeczeństwie, są określane przy użyciu jednego wspólnego terminu – **organizacje usług społecznych** (*human service organizations,* HSO). Ich historia pomaga zobrazować procesy przenoszenia punktu ciężkości między centralizacją a decentralizacją agencji i usług.

Wprowadzone w elżbietańskiej Anglii Poor Law z 1601 roku, pierwsza pisana ustawa wprowadzająca rządowy system usług dla ubogich, przyjęło zdecentralizowane podejście do świadczenia usług. Na mocy tego prawa pomoc ubogim była funkcją realizowaną lokalnie (podobnie jak podatki płacone na tę pomoc), a odpowiedzialność za jej świadczenie spoczywała na indywidualnym nadzorcy ubogiego. Ten model przetrwał w mniej lub bardziej nietkniętym stanie w amerykańskich koloniach i aż do XIX wieku wysiłki na rzecz poprawy położenia potrzebujących były realizowane przede wszystkim lokalnie i na małą skalę.

Reformistyczny okres początku XIX wieku rozpoczął powolne przechodzenie do usług na większą skalę w formie prowadzonych przez państwo schronisk dla dzieci, chorych psychicznie oraz dzieci i dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie. Później, w miarę wzrostu liczby ludności, koncentracji miast i zapotrzebowania na usługi, rosła również różnorodność zarówno publicznych, jak i prywatnych programów. W końcu stało się oczywiste, że są potrzebne mechanizmy koordynujące, by uzgodnić ze sobą podejmowane zróżnicowane wysiłki. Wykorzystując Massachusetts z końca lat 50. XIX wieku jako przykład, Trattner (1999) opisuje mieszankę instytucji prywatnych służących sierotom lub młodocianym przestępcom, ludziom z niepełnosprawnością fizyczną lub umysłową, chorym psychicznie i innym. Każda instytucja była zazwyczaj niezależnie zarządzana, a brak komunikacji między nimi oznaczał, że rzadko dzielono się zasadniczymi informacjami o sprawach takich jak standardy praktyki lub postępy leczenia. Trattner dowodzi, że ilustruje to zarówno potrzebę, jak i wartość tego, że państwo przyjmuje rolę koordynatora i regulatora.

Rezultatem było utworzenie rad, które stały się znane jako State Board of Charities, najpierw w Massachusetts w 1863 roku, a później w kolejnych 15 stanach do połowy lat 90. XIX wieku. Rady te reprezentowały pierwsze prawdziwe zaangażowanie rządów stanowych w scentralizowaną koordynację usług socjalnych i pomogły stworzyć standardy administrowania *human service organisations* (HSO).

Przez mniej więcej następne 65 lat wzrost w HSO następował przede wszystkim w sektorze prywatnym. Powstawanie agencji COS i centrów społecznościowych było częściowym uznaniem korzyści wynikających z wprowadzenia standardów usług w ramach silnej bazy organizacyjnej. Podejmowano również wysiłki mające na celu zwiększenie zaangażowania agencji publicznych w usługi socjalne w czasach Ruchu Postępowego na początku XX wieku. Jednym z przykładów było utworzenie pierwszego stanowego departamentu publicznej pomocy społecznej w Illinois w 1917 roku. Wciąż jednak prym wiodły usługi świadczone przez zdecentralizowane instytucje prywatne, a w sektorze publicznym wśród HSO wzrost był niewielki.

Dopiero w czasie wielkiego kryzysu utworzono organizacje publiczne świadczące usługi społeczne na wielką skalę. Programy New Deal Roosevelta stworzyły na poziomie federalnym infrastrukturę mającą zapewnić rządową sieć zabezpieczeń chroniących najbiedniejszych i najbardziej narażonych przed spadnięciem poniżej pewnego minimalnego poziomu życia. Kluczową funkcją tych programów było dystrybuowanie funduszy zapomogowych do stanów, a to pomogło przyśpieszyć tworzenie organizacji publicznej pomocy społecznej na poziomie stanowym. Niektóre programy, takie jak FERA i Work Projects Administration (WPA), miały odpowiedzieć na specyficzne problemy epoki wielkiego kyzysu, a tym samym trwały stosunkowo krótko. Inne, takie jak Social Security Administration, utworzyły bazę instytucjonalną trwałych programów federalnych i nadal odgrywają ważną rolę. Wraz z utworzeniem w 1956 roku Departamentu Zdrowia, Edukacji i Opieki Społecznej (obecnie Departament Zdrowia i Usług Społecznych) większość z tych agencji zostało połączonych w jedną organizację na szczeblu rządowym, za pomocą której administruje się federalnymi programami ubezpieczeń i wsparcia.

Od jej najwcześniejszego stadium praca socjalna była prowadzona w ramach pewnego typu organizacji. Zmieniały się one z upływem czasu, podobnie jak umiejętności potrzebne do prowadzenia skutecznej praktyki w ich ramach. Na przykład w początkowych latach edukacji w zakresie pracy socjalnej koncentrowano się na przygotowaniu ograniczonej liczby makropraktyków do przyjęcia ról administratorów małych instytucji, zazwyczaj w sektorze prywatnym. Potrzebne umiejętności obejmowały: zdobywanie funduszy, pracę z zespołami wolontariuszy i nadzór nad pracownikami wykonującymi usługi bezpośrednie.

Wraz z rozwojem dużej biurokracji publicznej i ogólnokrajowych sieci instytucji sektora prywatnego wielkość i złożoność organizacji usług społecznych ulegały zmianom, podobnie jak rola, jaką makropraktycy w nich odgrywali. Trendy, takie jak wzrost wielkości organizacji usług społecznych, rosnąca złożoność i zróżnicowanie usług oraz zmiany w polityce budżetowej, zmusiły administratorów do uzyskania nowych umiejętności. Lewis (1978) zwraca szczególną uwagę na wzrost znaczenia odpowiedzialności fiskalnej, która stała się dominującym problemem pod koniec lat 60. XX wieku. Twierdzi, że te względy zmusiły osoby zarządzające w pracy socjalnej do przemiany z rozwiązujących problemy w „menadżerów". Domyślnie wiązała się z tym zmiana w sposobie administrowania – odejście od zewnętrznych kwestii, np. jak najlepiej poradzić sobie ze specyficznymi problemami społecznymi, a skupienie się na kwestiach wewnętrznych, takich jak przestrzeganie budżetu, efektywność operacyjna, a ostatnio – zarządzanie informacjami. Powstała obawa, że jeśli osoby zarządzające w pracy socjalnej nie uzyskają tych umiejętności, przywództwo HSO może przejść do osób z innych dyscyplin, którym brakuje wyszkolenia w zakresie indywidualnego zachowania, systemów społecznych i interakcji między osobami a środowiskiem.

Niektórzy autorzy wyrażają również obawy, że decyzje administracyjne w agencjach usług społecznych mogą zostać tak skoncentrowane na efektywności fiskalnej albo operacyjnej, że potrzeby klientów i efektywność usług zostaną zignorowane. W odpowiedzi na to między innymi Rapp i Poertner (1992) zaczęli wzywać do wprowadzania modeli zarządzania **nakierowanych na klienta**, w których osiągnięcie pożądanych przez klientów rezultatów staje się pierwszym kryterium podejmowania decyzji. Intencją tego modelu było postrzeganie praktyki administracyjnej w pracy socjalnej jako wyjątkowej mieszanki umiejętności zarządczych z szerszą wiedzą o problemach społecznych i środkach rozwiązywania tych problemów. Patti (2000) twierdził, że rola menadżerów w organizacjach usług społecznych polega na realizowaniu instrumentalnych zadań wspólnych wszystkim menadżerom (np. budżetowanie, pozyskiwanie zasobów, zatrudnianie i kierowanie personelem) przy jednoczesnym zaangażowaniu w kwestie poprawy warunków tych, którzy są odbiorcami usług.

Współczesne trendy

Na początku tego rozdziału omówiliśmy ważne historyczne wątki wpływające na rozwój profesji pracy socjalnej. Według modelu zaproponowanego przez Garvina i Coxa (2001) wątki te to: (1) warunki społeczne, (2) prądy ideologiczne oraz (3) populacje dyskryminowane i wykluczone. W tej części omówimy te obszary z uwzględnieniem wpływu, jaki wywierają one na obecny rozwój pracy socjalnej.

Warunki społeczne

Efekty wzrostu liczby ludności, industrializacji, urbanizacji i zmian w strukturach instytucjonalnych wpłynęły na powstanie społeczeństwa, które dziś różni się od tego, które istniało w początkowych latach rozwoju pracy socjalnej. Zmiany te spowodowały znaczną poprawę w takich kwestiach, jak ochrona zdrowia, dochody i transport. Jednak nie do wszystkich aspektów transformacji członkowie społeczeństwa mogli się łatwo dostosować, a w niektórych sytuacjach doprowadziła ona do powstania nowych problemów społecznych.

Ubóstwo i reforma świadczeń socjalnych

W 1995 roku prezydent Bill Clinton podpisał ustawę wprowadzającą głębokie zmiany w programach pomocy publicznej. Zmiany te zostały w dużej mierze wymuszone zarzutami ze strony konserwatystów, że istniejący system promował zależność od pomocy społecznej i rozdęty, zbiurokratyzowany system usług. Na przykład Newt Gingrich, ówczesny spiker Izby Reprezentantów, twierdził, że organizacje rządowe odpowiedzialne za programy pomocy dla dzieci z rodzin o niskich dochodach po prostu je wykorzystywały, zamiast nieść pomoc (Gingrich, 1995).

Kluczowe zmiany wprowadzone przez Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act (PRWORA) to wymóg, żeby większość odbiorców pomocy znalazła pracę oraz wprowadzenie limitów czasu, w którym mogli uzyskiwać świadczenia. W 2006 roku, 10 lat po wprowadzeniu tej ustawy, odbyła się rozległa dyskusja dotycząca jej zalet. Ci, którzy postrzegają ją jako sukces, zazwyczaj wskazują na następujące kwestie jako dowód jej pozytywnych efektów:

1. Dramatyczny spadek (około 60 procent od 1994 do 2005 roku) liczby spraw związanych z przyznawaniem świadczeń socjalnych.

2. Wzrost aż o 30 punktów procentowych zatrudnienia wśród samotnych i nigdy niezamężnych matek.

3. Wzrost o ponad 100 procent wśród pewnych podgrup odsetka dochodów pochodzących z zatrudnienia w gospodarstwach domowych samotnych matek.

4. Zmniejszenie o jedną czwartą (z ponad 20 do około 16 procent) liczby dzieci żyjących w ubóstwie.

5. Spadek o około jedną trzecią od 1990 do 1999 roku wskaźnika ubóstwa w gospodarstwach domowych samotnych matek (Haskins, 2006).

Krytycy wskazują na inne rezultaty, które rodzą wątpliwości co do wprowadzonych reform. Parrott (2006) zauważa, że spadki wskaźników ubóstwa rodzin i dzieci nastąpiły głównie przed 2001 rokiem, po czym zaczęły rosnąć. Wzrastały najszybciej w szeregach najuboższych rodzin i dzieci, definiowanych jako te, których dochody wynoszą mniej niż połowę wartości wskaźnika ubóstwa. Inni badacze, zajmujący się szerszymi trendami gospodarczymi, podnieśli kwestię, że to boom gospodarczy z lat 90. XX wieku, a nie reformy świadczeń socjalnych, odpowiadał za wzrost zatrudnienia i spadek wskaźników ubóstwa, odnotowali oni również z troską odwrócenie tych trendów po 2001 roku (Murray, Primus, 2005).

Badania sugerują również, że wielu rodzinom nie udaje się skorzystać z dostępnych dla nich zasiłków nie z powodu poprawy dobrobytu ekonomicznego, lecz z powodu barier organizacyjnych. Parrott (2006) stwierdził, że więcej niż połowa spadku liczby przyznanych zasiłków pod koniec lat 90. XX wieku nastąpiła w mniejszym stopniu dlatego, że rodziny znalazły sposób na wyjście z ubóstwa, a raczej dlatego, że po prostu nie wnioskowały o pomoc. Badania przeprowadzone przez Wu i Eamona (2010) pokazują możliwe przyczyny tej sytuacji, wskazując, że rodziny o skromnych zasobach, które mogłyby skorzystać z pomocy, często powstrzymywał przed tym brak niezbędnych informacji, bariery biurokratyczne i nierozsądne kryteria przyznawania świadczeń. Podobnie badania Broughton (2010) pokazały, że większa część zmniejszenia liczby przypadków przyznawania zasiłków, przytaczanego jako dowód sukcesu reformy świadczeń socjalnych, nastąpiła w wyniku zamętu biurokratycznego, wysiłków mających na celu nieprzyznanie świadczeń wnioskodawcom, którzy przy wsparciu mogliby je otrzymać, i innych sposobów mających na celu ograniczenie dostępu do usług (s. 155). Wydaje się, że te problemy nie ograniczają się do dużych agencji rządowych. Benish (2010) badał w jednym ze stanów wysiłki mające na celu przeniesienie odpowiedzialności za świadczenie usług do sektora prywatnego i odkrył, że reguły i regulacje w nowych organizacjach pozarządowych stały się bardziej rygorystyczne i nieelastyczne, niż to było w przypadku dawnych agencji rządowych.

Z perspektywy makropraktyki te ustalenia pomagają pokazać faktyczne przesunięcie roli rządu federalnego z zapobiegania ubóstwu na wspieranie zatrudnienia. Holt (2006) zwraca uwagę na rozrost Earned Income Tax Credit (EITC), który dystrybuuje fundusze federalne w formie zwrotów podatków (często powyżej faktycznie zapłaconej kwoty) osobom o niskich dochodach, które o to wnioskują. Z mniej niż 2 miliardów dolarów w 1984 roku program ten wzrósł do około 57 miliardów dolarów w 2009 roku (U.S. Internal Revenue Service, 2010) i nadal rośnie. Jak na ironię, należy stwierdzić, że Internal Revenue Service, która zarządza EITC, stała się kluczową agencją zaspokajania potrzeb biednych, choć wielu obserwatorów mogłoby kwestionować, czy jest ona odpowiednią agencją do pełnienia tej funkcji.

Ramka 2.4 przedstawia podsumowanie plusów i minusów reformy świadczeń socjalnych. Ważne, aby pracownicy socjalni dostrzegali, jak zmiany w polityce federalnej mogą wpłynąć na osoby żyjące w ubóstwie.

Nierówności w poziomie dochodu

W trakcie debat nad polityką związaną z ubóstwem wielu autorów zaczęło zwracać uwagę na rosnącą przepaść w poziomie dochodów między najlepiej a najgorzej zarabiającymi gospodarstwami domowymi w Stanach Zjednoczonych. W cztery dekady obejmujące II wojnę światową i okres po niej gospodarka Stanów Zjednoczonych gwałtownie się rozwijała, a gospodarstwa domowe rodzin ubogich i o średnich dochodach (tych w 90. percentylu dochodów albo niżej) doświadczyły większego procentowego wzrostu dochodów z zarobków niż gospodarstwa domowe w górnych 10 procentach. Jednak od końca lat 70. XX wieku dochody wzrosły znacznie w 10 procentach gospodarstw domowych o najwyższych dochodach, natomiast niewielkie korzyści odniosły gospodarstwa domowe zaliczające się do dolnych 90 procent dochodu (Shaw, Stone, 2010). Na przykład w 1977 roku 10 procent gospodarstw domowych

o najwyższych dochodach uzyskało około jednej trzeciej wszystkich dochodów w Stanach Zjednoczonych, ale do 2007 roku ta liczba wzrosła do tego stopnia, że 10 procent gospodarstw domowych zarabia około połowy wszystkich dochodów. Stanowi to największą nierówność dochodów między dolnymi 90 procentami i górnymi 10 procentami gospodarstw domowych, jaką kiedykolwiek odnotowano (Saez, 2010).

Przez mniej więcej 35 lat ekspansja gospodarki narodowej po II wojnie światowej przyniosła korzyści wszystkim, ale przez minione 30 lat skorzystali z tego tylko najbardziej zamożni. Na przykład po uwzględnieniu opodatkowania i inflacji jedynie górna jedna piąta gospodarstw domowych odnotowała znaczący wpływ dochodów między 1979 a 1998 rokiem, podczas gdy środkowe trzy piąte w dużej mierze pozostały na tym samym poziomie, a dolna jedna piąta doświadczyła **spadku** netto o 12,5 procent (Piketty, Saez, 2003). Prawdopodobnie najważniejszą rzeczą, którą powinni dostrzegać pracownicy socjalni w odniesieniu do tych trendów, jest fakt, że ubogie gospodarstwa domowe są bardzo liczne i stają się coraz biedniejsze. W 2007 roku około 61 milionów osób żyło w 15,6 miliona gospodarstw domowych zaliczających się do dolnej jednej piątej gospodarstw pod względem dochodów. Przedstawiciele tej grupy uzyskiwali jedynie 4,9 procent wszystkich dochodów po odliczeniu opodatkowania w tym roku, co stanowiło spadek w stosunku do 7 procent w 1979 roku (Sherman, Stone, 2010).

Ramka 2.4 Podsumowanie plusów i minusów reformy świadczeń socjalnych

Plusy		Minusy
• Liczba spraw spadła dramatycznie w ciągu pierwszych pięciu lat po wprowadzeniu reform.	⟷	• Większa część spadku liczby spraw mogła nastąpić, ponieważ ubogie rodziny założyły, że nie załapią się na świadczenia, a nie dlatego, że stały się mniej biedne.
• Więcej matek zaczęło pracować.	⟷	• Prace przyjęte przez wielu świadczeniobiorców były zbyt nisko płatne, żeby pozwolić na prawdziwą samowystarczalność.
• Procent dochodów gospodarstwa domowego pochodzących z zarobków za pracę wzrósł gwałtownie po reformie, natomiast dochód z zasiłków i świadczeń socjalnych spadł.	⟷	• Zyski ekonomiczne dla rodzin ubogich pod koniec lat 90. XX wieku mogły być spowodowane raczej silną gospodarką niż polityką reform. Rodziny o niskich dochodach stoją obecnie w obliczu wielkich trudności od początku recesji.
• Wskaźnik ubóstwa wśród dzieci spadł po wprowadzeniu reform, zwłaszcza wśród czarnych dzieci, a niektóre inne wskaźniki dobrostanu dzieci również wzrosły.	⟷	• Wskaźniki, takie jak ubóstwo dzieci, odsetek matek pracujących i zarobków z pracy w rodzinach o najniższych dochodach, pogorszyły się od mniej więcej 2000 roku.
• Dzieci skorzystały z pozytywnego modelu rodzica, który jest zatrudniony i dąży do samowystarczalności.	⟷	• Warunki życia najbiedniejszych spośród ubogich nieustannie się pogarszają, rośnie też liczba dzieci żyjących w skrajnym ubóstwie.

Nierówności w poziomie dochodów stają się szczególnie wyraźne, gdy zbada się górny 1 procent osób zarabiających. W 1976 roku zarabiający w tej kategorii uzyskali około 9 procent wszystkich dochodów, natomiast w 2007 roku ich udział wzrósł do 21 procent (innymi słowy: 1 z każdych 100 zarabiających otrzymał ponad 1 z każdych 5 dolarów dochodu). Jeszcze bardziej uderzający jest fakt, że dwie trzecie nowych dochodów wygenerowanych przez ekspansję gospodarki od 2002 do 2007 roku trafiło do górnego 1 procenta zarabiających (Shaw, Stone, 2010). Nastąpiło to w znacznej mierze z tego powodu, że źródła dochodów dla najlepiej zarabiających, w tym opcje na akcje dla zarządu i dywidendy z akcji, gwałtownie wzrosły (przed spadkiem, który rozpoczął się w 2008 roku), natomiast inne źródła dochodów wzrosły nieznacznie. Większość Amerykanów uzyskuje dochody z płacy za pracę, jednak na początku

Ramka 2.5 Dystrybucja dochodu i bogactwa w Stanach Zjednoczonych w XX i XXI wieku

Od połowy do końca XX wieku		XXI wiek
• Od lat 40. do 70. – gospodarstwa domowe biedne i o średnich dochodach doświadczają większego wzrostu zarobków niż górne 10 procent	⟷	• Od lat 80. XX wieku do dziś – gospodarstwa domowe biedne i o średnich dochodach nieco zyskują; zarobki rosną znacząco w górnych 10 procentach
• 1977 – najlepiej zarabiające 10 procent gospodarstw domowych otrzymuje około jednej trzeciej wszystkich dochodów	⟷	• 2007 – najlepiej zarabiające 10 procent gospodarstw domowych uzyskuje około połowy wszystkich dochodów
• 1979–1998 – gospodarstwa domowe z górnej jednej piątej doświadczają znacznego wzrostu dochodów; te w środkowych trzech piątych doświadczają niewielkich zmian; te w dolnej jednej piątej doświadczają spadku netto o 12,5 procent	⟷	• 2002–2007 – gospodarstwa domowe w górnym 1 procencie uzyskują około połowy wszystkich dochodów
• 1976 – gospodarstwa domowe w górnym 1 procencie uzyskują 9 procent wszystkich dochodów	⟷	• 2007 – gospodarstwa domowe w górnym 1 procencie uzyskują około 21 procent wszystkich dochodów
• 1979 – gospodarstwa domowe w dolnej jednej piątej uzyskują około 7 procent wszystkich dochodów po opodatkowaniu	⟷	• 2007 – gospodarstwa domowe w dolnej jednej piątej uzyskują około 5 procent wszystkich dochodów po opodatkowaniu
• 1985 – najbogatsze 5 procent gospodarstw domowych posiada 55 procent całej wartości netto	⟷	• 2007 – najbogatsze 5 procent gospodarstw domowych posiada 62 procent całej wartości netto
• 1983 – najmniej zamożne 40 procent gospodarstw domowych posiada 0,9 procent wartości netto	⟷	• 2007 – najmniej zamożne 40 procent gospodarstw domowych posiada 0,2 procent wartości netto

2007 roku odsetek wszystkich dochodów uzyskanych z tego źródła osiągnął najniższy poziom od czasu, gdy zaczęto gromadzić dane w 1929 roku (Aron-Dine, Shapiro, 2007).

Duże różnice istnieją między bogatymi a biednymi również, jeśli weźmiemy pod uwagę wartość netto, czyli wartość wszystkich aktywów pomniejszoną o sumę wszystkich długów. W 1983 roku najbogatsze 5 procent gospodarstw domowych odpowiadało za 55 procent całej wartości netto, a do 2007 roku nastąpił wzrost do 62 procent. Najmniej bogate 40 procent amerykańskich gospodarstw domowych odpowiadało za zaledwie 0,9 procent wartości netto w 1983 roku, a do 2007 roku nastąpił spadek do 0,2 procent. Nierówności są jeszcze większe, jeśli wyłączy się wartość domów. W 2007 roku najbogatsze 5 procent gospodarstw domowych posiadało 72 procent bogactwa z wyłączeniem domów (wzrost z 68 procent w 1983 roku), podczas gdy najmniej zamożne 40 procent gospodarstw domowych odpowiadało za 21 procent (w porównaniu do 20,9 procent w 1983 roku). Wartość ujemna oznacza, że średni dług tych gospodarstw domowych przekraczał ich wartość z wyłączeniem domów (Wolff, 2010).

Rozbieżności tego rodzaju mogą doprowadzić do wielu problemów. Badania pokazały, że rosnące nierówności w poziomie dochodów wiążą się ze: słabszym zdrowiem niemowląt (Olson, Diekema, Elliott, Renier, 2010), niższym poziomem samooceny stanu zdrowia wśród dorosłych (Hildebrand, Van Kerm, 2009), wzrostem zagrożenia zabójstwem (Redelings, Lieb, Sorvillo, 2010), wzrostem ryzyka samobójstwa (Huisman, Oldehinkel, 2009), brakiem zaangażowania politycznego i społecznościowego słabo zarabiających (Bernstein, Mishell, Brocht, 2000) i wieloma innymi problemami (Wilkinson, Pickett, 2009). Obserwatorzy tacy jak David Shipler (2005) twierdzą, że im przepaść między zamożnymi i wszystkimi innymi bardziej się poszerza, tym więcej Amerykanów znajdzie się wśród pracujących biednych, którzy nieustannie balansują na krawędzi katastrofy. Podaje przykład, w którym złe warunki mieszkaniowe pogłębiają problemy zdrowotne dziecka, co prowadzi do wyższych kosztów opieki medycznej, potem opóźnień z płatnościami, następnie kar i wyższych stóp odsetkowych za i tak zawodny samochód. To z kolei zagraża zdolności utrzymania pracy, co zwiększa prawdopodobieństwo, że rodzina będzie musiała pozostać w zaniedbanym domu. Nawet drobniejsze problemy mogą wzmocnić błędne koło, z którego coraz trudniej jest się wyrwać.

Opisane warunki dotyczą wielu byłych beneficjentów świadczeń socjalnych, którzy zastąpili publiczną pomoc zarobkami z pracy, co sugeruje, że zmniejszeniu zależności od zasiłków nie towarzyszył wzrost rzeczywistych zabezpieczeń ekonomicznych. Ramka 2.5 przedstawia porównanie historyczne trendów w nierównościach poziomu dochodów.

Wzorce przynależności i identyfikacji ze społecznością

W literaturze dotyczącej społeczności powracają pytania, czy społeczności zaspokajają potrzeby swoich członków i czy tradycyjne korzyści z życia w nich są zagrożone. Na przykład w 1978 roku Roland Warren zwrócił uwagę na to, co opisał jako problem społeczności. Wiązał się on z tym, że wśród Amerykanów zapanowało poczucie, że społeczności, w których żyją, funkcjonują gorzej niż w przeszłości i że podlegają większym i poważniejszych zaburzeniom niż wcześniej.

Fukuyama (1999) opisał zjawisko, które określił terminem „wielkiego zerwania", w krajach rozwiniętych, w których nieoczekiwany wzrost problemów społecznych nastąpił w okresie od lat 60. XX wieku do lat 90. XX wieku. Do tych problemów zaliczył: rosnące zaburzenia w systemach rodzinnych (wysokie wskaźniki rozwodów i wysokie wskaźniki urodzin przez samotne lub bardzo młode matki), narastającą przestępczość, upadek centrów miast, erozję zaufania w tradycyjnych instytucjach i organizacjach oraz ogólne osłabienie więzi społecznych i wspólnych wartości (s. 56).

Putnam (2000) skoncentrował się na zmianach dotyczących tego, jak ludzie wiążą się ze sobą, zwracając szczególną uwagę na malejącą partycypację w lokalnych grupach tak zróżnicowanych jak sąsiedzkie kluby brydżowe, loże bractw i oddziały absolwentów college'ów. Cytując badania pokazujące znaczny spadek zaangażowania w działalność takich grup, zasugerował, że ludzie zamiast tego wybierają przynależność do grup trzeciego rzędu, które w rzeczywistości mogą nigdy nie organizować spotkań i których członkowie mogą nigdy nie spotykać się ze sobą.

Przykłady takich organizacji obejmują stowarzyszenia, które wspierają sprawy polityczne albo dobroczynne, a Putnam stwierdza, że więzi między członkami takich grup bardziej przypominają te łączące rozrzuconych zagorzałych kibiców drużyny sportowej niż te łączące członków lokalnego klubu. W takich sytuacjach to raczej konkretna sprawa niż relacje osobiste wiążą członków ze sobą.

Jednak w przeciwieństwie do Warrena i Fukuyamy Putnam twierdzi, że te zmiany nie są koniecznie złowieszcze. Fakt, że ludzie wiążą się w inny sposób niż kiedyś, nie zwiastuje koniecznie załamania spójności społecznej, ale niektórzy członkowie społeczeństwa w nieunikniony sposób będą gorzej dostosowywać się do gwałtownych zmian niż inni.

Do przyczyn wspomnianych wyżej zmian należą trendy, które już omówiliśmy, w tym **urbanizacja** i to, co Warren (1978) nazywa **utratą znaczenia geograficznego**. Duże, złożone miasta oferują więcej korzyści, ale mogą rodzić również większe, bardziej złożone problemy, a sama wielkość i złożoność miasta może mieć wpływ na rozwiązywanie tych problemów. Na przykład podzielanie zapatrywania na dobro wspólne jest możliwe w małych społecznościach, ponieważ tworzący je ludzie są stosunkowo homogeniczni i każda osoba może się znać osobiście z wieloma innymi lokalnymi mieszkańcami. Małe społeczności podzielają również wspólne cechy takie jak topografia, warunki wzrostu i zaopatrzenie w wodę. Miasta przeciwnie – mogą być tak wielkie, że mieszkańcy jednego obszaru mają niewiele wspólnego z mieszkańcami innego w kategoriach sytuacji ekonomicznej, środowiska politycznego, stylu życia, a nawet klimatu i terenu. Podobnie nie można wiedzieć wszystkiego o swoich współmieszkańcach w dużym mieście, gdzie większość ludzi, których się widuje, to zamazane twarze mijane w pojazdach komunikacji miejskiej lub na zatłoczonych chodnikach.

Jednak wielu mieszkańców miast kocha miejskie życie i nie uważa go za alienujące. Mogą oni definiować społeczność w odmienny sposób niż na obszarach wiejskich i stosują ten termin do: budynku mieszkalnego, enklawy etnicznej, dzielnicy otaczającej konkretną fabrykę, kościoła albo szkoły, czy nawet obszaru działalności gangu. Jak będziemy omawiać, oznacza to, że praca socjalna na poziomie lokalnym na obszarach miejskich wymaga rozpoznania złożonego układu społeczności w ramach społeczności.

Postępy techniki również umożliwiły zastąpienie więzi opartych na lokalności więziami, które przekraczają granice geograficzne i sprawiają, że dystans fizyczny staje się pozbawiony znaczenia. Gwałtowne rozpowszechnienie się telefonów komórkowych i dostępu do internetu utorowało drogę dla różnych zaawansowanych form komunikacji począwszy od SMS-ów, przez blogi i wideokonferencje, po gry wieloosobowe. Internetowe sieci społecznościowe również rozrastały się z niewiarygodną prędkością. Pod koniec 2010 roku sam Facebook miał ponad 500 milionów aktywnych użytkowników, a jest prawdopodobne, że liczba użytkowników innych stron społecznościowych dorównywała lub przekraczała tę sumę (Facebook Pressroom Statistics, 2011). Te sieci istnieją raczej w cyberprzestrzeni niż w przestrzeni fizycznej, tak że to, co Warren nazwał **przynależnościami pozaspołecznościowymi**, wiąże się obecnie nie tylko z przedefiniowaniem miejsca (np. jako raczej adresu sieciowego niż adresu pocztowego), ale także społeczności.

Przynależności poza społecznością są ważne zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji i instytucji. Montażownia samochodów może być głównym pracodawcą i napędem gospodarczym małej społeczności, ale pomimo lokalnego znaczenia jej najważniejsze powiązania z głównym biurem korporacji sięgają odległego miasta. Decyzja o zamknięciu fabryki albo wstrzymanie pracy dostawcy części kluczowych dla pracy linii montażowej może nastąpić daleko poza granicami społeczności, ale lokalni mieszkańcy szybko odczują jej efekty. Społeczności i ich instytucje są zatem mocno uzależnione od więzi zewnętrznych, a gwałtowny rozwój nowych technologii komunikacyjnych czyni tę zależność jeszcze ostrzejszą i sprawia, że praktyka pracy socjalnej na poziomie społeczności staje się bardziej złożona.

Zmiany w organizacjach i systemach świadczenia usług

Poza problemami społeczności równie ważne są jednoczesne zmiany w strukturze organizacji. Jedną z analogii między społecznościami i organizacjami jest to, że i jedne, i drugie stawały się coraz większe i coraz bardziej

wieloaspektowe. W organizacjach często towarzyszyła temu procesowi **biurokratyzacja** działań. Termin **biurokracja** zyskał wiele negatywnych konotacji, które – jak omówimy w rozdziale 7 – mogą, ale nie zawsze muszą, być zasadne. Przez biurokratyzację będziemy rozumieć wzrost wielkości i strukturalnej złożoności organizacji, w tym również human service organisations (HSO). Było to szczególnie wyraźnie widoczne w agencjach publicznych, które na ogół nieustannie się rozbudowywały od czasów New Deal.

Organizacja biurokratyczna jest sposobem strukturyzacji zadań i relacji między członkami organizacji podejmowanej w celu zmaksymalizowania efektywności operacyjnej. Specjalizacja zadań to jeden z aspektów biurokratyzacji i – jak wspominaliśmy wcześniej – ten typ zmiany pomógł wywołać ogromny wzrost zdolności produkcyjnej nowoczesnych organizacji przemysłowych. Problem z biurokracjami polega na tym, że upodabniają się niekiedy do maszyn równie mocno jak narzędzia, które stosują, a rezultatem może być dehumanizacja środowiska dla pracowników i nieadekwatne lub nieefektywne usługi dla osób pozostającychw potrzebie. Często staje się to bardziej wyraźne, gdy zwiększa się rozmiar organizacji, a duże rządowe *human service organization* (HSO) zyskały reputację (czasami zasłużoną, a czasami nie), że odzwierciedlają negatywne aspekty struktury biurokratycznej. Nawet w małych agencjach narzucone z zewnątrz regulacje (takie jak pewne praktyki operacyjne albo procedury finansowe) mogą wytworzyć podejście do usług charakteryzujące się surowością i rygoryzmem. Lens (2008) dowiódł, że wymogi robocze wobec klientów szukających pomocy publicznej doprowadziły do przyjęcia przez personel ostrej i karzącej postawy, skutkującej odmawianiem przyznawania zasiłków albo nakładaniem nieusprawiedliwionych sankcji (s. 217). Jak będziemy omawiać w części IV, zrozumienie, jak struktura i reguły organizacyjne wpływają na interakcje z klientami, ma zasadnicze znaczenie dla efektywnej makropraktyki.

Poza problemem struktury inny powracający wątek debaty dotyczy tego, które organizacje powinny odpowiadać za świadczenie usług i jak powinno być to finansowane. Od początku New Deal przez War on Poverty tworzono agencje publiczne, by zapewnić usługi społeczne od opieki psychiatrycznej przez zasiłki po usługi ochrony dzieci. Jednak począwszy od lat 60. XX wieku zwolennicy **prywatyzacji** zyskiwali coraz większe wpływy. Prywatyzacja wymaga ograniczenia lub zakończenia świadczenia usług społecznych przez agencje publiczne i zastąpienie ich kontraktowaniem **zakupu usług** (*purchase of service,* POS), w przypadku którego rząd płaci prywatnym instytucjom (zarówno non profit, jak i komercyjnym) za świadczenie tych usług. Ten trend można trafniej nazwać reprywatyzacją, ponieważ wiąże się z powrotem usług społecznych do sektora, w którym w większości lokowały się przed New Deal.

Pragnienie zmniejszenia wielkości rządu i zachęcenia do konkurencji oraz kontroli kosztów doprowadziło do tego, że ilość pieniędzy płynąca na POS ogromnie wzrosła. Kettner i Martin (1987) szacują, że w 1973 roku wydano na kontrakty POS z prywatnymi instytucjami non profit 263 miliony dolarów. W 2007 roku organizacje non profit w Stanach Zjednoczonych miały wydatki w wysokości 1,3 biliona dolarów (Urban Institute, 2010). W 1997 roku organizacje świadczące usługi społeczne i prawne w skali kraju czerpały ponad połowę (52 procent) swojego budżetu z kontraktów rządowych, więc jeśli ten odsetek pozostał niezmieniony, wartość kontraktów na POS dla organizacji non profit w 2007 roku wyniosła 676 miliardów dolarów (Wing, Pollak, Blackwood, 2008).

W modelu **purchase of service** (POS) podejmowanie decyzji i funkcje finansowania pozostają w agencjach publicznych, ale faktyczne świadczenie usług przesunięte zostaje do sektora prywatnego. Może być to atrakcyjne dla poszukujących usług, ponieważ udanie się do lokalnej instytucji non profit może być postrzegane jako mniej stygmatyzujące niż proszenie o pomoc rządową. Obrońcy POS dowodzą również, że zawieranie kontraktów z instytucjami zapewnia wiele wolnorynkowych korzyści (np. minimalizację kosztów, poprawę nadzoru), które nie pojawiałyby się, jeśli usługi byłyby świadczone bezpośrednio przez odpowiedzialną za nie agencję publiczną. By jeszcze bardziej poprawić usługi agencje je kontraktujące w coraz większej mierze wykorzystują **kontraktowanie na podstawie wyników**, w którym od instytucji uzyskujących kontrakty na usługi wymaga się realizacji konkretnych celów w odniesieniu do liczby i jakości świadczonych usług (Martin, 2005).

Kwestia, czy prywatyzacja przyniosła pozytywne efekty w przypadku świadczenia usług społecznych, pozostaje nierozstrzygnięta. Krytycy narzekają, że skoncentrowanie się wyłącznie na kontraktach POS pomija ważne problemy klientów i promuje raczej orientację na rozwiązywanie problemów po fakcie niż zapobieganie im. Inni dowodzą, że poleganie w coraz większym stopniu na prywatnych instytucjach działających na rządowych kontraktach zagraża niezależności tych instytucji i sprawia, że są one bardziej zagrożone niż w czasach, kiedy ich budżet był bardziej zdywersyfikowany, zwłaszcza gdy następują cięcia wydatków rządowych. Na przykład na początku lat 80. XX wieku spowolnienie gospodarcze doprowadziło do zmniejszenia finansowania publicznego, w wyniku czego środki na POS zaczęły wysychać. Wiele instytucji non profit, które wcześniej rozrosły się na publicznych pieniądzach, stanęło nagle w obliczu ostrej konkurencji o ograniczone zasoby. Na przykład szpitale cierpiące na niedobór pacjentów zaczęły dywersyfikować zakresy usług i rozszerzać je o leczenie uzależnień, domową opiekę medyczną i inne. Organizacje komercyjne również zaczęły świadczyć usługi społeczne i zarówno one, jak i prywatne szpitale poszukiwały klientów, którzy mogliby opłacić koszty usług z własnych zasobów albo z ubezpieczenia. Jednocześnie instytucje non profit tradycyjnie służyły klientom o niskich dochodach, pokrywając związane z tym koszty z przychodów uzyskanych od klientów płacących za usługi. Jednak przy coraz bardziej ograniczonych funduszach rządowych i odbieraniu przez konkurencję klientów płacących za usługi częstym skutkiem były cięcia w usługach, które trafiały w klientów znajdujących się w największej potrzebie (McMurtry, Netting, Kettner, 1991). Niemniej liczba organizacji non profit nadal rosła szybciej od tempa wzrostu liczby organizacji w sektorze komercyjnym, a w roku 2005 organizacje non profit odpowiadały za 8 procent płac i 10 procent PKB w Stanach Zjednoczonych (Wing et al., 2008).

Wiek Informacji

Każdy, kto używał komputera albo smartfona do: zrobienia zakupów, rezerwacji lotu, znalezienia restauracji, wysłania wiadomości, zlokalizowania dawnego znajomego albo poznania nowego, wie, że gwałtownie rozwijająca się technologia informacyjna nadal drastycznie zmienia nasze życie. Futurysta Alvin Toffler przewidział ten trend ponad 30 lat temu i był przekonany, że stanowi on nową formę, czy też trzecią falę, ludzkości (1980). W tym modelu pierwsza fala organizacji społecznej polegała na rozwoju rolnictwa i powstaniu społeczności, które wspierało. Rewolucja przemysłowa wytworzyła drugą falę charakteryzującą się ogromnym wzrostem produkcji, zwiększeniem liczby ludności i urbanizacją. Każdą falę cechował szczególny towar. W pierwszej fali były to produkty rolne, w drugiej – towary przemysłowe. W trzeciej fali jest to informacja.

Informacja jako towar występuje w wielu formach – jednym z przykładów jest wiedza, taka jak ta zdobywana i wykorzystywana przez profesjonalistów. Jeśli rolnik był charakterystyczną postacią pierwszej fali, a pracownik fabryczny drugiej, w trzeciej jest nią profesjonalista, który w przeciwieństwie do rolników i robotników zapewnia raczej usługi niż fizyczne dobra. Przesunięcie w kierunku usług staje się coraz głębsze, a w minionych 50 latach sektor usług w gospodarce rósł znacznie bardziej gwałtownie niż wszystkie pozostałe. Widać to po tym, jak zmieniał się udział usług w PKB w gospodarce amerykańskiej, który jest wyliczany dla trzech podstawowych sektorów: rolnictwa, przemysłu i usług. W 1947 roku odsetek PKB, za który odpowiadał każdy z nich, wynosił odpowiednio: 8, 33 i 59 procent. W 2009 roku natomiast odsetek ten wynosił odpowiednio: 1, 15, i 84 procent (U.S. Department of Commerce, 2010). Ponad 4 z każdych 5 dolarów bogactwa wytworzonego w 2009 roku pochodziło zatem z sektora usług, gdzie również powstała ogromna większość nowych miejsc pracy w minionych kilku dekadach.

Gospodarki w krajach rozwiniętych rzadko rosną dlatego, że znalezione zostają nowe zasoby, a raczej dlatego, że istniejące zasoby – ludzkie albo materialne – zostają lepiej wykorzystane. Kiedy ekonomiści mówią o produktywności, mają zazwyczaj na myśli wartość wytworzonych dóbr i usług podzieloną przez zasoby (ludzkie i materialne) użyte do ich wytworzenia. W przypadku usług firma rachunkowa może zwiększyć liczbę formularzy zwrotu podatku, które wypełnia dla swoich klientów, zmuszając swój personel do szybszej pracy. To jednak ma swoje granice, bo nikt nie pozostanie w firmie albo do niej nie przyjdzie. Jeśli jednak firma skomputeryzuje dane klientów, a także większość obliczeń, które jej personel wykonywał wcześniej ręcznie, może drastycznie

skrócić czas potrzebny do wypełnienia każdego formularza zwrotu i zwiększyć swoją produktywność. To właśnie się stało w rachunkowości i wielu innych dziedzinach w ostatnich latach. Na przykład w 2002 roku U.S. Congressional Budget Office (CBO) zbadało, jak wiele wspólnego miała technologia komputerowa ze wzrostem produktywności narodowej. Wnioski były następujące: „CBO przypisuje *całe* przyśpieszenie we wzroście [produktywności netto] w latach 1996–2001 postępowi technicznemu w produkcji oprogramowania komputerowego" i łatwiejszemu dostępowi do technologii komputerowej, jaki on spowodował (U.S. Congressional Budget Office, 2001, s. viii, wyróżnienie dodane).

Postępy technologii informacyjnej przekształcają miejsce pracy również na inne sposoby. Coraz większa liczba pracowników pozostaje w domu przez część lub cały tydzień roboczy, realizując swoje zadania za pośrednictwem połączeń głosowych i transmisji danych, łączących ich z sieciami ogólnokrajowymi i międzynarodowymi. Te zmiany mogą dramatycznie zmienić naturę życia społeczności. Prawdopodobnie zmodyfikują one co najmniej tradycyjne wzorce dojazdów do pracy, pozwalając większej liczbie pracowników „iść do biura" w domu. Ostatecznie mogą one odwrócić trendy związane z urbanizacją, przyczyniając się do powstania mniejszych i bardziej zdecentralizowanych społeczności.

Pracownicy socjalni mogą oczekiwać, że następujące zmiany technologii informacyjnej będą miały dwa typy skutków dla wykonywanej przez nich pracy. Jednym jest to, że natura problemów społecznych, z którymi się spotykają, ulegnie zmianie, a drugą to, że zmieni się sposób, w jaki wykonują swoją pracę. W odniesieniu do zmian w problemach społecznych odnotowaliśmy już rosnącą przepaść między dochodami dobrze i słabo zarabiających w Stanach Zjednoczonych, a nadchodzący niedobór wykwalifikowanych pracowników, którzy mogliby zapełnić miejsca pracy związane z informacją i zaawansowaną technologią, prawdopodobnie jeszcze zwiększą tę przepaść. Carnevale, Smith i Strohl (2010) przewidują, że w 2018 roku zostanie stworzonych prawie 47 milionów nowych i zastępczych miejsc pracy, a dyplom college'u i inna edukacja policealna będą potrzebne do objęcia prawie dwóch trzecich z nich. Przewidują oni również, że liczba studentów, którzy pójdą do college'ów i z powodzeniem uzyskają umiejętności potrzebne do objęcia tych miejsc pracy, będzie o ponad 3 miliony mniejsza od faktycznego zapotrzebowania. Tymczasem znacznie zmniejszy się liczba miejsc pracy dla tych, którym brakuje wyższego wykształcenia. Rezultatem będzie dla nich prawdopodobnie zatrudnienie poniżej kwalifikacji lub bezrobocie i będą napotykać szczególne trudności w znalezieniu pracy przynoszącej dochody na poziomie klasy średniej. To jeszcze bardziej skomplikuje zadanie pracowników socjalnych, którzy próbują pomóc najbiedniejszym członkom społeczeństwa, ponieważ niewiele z tych osób będzie posiadało umiejętności niezbędne, by mogli się kwalifikować na lepiej płatne miejsca pracy.

Sposób, w jaki pracownicy socjalni wykonują swoją pracę, również się zmienia. Układają raporty, piszą notatki o postępach, wymieniają informację z innymi wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacjami, sprawdzają akta klientów, szukają możliwości odesłania ich do innych instytucji i wykonują mnóstwo innych funkcji, które określają techniczne szczegóły ich ról profesjonalnych. Komputery, bazy danych i inne zasoby informacji zyskały zasadnicze znaczenie dla wypełniania tych zadań. Smartfony i laptopy albo tablety można wykorzystywać do robienia notatek dotyczących sprawy, wypełniania formularzy albo administrowania narzędziami oceny. W większości przypadków zapewniają one również bezprzewodowy dostęp pozwalający pracownikom wysyłać e-mailem pytania do superwizora, poszukiwać instytucji, do których można odesłać klientów, albo umówić spotkania z klientami. Dostęp do akt instytucji pozwala pracownikom przeszukiwać akta klientów, aktualizować formularze i notatki dotyczące sprawy albo wpisywać informacje wykorzystywane do monitorowania i ewaluacji usług. Mogą również pozostawać na bieżąco z literaturą profesjonalną dzięki dostępowi online do czasopism i raportów badawczych, zadawać pytania członkom list mailingowych, którzy pracują w tym samym obszarze specjalizacji, albo odwiedzać strony internetowe, które dostarczają informacji o problemach, z którymi nie są dobrze zaznajomieni. Prawdopodobnie największą potencjalną wartością dla makropraktyków jest możliwość ściągania danych ze spisów powszechnych albo dostęp do systemów informacji geograficznej pozwalających na nanoszenie danych dotyczących dystrybucji dochodu, przestępczości, wieku, stanu zdrowotnego i wielu innych zmiennych na mapach

obszarów docelowych o dużej rozdzielczości. Innymi słowy, jak w niemal wszystkich innych dziedzinach, gwałtowne zmiany techniki komputerowej i technologii informacyjnej będą nadal wpływać na sposób, w jaki pracownicy socjalni wykonują swoją pracę. Ramka 2.6 przedstawia przegląd współczesnych trendów.

Ramka 2.6 Współczesne trendy w syntetycznym ujęciu

- **Reforma zasiłków i pomocy społecznej (Poverty and Welfare Reform).** Od 1996 (kiedy wprowadzono ważne reformy federalne) do 2001 roku liczba beneficjentów pomocy społecznej spadła o ponad połowę, ale później liczba spraw zaczęła się stabilizować. Obecnie poziom ubóstwa rośnie – zwłaszcza wśród dzieci – a dziś jest bardziej prawdopodobne, że dziecko będzie żyło w ubóstwie, niż w latach 70. albo 80. XX wieku.
- **Nierówności poziomu dochodu.** Przepaść w dochodach między bogatymi a biednymi zwiększa się, przy czym najbogatsza jedna piąta rodzin w Stanach Zjednoczonych zyskiwała w minionych 20 latach siłę nabywczą, a zarobki najbiedniejszych 20 procent spadały. W 2007 roku górna jedna piąta gospodarstw domowych odpowiadała za ponad 50 procent wszystkich uzyskanych dochodów, natomiast dolna jedna piąta gospodarstw domowych uzyskała mniej niż 5 procent wszystkich dochodów.
- **Wzorce przynależności i identyfikacji ze społecznością.** Członkowie społeczeństwa w mniejszym stopniu polegają na więziach lokalnych i są mniej ściśle związani ze swoimi społecznościami niż w przeszłości. Na przykład: jest mniej prawdopodobne, że wstąpią do lokalnych grup, a bardziej prawdopodobne, że przyłączą się do organizacji ogólnokrajowych, z których członkami mogą się nigdy nie spotkać; obecnie wykorzystują sieci społeczne i inne technologie do utrzymywania kontaktów na większe odległości. Również ich organizacje i społeczności są bardziej narażone na konsekwencje decyzji podejmowanych poza obszarem lokalnym niż w przeszłości.
- **Zmiany w organizacjach i systemach świadczenia usług.** Jest bardziej prawdopodobne niż w przeszłości, że pracownicy socjalni będą pracować w organizacjach i że będą one sformalizowanymi strukturami biurokratycznymi. Jest również bardziej prawdopodobne, że będą to raczej instytucje prywatne niż publiczne i że będą uzależnione od kontraktów na zakup usług.
- **Wiek Informacji.** Komputeryzacja wielu aspektów funkcjonowania społeczeństwa oznacza, że najbardziej wartościowym towarem jest informacja. Co więcej, większość miejsc pracy wiąże się obecnie raczej ze świadczeniem usług niż produkcją żywności lub towarów przemysłowych. Tylko 1 z każdych 100 dolarów w gospodarce pochodzi obecnie z rolnictwa, natomiast 4 z każdych 5 dolarów pochodzą z usług. Od programów komputerowych przez ochronę zdrowia po różne funkcje związane z pracą społeczną usługi są coraz bardziej napędzane przez informacje i zależne od komputerów.

Nurty ideologiczne

Podobnie jak w przypadku omówienia szerszych warunków społecznych, pojęcie problemu społeczności wprowadzone przez Warrena (1978) może stanowić punkt wyjścia do omówienia współczesnych nurtów ideologicznych. Jeden z problemów dotyczy rosnących trudności, jakie członkowie społeczności mają z osiągnięciem **poczucia wspólnoty** (*sense of community*) – psychologicznego poczucia przynależności, które ma zasadnicze znaczenie zarówno dla jednostek, jak i społeczności. To poczucie powinno się rodzić ze świadomości roli i wkładu w dobrobyt społeczności. W czasach historycznych tę użyteczność łatwo było dostrzec, gdy osoba była jedynym sklepikarzem, nauczycielem, piekarzem, kowalem albo jedyną położną w społeczności. Jednak współcześnie działania ludzi mogą być tak wyspecjalizowane, że ich wkład w dobro społeczności nie jest oczywisty ani dla nich, ani dla innych członków.

Utrata poczucia wspólnoty może wytworzyć poczucie **alienacji**, które często opisuje się jako poczucie wyizolowania z grup społecznych, z którymi jednostka mogłaby się w naturalny sposób identyfikować. Ludzie, którzy doświadczają alienacji, czują się wyobcowani albo wyłączeni ze związków społecznych i kulturowych i zazwyczaj są zarówno mniej produktywni, jak i mniej zdolni do radzenia sobie z napięciami codziennego życia. Niekiedy może powstać błędne koło, w którym złożoność i bezosobowość życia w społeczności rodzi alienację, a ci, którzy cierpią z jej powodu, czują się jeszcze mniej zdolni do poradzenia sobie z taką złożonością. Poczucie oddzielania, które często stanowi część doświadczenia wyobcowania, dotyka szczególnie mocno przedstawicieli grup historycznie wykluczonych, które już znajdują się w gorszym położeniu od innych w społeczności i mogą się czuć stygmatyzowani z tego powodu (Ohmaer, 2010). Innym efektem alienacji może być pojawienie się egoizmu i zachowań antyspołecznych, w których troska o dobro społeczności (przy braku jasnego jej postrzegania i swojej w niej roli) jest podporządkowana interesom indywidualnym. Właśnie to zjawisko niektórzy komentatorzy społeczni i ważne postacie polityczne określili mianem upadku postawy obywatelskiej w relacjach społecznych.

Pracownicy socjalni muszą również zmagać się z napięciem między **indywidualizmem** a **kolektywizmem**. To napięcie pojawia się często, gdy trzeba zdecydować, czy zachowaniem powinny kierować interesy osobiste, czy grupowe. Kultura amerykańska zazwyczaj ceni i chroni inicjatywy indywidualne, ale w wielu innych kulturach jest bardziej prawdopodobne, że jednostki będą się definiować w kategoriach przynależności do grupy i będą je motywować korzyści dla grupy jako całości. Prowadzone były badania wśród Latynosów (Parsia, Nieri, Villar, 2010) i Azjoamerykanów (Lau, Fung, Wang, Kang, 2009), które dotyczyły problemów, w obliczu których stają ludzie z innych kultur, kiedy przyjmują amerykańskie normy. Trudności tego typu pojawiają się jednak również w innych okolicznościach, a przykłady grup, w których jest konflikt motywacji indywidualnych i kolektywnych, obejmują np. opiekujących się ludźmi w podeszłym wieku (Anngela-Cole, Hilton, 2009) czy bezdomną młodzież (Thompson, Kim, McManus, Flynn, Kim, 2007). Inny aspekt tego zagadnienia dotyczy tego, gdzie powinny rezydować władze podejmujące decyzje związane z projektowaniem programów. Jak pisaliśmy wcześniej, jest to rozgrywane w debatach o tym, czy programy publiczne powinny być kontrolowane przez władze stanowe i lokalne, czy też narodowe. Ogólnie rzecz biorąc, konserwatyści polityczni twierdzą, że rządy lokalne są w najlepszym położeniu, by rozpoznać potrzeby lokalne i dopasować działania odpowiednio do nich. Progresywiści opowiadają się za programami na dużą skalę, które redukują nierówności istniejące między społecznościami i wprowadzają ogólne standardy dla usług albo zasiłków.

Pojęciem, które przyciągnęło szczególną uwagę z racji jego mocy eksplanacyjnej, jest **kapitał społeczny**. Odnosi się ono do zbioru przekonań, wartości i praktyk, których przestrzegają członkowie społeczeństwa i które przyczyniają się do dobrobytu wszystkich. Od społeczeństwa o wyższym kapitale społecznym będzie się na przykład

oczekiwać niższego wskaźnika przestępczości, ponieważ większość osób w nim dostrzega korzyści płynące z nieokradania siebie nawzajem. Podobnie jak kapitał ekonomiczny (np. fundusze, które można zainwestować) albo kapitał ludzki (np. wykształcenie lub doświadczenie) kapitał społeczny jest mierzalnym zasobem, który można uważać za część bogactwa społeczeństwa. Coraz więcej badań sugeruje, że większy kapitał społeczny wiąże się z: niższym poziomem ubóstwa (Sun, Rosenberg, Meng, 2009), niższym wskaźnikiem śmiertelności (Hutchison, Putt, Dean, Long, Montagnet, Armstrong, 2009), wzrostem poczucia własnej wartości i zdolności do radzenia sobie z problemami (Wahl, Bergland, Løyland, 2010), bardziej negatywnymi postawami wobec przemocy (Kelly, Rasu, Lesser, Oscos-Sanchez, Mancha, Orriega, 2010) i wieloma innymi zmiennymi. Rolę pracowników socjalnych można postrzegać jako zachowywanie i promowanie kapitału społecznego, choć brakuje zgody co do tego, czym on jest i jak można go zwiększyć. Na przykład zarówno indywidualizm, jak i kolektywizm można postrzegać jako aspekty kapitału społecznego, ale istnieje trudność z właściwym ich wyważeniem. Spór dotyczy również tego, czy w obliczu zaburzeń społecznych, które opisał Fukuyama (1999), albo zaniku form stowarzyszania się dostrzeżonego przez Putnama (2000), narodowy zasób kapitału społecznego rośnie czy się zmniejsza.

Ostatnia uwaga o ideologii dotyczy nie tylko tego, w co ludzie wierzą, ale też jak wyrażają swoje przekonania, szczególnie w przypadku gwałtownych i jednostronnych przekazów. Obserwatorzy zarówno ze sfery akademickiej, jak również publicznej, włączając w to prezydenta Baracka Obamę, często podnosili kwestię, że stanowisko, które się zajmuje, i retoryka używana do wyrażenia tego stanowiska są często tak spolaryzowane, że sama niezgoda jest wszystkim, co ma znaczenie (Allen, 2009). Inni

Ramka 2.7 Współczesne ideologie, idee i definicje

- **Poczucie wspólnoty (*Sense of Community*).** Stopień, w jakim członkowie społeczności (czy to lokalnej czy nielokalnej) identyfikują się z nią i czują się jej częścią.
- **Alienacja (Alienation).** Poczucie wyobcowania i braku przynależności do reszty społeczeństwa. Brak poczucia wspólnoty jest powszechnym aspektem alienacji.
- **Indywidualizm a kolektywizm (*Individualism versus Collectivism*).** Continuum, na którym można ulokować różne kierunki polityki społecznej. Kierunki polityki skłaniające się w kierunku indywidualizmu dążą do nakładania minimalnych ograniczeń na wolność osobistą i wolę jednostki, podczas gdy te faworyzujące kolektywizm zakładają, że pewne indywidualne wybory muszą zostać ograniczone, by lepiej służyć dobru wszystkich.
- **Kapitał społeczny (*Social Capital*).** Zasoby publiczne, które odzwierciedlają gotowość jednostek do zachowywania się w sposób, który wspiera spójność społeczeństwa i dobrobyt jego członków. Kapitał społeczny zazwyczaj jest wyższy tam, gdzie alienacja jest niższa, a poczucie wspólnoty wysokie.
- **Erozja dyskursu publicznego (*Erosion of Public Discourse*).** Obawa, że debata publiczna staje się zarówno bardziej spolaryzowana, jak i bardziej pozbawiona postawy obywatelskiej, niż w przeszłości i że ogólna spójność społeczeństwa może być zagrożona, ponieważ ludzie coraz bardziej okopują się w swoich poglądach i mniej chętnie słuchają innych.

obserwatorzy przestrzegają przed tłumieniem wolności słowa, zwłaszcza w miejscu pracy (Barry, 2007). Potencjalny wpływ **erozji dyskursu publicznego** na społeczności i organizacje polega na tym, że niektóre z omówionych wcześniej problemów (np. utrata poczucia wspólnoty, alienacja) pogłębiają się, podczas gdy pojęcia związane z kolektywizmem zanikają, a kapitał społeczny ginie. Kwestia, jak należy zdefiniować ten problem i czy jest to poważne zagrożenie, została podjęta przez komisję Uniwersytetu Pensylwanii. We wprowadzeniu do książki poświęconej ustaleniom tej komisji Rodin i Steinberg (2003) konkludują, że brak postawy obywatelskiej w dyskursie publicznym ma długą historię, ale nowoczesne metody komunikacji mogą prowadzić do nasilenia się tego zjawiska i jego większego zróżnicowania niż w przeszłości. W dodatku najostrzejsze i najbardziej negatywne głosy mogą wykorzystać te metody do tego, aby stać się bardziej słyszalnymi. Z innej strony, te same innowacyjne metody komunikacyjne można wykorzystać do rozpowszechniania przemyślanych i umiarkowanych przekazów, jeśli ich nadawcy zyskają równą biegłość w wykorzystaniu tych nowych metod.

Ramka 2.7 przedstawia przegląd współczesnych ideologii, idei i definicji.

Populacje dyskryminowane i wykluczone

W ciągu ostatnich 150 lat wiele osiągnięto, by oczyścić społeczeństwo z przesądów i ucisku, które często skierowane były przeciwko określonym populacjom przez oficjalną politykę. Ustawodawstwo w połączeniu ze stopniową zmianą indywidualnych postaw uczyniły otwartą dyskryminację opartą na rasie albo pochodzeniu etnicznym zarówno nielegalną, jak i dla wielu członków społeczeństwa moralnie nieakceptowalną. Kobiety i osoby niepełnosprawne również poczyniły wielkie postępy w ostatnich dekadach w kierunku skorygowania sposobu ich traktowania jako obywateli drugiej kategorii. Osoby ze społeczności LGBT skorzystały z wyroków sądów znoszących prawa stanowe, które kryminalizowały związki intymne między osobami tej samej płci.

Dostęp do zasobów i ich kontrola przynoszą korzyści grupom, które sprawują tę kontrolę.

Jednak dyskryminacja i wykluczenie w żadnym razie nie znikły. Pomimo dekad badań pokazujących, że jest inaczej, na przykład osoby LGBT wciąż są publicznie szkalowane za zboczone lub patologiczne zachowanie, odmawia się im też praw i możliwości, które osoby heteroseksualne traktują jako coś oczywistego. Choć liczba kobiet na studiach magisterskich i doktoranckich w amerykańskich college'ach i uniwersytetach jest wyższa od liczby mężczyzn, przeciętna pracująca kobieta wciąż otrzymuje za swoją pracę trzy czwarte tego, co przeciętny pracujący mężczyzna (American Council on Education, 2010; Institute for Women's Policy Research, 2010). Mimo że jawne wyrażanie rasizmu jest obecnie powszechnie potępiane, wiele grup rasowych i etnicznych nadal cierpi z powodu niedogodności spowodowanych przez dawne rasistowskie i dyskryminujące praktyki.

Tabela 2.1 przedstawia wskaźniki dobrobytu jednostek i rodzin w kategoriach takich jak dochód, edukacja i ochrona zdrowia dla każdej z pięciu najważniejszych grup rasowych/etnicznych w społeczeństwie amerykańskim. W naszym omówieniu obecnego statusu tych grup w dalszej części rozdziału, zwrócimy uwagę na zróżnicowanie tych wskaźników. Należy podkreślić, że marginalizacja nie jest słabością, a celem tabeli 2.1 nie jest uwiecznienie ułomnego modelu przedstawiającego pewne grupy. Dążymy natomiast do wskazania, że dostęp do zasobów i ich kontrola przynoszą korzyści grupom, które sprawują tę kontrolę. Najlepiej ilustruje to fakt, że długotrwała marginalizacja dotyka grup, którym brakowało takiego dostępu i kontroli. Ponieważ najczęściej to biali sprawowali kontrolę, będą często wykorzystywani jako grupa odniesienia w naszym omówieniu.

Tabela 2.1 Wybrane wskaźniki dobrobytu według grup rasowych/etnicznych

Wskaźnik	Grupa (odsetek ogólnej liczby ludności) Czarni, nie-Latynosi (12,1%)	Azjoamerykanie (4,3%)	Latynosi (15,1%)	Rdzenni Amerykanie (0,8%)	Biali, nie-Latynosi (65,8%)
Dochód, zatrudnienie i zabezpieczenie w żywność					
Roczny dochód na głowę w dolarach[a]	17 711	29 447	15 063	17 292[b]	30 941
Odsetek osób żyjących poniżej poziomu ubóstwa[c]	34,6	16,6	30,3	30,2[b]	19,2
Odsetek bezrobotnych na koniec 2010 roku[d]	15,8	7,2	13,0	15,2[e]	8,5
Odsetek gospodarstw domowych bez zabezpieczenia w żywność w 2009 roku[f]	24,9	*	16,9	*	11,0
Skład gospodarstw domowych					
Odsetek gospodarstw domowych prowadzonych przez samotnego rodzica[g]	67	16	40	53	24
Odsetek dzieci w gospodarstwach domowych prowadzonych przez dziadków[h]	7,6	2,2	3,3	*	2,5
Edukacja (dorośli w wieku 25 lat i więcej)					
Odsetek osób z wykształceniem niższym niż średnie	15,9	11,8	38,1	*	12,9
Odsetek osób z wykształceniem tylko średnim	35,4	19,4	29,3	*	31,2
Odsetek osób z wykształceniem wyższym	19,3	52,3	13,2	*	29,9

cd. na str. 78

Warunki mieszkaniowe i transportowe					
Odsetek osób mieszkających w tym samym domu co 12 miesięcy wcześniej[i]	78,1	80,0	78,2	80,6	85,9
Odsetek osób mieszkających w domach wymagających umiarkowanego lub poważnego remontu[i]	9,6	4,5	7,7	7,0	2,7
Odsetek osób korzystających wyłącznie z transportu publicznego[h]	11,1	10,2	8,1	3,5	2,7
Zdrowie i zdrowie behawioralne					
Zgony niemowląt na 1000 żywych urodzeń[j]	13,6	4,9	5,6	8,1	5,8
Odsetek osób w wieku 18 i więcej lat o słabym i złym stanie zdrowia[k]	18,2	9,0	14,7	20,1	11,9
Liczba zgonów dostosowana do wieku w roku na 100 tysięcy osób w 2006 roku[l]					
ze wszystkich powodów	982,0	428,6	564,0	642,1	777,0
z powodu choroby serca albo zawału	480,9	222,6	284,7	266,2	378,2
z powodu chorób związanych z nowotworem	298,5	142,6	151,3	161,8	256,3
z powodu wypadków	62,3	25,8	51,8	93,8	67,9
z powodu zabójstw	21,6	2,8	7,3	7,5	2,7
Liczba dni w minionym roku, w które spożyto pięć lub więcej drinków, 2010 rok[j]	12,6	8,8	19,9	*	27,7
Użycie nielegalnych narkotyków, miniony miesiąc[m]	9,6	3,7	7,9	18,3	8,8
Odsetek osób w wieku 16–64 lata niemających zwykłego źródła opieki zdrowotnej[k]	16,4	18,1	28,3	23,0	13,5
Odsetek osób, które nigdy nie miały ubezpieczenia zdrowotnego[k]	21,0	17,2	32,4	*	12,0

Jeśli nie zaznaczono inaczej, dane za rok kalendarzowy 2009 (U.S. Bureau of the Census, 2010d).
* Brak danych.
[a] U.S. Bureau of the Census (2011a).
[b] Dane szacunkowe według danych z 2005 roku.
[c] W oparciu o *Definition 4 of poverty level*. U.S. Bureau of the Census (2011b).
[d] U.S. Bureau of Labor Statistics (2011).
[e] Austin (2011).
[f] Nord, Coleman-Jensen, Andrews, and Carlson, (2010).
[g] Annie E. Casey Foundation (2010).
[h] Dane za rok 2005.
[i] Dane za rok 2007. U.S. Department of Housing and Urban Development (2008).
[j] Dane za rok 2005. MacDorman and Mathews (2008).
[k] U.S. Department of Health and Human Services (2010a).
[l] Dane za rok 2010. Centers for Disease Control (2010).
[m] U.S Department of Health and Human Services (2010b).

Terminologia

Zanim rozpoczniemy nasze omówienie, ważne jest, by krótko zwrócić uwagę na język. Pracownicy socjalni muszą dostrzegać, że terminy użyte do zdefiniowania i rozróżnienia poszczególnych populacji można stosować w negatywny sposób, który wzmacnia stereotypy i izoluje członków tych grup.

Abramovitz (1991) przedstawia słownik terminów zwiększających świadomość tego, jak zwykłe wypowiedzi przesyłają informacje ukryte za tymi, które faktycznie zostały wypowiedziane. Przedstawia przykład wyrażenia **feminizacja ubóstwa**, które zwraca uwagę na ekonomiczne problemy kobiet, ale może również implikować, że ubóstwo jest nowym problemem dla kobiet. Opowiada się zatem za terminem **zubożenie kobiet**, który lepiej odzwierciedla długą historię ekonomicznego wykluczenia kobiet. Wypowiada się również przeciwko używaniu socjologicznego terminu **underclass**, który miał zastąpić biednych **z wieloma problemami**, **znajdujących się w niekorzystnej sytuacji** lub **ciężko doświadczonych**, z uwagi na stygmatyzujące konotacje tych określeń.

Od lat 50. XX wieku coraz większą uwagę zwracano na stosowanie bardziej odpowiedniego i mniej obciążonego historycznie języka w odniesieniu do szczególnych populacji. Na przykład spośród grup etnicznych i rasowych czarni przyjmowali termin **czarny** jako preferowany deskryptor w latach 60. i 70. XX wieku, zastępując związane z segregacją terminy **Murzyn** (*Negro*) i **kolorowy**. Od czasów Civil Rights Movement termin **African American** wszedł do powszechnego użycia, a badania pokazują, że Afroamerykanie są wyraźnie podzieleni między **black** i **African American**, jeśli chodzi o preferowane określenie (Sigelman, Tuch, Martin, 2005). Wśród rdzennych Amerykanów termin **Native American** był promowany jako bardziej odpowiedni niż **Indian**. Jednak używanie pełnego zwrotu **American Indian** zamiennie z **Native American** jest uważane za właściwe (Native American Journalists Association, 2006). Niektórzy autorzy zaproponowali termin **First Nation People**, ale nie wydaje się, żeby został powszechnie przyjęty. Termin **Latino** używany jest jako wyrażenie na oznaczenie osób pochodzących z Ameryki Łacińskiej, w tym Portorykańczyków, Amerykanów pochodzących z Kuby, Amerykanów pochodzących z Meksyku (którzy używają również określenia **Chicano**) i innych. Zwolennicy używania określenia **Latino** albo **Latina** twierdzą, że określenie **Hispanic** (które zostało stworzone przez U.S. Bureau of the Census) właściwie stosuje się jedynie do osób mających więzi z Hiszpanią (Gutiérrez, Lewis, 1999), ale sondaż przeprowadzony przez „Hispanic Maganizine" (2006) pokazał, że określenie **Hispanic** wolały dwie trzecie z ponad tysiąca uczestników sondażu. Około jednej trzeciej wolało identyfikować się z **Latino** (Granado, 2006). Wreszcie, terminu **white** pomimo powszechnego użycia jest słabo zdefiniowany, ale jest szerzej używany niż **Anglo** albo **Caucasian**. Wyniki z badania mającego określić, którego terminu respondenci wolą używać, gdy opisują swoją grupę, pokazały, że wśród białych **white** był preferowany przez dużą grupę (62 procent) w porównaniu z **Caucasian** (17 procent) (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995).

Termin **osoba niepełnosprawna** jest uznawany za właściwy jako szeroki deskryptor jednostek mających zdolności fizyczne albo umysłowe odmienne od normy. Terminu **uzdolniony inaczej** broniono jako sposobu na uniknięcie kategoryzowania członków tej grupy ze względu na ich ograniczenia, ale zwrot ten nie został powszechnie przyjęty. W odniesieniu do seksualności, **gej** i **lesbijka** są terminami preferowanymi od przynajmniej trzech minionych dekad. W tym czasie jednostki, które są **biseksualne** albo

transgenderowe również zaczęły być lepiej rozpoznawane jako odrębne grupy. Członkowie każdej z tych grup byli wcześniej rozróżniani za pomocą ich **preferencji seksualnej**, ale termin **orientacja seksualna** jest obecnie uznawany za bardziej właściwy, ponieważ odzwierciedla wyniki badań wskazujące, że orientacja jest raczej wrodzona, niż jest kwestią wyboru. Skrót **LGBT** (lesbijski, gejowski, biseksualny i trangenderowy) upowszechnił się, a obecnie często jest rozszerzany do LGBTQ. Dodatkowa litera zastępuje „kwestionujący", co odnosi się do osób, które nie są pewne swojej orientacji seksualnej. W innych przypadkach zastępuje określenie „queer", kiedyś poniżający termin, który aktywiści przyjęli jako oznakę oporu wobec dyskryminacji. W odniesieniu do płci kulturowej niektóre autorki feministyczne opowiadały się za użyciem terminów **womyn** albo **wimin**, ponieważ w mniejszym stopniu pochodzą od „men", ale na razie te terminy nie weszły do powszechnego użycia.

Zwykłe wypowiedzi przesyłają informacje ukryte za tymi, które faktycznie zostały wypowiedziane.

Uznajemy znaczenie języka i naszym zamiarem w tej książce jest odzwierciedlenie go w sposobie, w jaki używamy tych terminów. W oparciu o cytowane wyżej badania będziemy używać zamiennie terminów **czarny** i **Afroamerykanin**, **rdzenny Amerykanin** i **Amerykański Indianin**. Naszym celem jest bycie wyczulonym na przekonania i życzenie tak wielu osób w różnych grupach, jak to możliwe, i odzwierciedlać to, co jest uznawane za standardową terminologię przez członków tych grup. Mamy nadzieję, że czytelnik uzna to za dowód dynamicznej, ewoluującej natury nowoczesnego języka.

W porównaniu z wcześniejszymi okresami historii naszego narodu najnowszą przeszłość znamionowały znaczące korzyści dla grup etnicznych i rasowych, kobiet, członków społeczności LGBT i osób niepełnosprawnych w ich walce o osiągnięcie równej pozycji w społeczeństwie. Jednak pomimo tego postępu ich wysiłki w żadnym razie nie są zakończone. Sukces w ograniczaniu akceptacji społecznej dla postaw opartych na uprzedzeniach i otwartych aktów dyskryminacji musi zostać wyważony świadomością faktu, że te postawy i zachowania niekiedy po prostu stały się bardziej ukryte, a tym samym trudniejsze do zwalczania. Również z trudem wywalczonym zwycięstwom politycznym nie zawsze towarzyszyły porównywalne zyski ekonomiczne, a warunki pewnych grup w rzeczywistości się pogorszyły.

Rdzenni Amerykanie

Rdzenni Amerykanie skorzystali pod wieloma względami z niepokojów społecznych lat 60. XX wieku, a grupy takie jak American Indian Movement (AIM) pomogły zwrócić uwagę na trudne relacje między organizacjami plemiennymi a rządem federalnym. W rezultacie samorządy plemienne były w stanie osłabić paternalistyczny wpływ takich agencji jak Bureau of Indian Affairs i zyskać większą autonomię nad swoimi działaniami. Na przykład Indian Child Welfare Act z 1978 roku przekazał jurysdykcję nad sprawami związanymi z opieką nad dziećmi raczej do sądów plemiennych niż stanowych, tym samym ustanawiając ściślejszą kontrolę nad praktykami takimi jak adopcja dzieci rdzennych Amerykanów przez rodziny nierdzennych Amerykanów. Inne przykłady prawodawstwa federalnego, które okazało się pomocne, obejmują Religious Freedom Act z 1978 roku, który uznał legalność Native American Church, Gaming Regulatory Act z 1988 roku, który potwierdził, że plemiona mogą tworzyć kasyna na terenach rezerwatów, jeśli hazard w jakiejkolwiek innej formie jest dozwolony w danym stanie, i Native American Grave Protection and Reparation Act z 1990 roku, który wymaga, żeby artefakty usunięte z ziem plemiennych zostały zwrócone, jeśli zainteresowani tego zażądają.

Niemniej rdzenni Amerykanie mają bardziej wyróżniające się dziedzictwo kulturowe niż wiele innych grup etnicznych, a jednoczesna walka o zachowanie tego dziedzictwa i integrację z resztą społeczeństwa zebrała swoje żniwo. Ubóstwo w niektórych wiejskich rezerwatach jest tak dominujące i głębokie jak nigdzie indziej w kraju i jeszcze wiele trzeba zrobić, żeby poprawić warunki ekonomiczne na tych obszarach. Kolejnym problemem jest opieka zdrowotna. Indian Health Service (IHS), która została utworzona w celu wypełnienia gwarancji federalnych zawartych w traktatach dotyczących zapewnienia opieki zdrowotnej dla rdzennych Amerykanów, w przeszłości zapewniała niespójną opiekę medyczną, niekiedy o drastycznie niskiej jakości. W ostatnich latach stanęła również w obliczu cięć budżetu i kontrowersji dotyczących zakresu odpowiedzialności za świadczenie usług dla ludności mieszkającej zarówno w miastach, jak i w rezerwatach (Westmoreland, Watson, 2006). Indian Health Care Improvement Act, stanowiący część ważnego pakietu ustaw dotyczących reformy opieki zdrowotnej uchwalonego w 2010 roku, ma pomóc IHS w sprostaniu tym wyzwaniom.

Wiele plemion wykorzystało kasyna i hazard jako sposób na rozwój gospodarczy i zmniejszenie uzależnienia od rządu. Na przykład według National Indian Gaming Association (2010), hazard w rezerwatach stworzył ponad 600 tysięcy miejsc pracy (bezpośrednio lub pośrednio związanych z tą działalnością) i wygenerował niemal 20 miliardów dolarów przychodów w 2009 roku. Przychody z hazardu nie przynoszą jednak korzyści wszystkim, a ubóstwo, bezrobocie i inne problemy dotykają wielu rdzennych Amerykanów mieszkających w rezerwatach, w których nie ma kasyn, bądź w miastach lub na innych obszarach oddalonych od miejsc koncentracji ich współplemieńców.

Dane podane w tabeli 2.1 ilustrują te problemy. W 2009 roku rdzenni Amerykanie mieli drugi najniższy dochód roczny na głowę, najwyższy wskaźnik ubóstwa i drugi najwyższy wskaźnik bezrobocia spośród wszystkich grup rasowych/etnicznych. Najczęściej cierpieli również z powodu słabego lub złego stanu zdrowia i mieli najwyższe wskaźniki nadużywania zarówno alkoholu, jak i narkotyków. W swoim studium dotyczącym zagrożonej rdzennie amerykańskiej młodzieży Waller, Okamoto i Hurdle (2003) podsumowali tę sytuację w następujący sposób:

Instytucjonalizacja dyskryminacji rdzennych Amerykanów nie jest jedynie historycznym artefaktem – utrzymuje się nadal we współczesnym życiu. Przykłady obejmują prowadzone na szczeblu federalnym eurocentryczne: opiekę zdrowotną, edukację, usługi społeczne i system sprawiedliwości karnej dla Indian, które zawsze były i nadal są niedofinansowane i źle zarządzane, co prowadzi do świadczenia kulturowo nieodpowiednich usług poniżej standardów. Ubóstwo, izolacja geograficzna i brak dostępu do potrzebnych zasobów jeszcze bardziej ograniczają zakres dostępnych możliwości. (s. 80–81)

Latynosi

Liczba ludności hiszpańskojęzycznej rośnie obecnie szybciej niż jakiejkolwiek innej grupy etnicznej albo rasowej w kraju i oczekuje się, że ten trend utrzyma się jeszcze długo w tym stuleciu. Do 2050 roku Latynosi będą liczyć ponad 130 milionów wśród obywateli Stanów Zjednoczonych. Będzie to stanowiło 30 procent całej populacji w porównaniu z 9 procentami w 1990 roku (U.S. Bureau of the Census, 2011c). Latynosi zazwyczaj są młodsi od reszty populacji i mieszkają głównie w miastach. W 2006 roku około dwóch trzecich (64 procent) miało pochodzenie meksykańskie, 13 procent pochodziło z krajów Ameryki Środkowej i Południowej, około 9 procent miało korzenie portorykańskie, a 3 procent było z Kuby (U.S. Bureau of the Census, 2011c). Skupiska populacji Meksykanów i Latynosów pochodzących z krajów Ameryki Środkowej znajdują się na Zachodzie i Południowym Zachodzie , Portorykańczyków – na Północnym Wschodzie i Kubańczyków – na Południowym Wschodzie. Z uwagi po części na historyczne nierówności, a po części na fakt, że wielu najświeższych emigrantów wciąż walczy o uzyskanie oparcia ekonomicznego, dochód wśród Latynosów jest znacznie mniejszy niż dla populacji jako całości. Jak pokazuje tabela 2.1, w 2009 roku Latynosi mieli najniższych dochód na głowę spośród wszystkich ważnych grup rasowych i etnicznych, wraz z najczęściej występującym brakiem zabezpieczenia w żywność. Ponieważ wiele latynoskich dzieci musi się uczyć angielskiego w szkole, odsetek dzieci porzucających szkołę jest wysoki, a odsetek dorosłych Latynosów, którzy nie ukończyli szkoły, jest niemal dwukrotnie wyższy niż w jakiejkolwiek innej grupie. Wreszcie brak ubezpieczenia zdrowotnego i regularnego dostępu do opieki zdrowotnej dotyka szczególnie wysoki odsetek latynoskich gospodarstw domowych.

Jak dotąd najważniejszym i najbardziej kontrowersyjnym problemem dotyczącym Latynosów jest nielegalna imigracja, głównie z Meksyku i krajów Ameryki Środkowej przez granicę amerykańsko-meksykańską. Znaczna część tego problemu dotyczy tego, jak należy postrzegać nielegalnych imigrantów. Czy uważać ich za przestępców, a tym samym: odmawiać usług, zatrzymywać przez organy ścigania i stawiać w stan oskarżenia albo szybko deportować po aresztowaniu? Czy też należy ich postrzegać

jako użyteczne uzupełnienie siły roboczej, a tym samym otworzyć dostęp do podstawowych usług (np. opieki zdrowotnej, edukacji i usług społecznych) i pozwolić na działania w kierunku uzyskania obywatelstwa? Ci, którzy są za w tym sporze, dowodzą, że nielegalni imigranci w większości przyjmują prace, które inni odrzucają, pozwalając prosperować firmom, które w przeciwnym razie mogłyby nie być w stanie konkurować, utrzymują ceny na niskim poziomie, pracując za niskie płace, i są tego rodzaju rezydentami, których Stany Zjednoczone powinny witać z otwartymi rękami ze względu na ich determinację i silną etykę pracy. Ci, którzy są przeciw, twierdzą, że nielegalni imigranci zabierają miejsca pracy, które w przeciwnym razie przypadłyby obywatelom, otrzymują usługi bez płacenia podatków (na przykład zaludniając już nadmiernie zatłoczone klasy szkolne) i wyciągają pieniądze z gospodarki, wysyłając większość swoich zarobków z powrotem do swoich rodzinnych krajów. Pracownicy socjalni, z uwagi na ich zaangażowanie w dobrobyt ludzi, często zajmują stanowisko w tym sporze, zapewniając, że nielegalni imigranci i ich rodziny uzyskują dostęp do podstawowych usług, natomiast inni obawiają się, że ich zawieszony w próżni status w społeczeństwie czyni ich szczególnie podatnymi na wyzysk i nadużycia. Jednocześnie wielu zwykłych obywateli czuje się ekonomicznie zagrożonymi przez nielegalną emigrację i głośno wyrażają swój sprzeciw. Być może najlepszym, co można powiedzieć, jest to, że ten problem prawdopodobnie pozostanie trudny i w przyszłości nadal będzie dzielił.

Afroamerykanie

Dla czarnych zwycięstwo w Civil Rights Movement z lat 50. i 60. XX wieku oznaczało odrzucenie praktyk związanych z segregacją rasową, które dominowały od czasów wojny secesyjnej. Te osiągnięcia pomogły wywołać sukces wyborczy zarówno na poziomie lokalnym, jak i narodowym. Od połowy lat 80. XX wieku pięć z sześciu najbardziej ludnych miast Stanów Zjednoczonych – Nowy Jork, Los Angeles, Chicago, Houston i Filadelfia – były kierowane przez afroamerykańskich burmistrzów, a wybór Baracka Obamy na prezydenta USA w 2008 roku stanowił wydarzenie historyczne. Niemniej nadal istnieją poważne problemy związane z dramatyczną przepaścią w dobrobycie ekonomicznym między rodzinami afroamerykańskimi a pozostałymi. W 2009 roku ponad jedna trzecia afroamerykańskich gospodarstw domowych żyła w ubóstwie, który to wskaźnik znacznie przekraczał średnią ogólnokrajową i był niemal o dwie trzecie wyższy od wskaźnika dla gospodarstw domowych białych (tabela 2.1). Ważnym czynnikiem jest bezrobocie, które dotyka Afroamerykanów szczególnie ostro w czasie recesji, od 2008 roku. Wskaźnik bezrobocia wśród czarnych wynosił w 2009 roku 15,8 procent i był niemal dwukrotnie wyższy niż wśród białych. Dochody roczne również były niskie, na co wskazywał dochód na głowę wśród Afroamerykanów w wysokości 17 711 dolarów, czyli o ponad 40 procent mniej niż wśród białych (tabela 2.1).

Ubóstwo wśród afroamerykańskich dzieci jest jeszcze bardziej rozpowszechnione i dotyka ponad jedną trzecią z nich (ChildStats.gov, 2010). Ubóstwo i inne historyczne wykluczenia również mają negatywny wpływ na strukturę rodzin, a jak pokazuje tabela 2.1, w 2005 roku było bardziej prawdopodobne, że dzieci będą żyły w gospodarstwach domowych z jednym rodzicem lub kierowanej przez jedno z dziadków wśród czarnych niż w jakiejkolwiek innej grupie rasowej/etnicznej.

Transport jest kluczowym czynnikiem w znalezieniu i utrzymaniu dobrej pracy, ale w 2009 roku Afroamerykanie z czterokrotnie wyższym prawdopodobieństwem niż biali musieli polegać na transporcie publicznym, który jest bardziej czasochłonny i mniej elastyczny niż dojazdy do pracy samochodem. Jeśli chodzi o mieszkania, było dwa razy bardziej prawdopodobne niż w przypadku białych, że czarni będą zajmować domy w złym stanie. Było również bardziej prawdopodobne, że będzie ich dotykać niestabilność zamieszkania (mierzona odsetkiem osób mieszkających w innym domu niż 12 miesięcy wcześniej), co jest predyktorem bezrobocia i innych problemów (tabela 2.1).

Prawdopodobnie najbardziej widocznym wskaźnikiem walki, jaką Afroamerykanie toczą o przezwyciężenie dawnej dyskryminacji i jej konsekwencji jest obszar ochrony zdrowia. Jak pokazuje tabela 2.1, wskaźnik śmiertelności niemowląt jest znacznie wyższy wśród czarnych niż we wszystkich innych grupach rasowych/etnicznych, a także zajmują oni drugie miejsce pod względem częstotliwości występowania tylko słabego albo złego zdrowia. Uderzające są również statystyki z Centrers for Disease Control dotyczące rocznych wskaźników zgonów z różnych powodów. W 2006 roku (najpóźniejszym roku, dla którego dostępne są dane) roczny wskaźnik zgonów ze wszystkich przyczyn wśród Afroamerykanów był ponad dwukrotnie wyższy niż w przypadku najzdrowszej grupy etnicznej/rasowej (Azjoamerykanów). Najpoważniejszym zagrożeniem były choroby serca i układu krążenia, nowotwory oraz choroby związane z nowotworami. Również ze względu na niskie dochody i brak mobilności, co oznacza mieszkanie w niebezpiecznej okolicy, wskaźnik śmiertelności z powodu zabójstw był dla Afroamerykanów osiem razy wyższy niż dla białych w 2006 roku (tabela 2.1).

Ważne, aby wskazać, że wyniki przedstawione w tabeli 2.1 ukazują również silne strony Afroamerykanów, którym zazwyczaj poświęcano niewiele uwagi. W porównaniu z innymi historycznie wykluczonymi grupami Afroamerykanie mają na przykład niski odsetek (około jednej piątej) osób w wieku od 16 do 65 lat, którym brak przynajmniej wykształcenia średniego. Prawdopodobnie jeszcze bardziej godnym odnotowania jest fakt, że pomimo niszczących stereotypów, wskaźniki używania nielegalnych narkotyków wśród dorosłych czarnych zasadniczo nie różnią się od wskaźników używania narkotyków wśród białych i jest o ponad połowę mniej prawdopodobne, że Afroamerykanie będą mieli problemy z piciem (definiowane jako liczba dni w roku, w których spożywa się pięć lub więcej drinków).

Nadal podejmuje się w społeczności Afroamerykanów wysiłki mające na celu stawienie czoła problemom i konsolidację zasobów. Przykładem tego jest nieustannie kładziony nacisk na wzmocnienie podstawowych instytucji, takich jak kościoły, rodziny i społeczności sąsiedzkie, czy wysiłki mające uwypuklić wyjątkowe dziedzictwo Afroamerykanów za pomocą obchodów takich świąt jak Kwanzaa. Szczególną uwagę przywiązuje się do zapewnienia silnej reprezentacji wyborczej, a najnowsze dostępne dane ze spisów podają, że liczba wybranych czarnych urzędników w skali kraju w 2002 roku wyniosła 9430, czyli sześć razy więcej niż w 1970 roku (U.S. Bureau of the Census, 2011d).

Azjoamerykanie

Uwaga opinii publicznej często kieruje się na osiągnięcia edukacyjne młodzieży azjoamerykańskiej, która przoduje wśród wszystkich innych grup etnicznych pod względem wskaźników takich jak: odsetek uczniów ocenionych na ocenę celującą w testach państwowych w 4. i 8. klasie, liczba punktów na teście SAT w 12. klasie oraz liczba osób kończących college (National Center for Education Statistics, 2007). Tabela 2.1 pokazuje, że jako grupa Azjoamerykanie osiągnęli również sukces w innych obszarach, takich jak dochód, zatrudnienie, ochrona zdrowia i niskie wskaźniki nadużywania substancji uzależniających.

Jednak dowody tych ogólnych sukcesów przesłoniły nieco problemy, w obliczu których stają konkretne grupy Azjoamerykanów, zwłaszcza pochodzący z Kambodży, Laosu i z ludu Hmong, którzy niedawno przybyli do Stanów Zjednoczonych i których liczba wzrosła najbardziej gwałtownie w minionych trzech czy czterech dekadach. Wielu z nich było uchodźcami, którzy przyjechali w nędzy, i nie czekała na nich społeczność wcześniejszych emigrantów, która mogłaby im pomóc we włączeniu się do społeczeństwa amerykańskiego. Gdy już znaleźli się w Stanach, musieli dostosować się do odmiennej kultury i języka, a większość musiała zmagać się z utrzymującymi się problemami z ubóstwem, złymi warunkami mieszkaniowymi i dyskryminacją w zatrudnianiu. Le (2006) zauważa, że etykietka wzorowej mniejszości przypinana niekiedy Azjoamerykanom może niekiedy mieć destrukcyjny charakter, ponieważ ignoruje fakt, że jest to populacja heterogeniczna, w której pewne grupy wciąż stoją w obliczu wielu wyzwań społecznych i ekonomicznych.

Kobiety

Poprawa sytuacji kobiet naznaczona była zarówno postępem, jak i rozczarowaniem. Jednym z ważnych osiągnięć było powstanie takich grup jak National Organization for Women (NOW), która została utworzona w latach 60. XX wieku. NOW i inne organizacje utworzyły rdzeń ruchu kobiet, który odniósł znaczne sukcesy w zwracaniu uwagi na instytucjonalny seksizm obecny w zatrudnianiu, polityce rządowej i języku. Te wysiłki ukonstytuowały to, co nazywa się drugą falą feminizmu (Gray, Body, 2010), i doprowadziły do

wielu namacalnych zysków, takich jak zmniejszenie różnic w dochodach mężczyzn i kobiet. Na przykład w 2009 roku wartość mediany tygodniowych zarobków kobiet wynosiła 80 procent tej wartości dla mężczyzn. Był to wzrost w porównaniu z 62 procentami w 1979 roku, ale niewielki spadek względem szczytowych 81 procent w 2005 i 2006 roku (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010a).

Collins (2010) zauważa, że jedną z najważniejszych ustaw dotyczących praw kobiet był Civil Rights Act z 1964 roku. Zawiera on antydyskryminacyjną ochronę dla kobiet, która została dodana jako żart przez kongresmena opowiadającego się za segregacją, jednak ku jego zaskoczeniu dodatek został uchwalony wraz z resztą ustawy. Rozczarowaniem dla wielu była nieudana próba dodania poprawki o równych prawach do amerykańskiej konstytucji. Poprawka ta miała dawać dalszą ochronę przeciwko dyskryminacji opartej na płci. Wywołała ona zagorzały sprzeciw ze strony grup, które były przekonane, że podważy to tradycyjne role kobiet, a w 1982 roku upadła z powodu nieratyfikowania przez wystarczającą liczbę stanów. Jedyną skuteczną inicjatywą była Violence Against Women Act z 1994 roku, która została potwierdzona w 2006 roku. Utworzyła ona programy mające zapobiegać przemocy domowej, poprawiać egzekwowanie prawa w odpowiedzi na akty przemocy wobec kobiet i pomagać w oskarżaniu takich przestępstw jak *dating violence* i *stalking* (National Task Force to End Sexual and Domestic Violence against Women, 2006). Inną korzyścią była Lilly Ledbetter Fair Pay Act z 2009 roku, która pozwala jednostkom na podejmowanie działań przeciwko pracodawcom za dyskryminację płacową, która często dotyka kobiet (National Women's Law Center, 2009).

Jak w przypadku innych historycznie defaworyzowanych grup, kobiety wciąż walczą o przezwyciężenie stereotypów związanych z płcią, które narzucają im raczej rolę żywicielek/opiekunek niż po prostu pełnych uczestniczek życia społecznego. Mają również poważne problemy, by osiągnąć równość możliwości ekonomicznych i rozwoju kariery. Jak zauważyła Kim Gandy (2005), przewodnicząca NOW, kobiety nadal stanowią jedynie niewielką mniejszość wśród osób zajmujących takie stanowiska jak burmistrze, partnerzy w dużych firmach prawniczych i szefowie korporacji. Są poważnie niedoreprezentowane na stanowiskach o wysokim prestiżu i z dużą władzą, a nadreprezentowane na stanowiskach słabo opłacanych, co sprawia, że z dużo większym prawdopodobieństwem uzyskują dochody lokujące je poniżej progu ubóstwa.

Osoby niepełnosprawne

Rehabilitation Act z 1973 roku i późniejsza Rehabilitation Act Amendments z 1974 roku były dla osób niepełnosprawnych tym, czym Civil Rights Act dla innych grup. Ustawy te zakazywały dyskryminacji każdego, kto obecnie lub w przeszłości miał „fizyczną lub psychiczną niepełnosprawność, która znacznie ogranicza jedną lub więcej ważnych życiowych aktywności takiej osoby" (Rehabilitation Act z 1973 roku). Rehabilitation Act była również pierwszą ustawą wymagającą, by obiekty użyteczności publicznej stały się dostępne dla osób niepełnosprawnych, i położyła podwaliny pod rozszerzenie tych wymogów na wszystkie nieruchomości komercyjne przez American with Disabilities Act z 1990 roku. Kolejnym przykładem pokrewnego ustawodawstwa była Education for all Handicaped Children Act z 1975 roku, która wymagała, żeby dzieciom z niepełnosprawnością rozwojową dano dostęp do edukacji publicznej głównego nurtu, a nie do tradycyjnego, opartego na segregacji systemu edukacji specjalnej. W 1990 roku Education for all Handicaped Children Act został przemianowany na Individulas with Disabilities Act (IDEA) i potwierdzony w 1997 i 2004 roku (O'Brien, Leneave, 2008).

Ustawodawstwo IDEA i inne inicjatywy mają wspólny cel, a jest nim **mainstreaming**, który definiuje się jako zapewnienie pomocy w taki sposób, żeby zminimalizować konieczność oddzielenia osób niepełnosprawnych od innych osób w społeczeństwie albo działania w oddzieleniu od nich. Niestety, wysiłki mające na celu zmierzenie ich powodzenia postępują powoli. Natura niepełnosprawności zmienia się istotnie, podobnie jak jej przyczyny, tak więc osób dotkniętych niepełnosprawnością nie można traktować jako jedną grupę. Oznacza to, że statystyki dotyczące dobrostanu przedstawicieli tej populacji są trudne do zlokalizowaniai że trudno jest również określić, czy wysiłki mające na celu zmaksymalizowanie ich udziału w społeczeństwie przynoszą owoce. Rezultaty ocen wysiłków w celu mainstreamingu osób niepełnosprawnych albo dzieci i młodzieży z zaburzeniami emocjonalnymi przyniosły mieszane rezultaty. Sugerują one, że czynniki takie jak: intensywność przygotowań, zaangażowanie rodziców i rodzin oraz motywowanie uczniów, są ważniejsze niż nasilenie problemu jako czynnik sukcesu (Pitt, Curtin, 2004; Walter, Petr, 2004).

Lesbijki, geje, osoby biseksualne, transgenderowe i kwestionujące/queer

Jak zauważyliśmy we wprowadzeniu do tej części, zadanie przezwyciężenia uprzedzeń wobec lesbijek, gejów i innych osób LGBTQ postępowało powoli i z trudnościami. Wyrażanie poglądów homofobicznych albo okazywanie tego, co Corsini (2002) określiła mianem **heteroseksimu**, pozostaje zadziwiająco powszechne w społeczeństwie, które już dawno temu przestało tolerować takie zachowania skierowane przeciwko grupom rasowym albo etnicznym. Postępy nastąpiły głównie dzięki aktywistom i aktywistkom politycznym. Na przykład lesbijki były integralną częścią ruchu kobiet, do którego zarówno wniosły wkład, jak i skorzystały z jego osiągnięć. Wilkinson i Kitzinger (2005) zauważają, że wielu gejów inspirowało się działaniami czarnych liderów ruchu praw człowieka w latach 50. i 60., a to pomogło stworzyć takie organizacje jak Gay Liberation Front. Jednak wyjątkową trudnością, w obliczu której stają przedstawiciele grup LGBTQ, jest to, że aby zacząć bronić ich równego traktowania, muszą przejść proces uznania swoich własnych tożsamości seksualnych albo płciowych i przezwyciężyć obawę lub niechęć, która często pojawia się wraz z takim uznaniem.

Ważny krok w prawnej obronie ich interesów został dokonany wraz z wyrokiem Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych z 2003 roku, który zniósł prawo stanu Teksas zabraniające dobrowolnych homoseksualnych stosunków seksualnych między dorosłymi. W efekcie zanegował wszystkie takie prawa w całym kraju, co stanowiło poważne zwycięstwo w walce o równe prawa. Kolejny postęp nastąpił pod koniec 2010 roku, kiedy Kongres przegłosował zakończenie polityki nie pytaj, nie mów w armii amerykańskiej. Ta polityka wymagała, żeby mężczyźni i kobiety odbywający służbę byli po prostu zwalniani za przyznanie się, że są LGBTQ.

Jak dotąd najbardziej kontrowersyjnym problemem dotyczącym społeczności LGBTQ są wysiłki mające na celu zapewnienie uznawania związków gejowskich i lesbijskich na gruncie prawa. W chwili pisania tego podręcznika małżeństwa jednopłciowe są legalne i są zawierane w pięciu stanach (Connecticut, Iowa, Massachusetts, New Hampshire i Vermont) oraz w Dystrykcie Kolumbii. Wiele innych ma prawa o związkach cywilnych lub partnerstwie domowym, które przyznają niektóre, ale nie wszystkie prawa małżeńskie parom jednopłciowym. Jednocześnie 30 stanów uchwaliło prawa wyraźnie zakazujące małżeństw jednopłciowych. Również federalny Defense of Marriage Act z 1996 roku zabrania rządowi federalnemu uznawania związków jednopłciowych, choć w 2011 roku administracja Obamy przestała egzekwować wiele z przewidzianych w nim środków. Większość obserwatorów spodziewa się, że małżeństwa jednopłciowe pozostaną w przewidywalnej przyszłości kwestią, wokół której będą się toczyć gorączkowe debaty i spory.

Długotrwałe problemy

Kiedy ocenia się obecne okoliczności wpływające na historycznie wykluczone grupy, często wyrażane są dwa przeciwstawne poglądy. Jeden z nich dostrzega postęp w tym, jak rasizm i – w mniejszym stopniu – seksizm są postrzegane i potępiane zarówno formalnie, jak i nieformalnie przez społeczeństwo oraz formalnie przez prawo, reguły działania i nowe programy tworzone w celu zaradzenia dawnym niesprawiedliwościom. Przeciwstawny pogląd dostrzega długotrwałe nierówności w dochodach, edukacji i opiece zdrowotnej, które nadal wpływają na mniejszości rasowe i etniczne, stereotypy i paternalistyczne postawy wobec kobiet, zaniedbanie i ignorancję dotykającą osoby niepełnosprawne i reakcyjne inicjatywy prawodawcze mające napiętnować obywateli i obywatelki LGBTQ jako zboczonych i niezasługujących na równą ochronę.

Kontrast między tymi poglądami ilustruje sposób, w jaki różnice ideologiczne wydają się zaostrzać z takim skutkiem, że pojęciom współczucia i troski o grupy narażone wydaje się niekiedy grozić zatonięcie w morzu retoryki. Zadanie, w obliczu którego stoją pracownicy socjalni, jest często ograniczane przez fakt, że ich wysiłki przedstawia się jako niszczące indywidualną odpowiedzialność i wzmacniające zależność tych, którym służą.

Prawdopodobnie najważniejszą kwestią, o której należy pamiętać, jest to, że programy społeczne zazwyczaj

odzwierciedlają status quo, ponieważ dotyczą raczej symptomów dyskryminacji niż ich przyczyn. Profesjonaliści często zakładają, że znają te przyczyny – a tym samym potrzeby konsumentów – nie pytając wprost ludzi, którym służą. W ostatnich dekadach ruchy społeczne i aktywności związane z partycypacją obywatelską, które opisaliśmy wcześniej, doprowadziły do podjęcia kroków w celu zajęcia się potrzebami szczególnych populacji w bardziej wszechstronny i nastawiony na odbiorcę sposób. Zadaniem dla praktyków pozostaje (1) znalezienie interwencji, które odpowiadają właściwie potrzebom tych populacji i (2) pozostawianie na czele prawdziwego zaangażowania w zaspokajanie tych potrzeb.

Znaczenie zmian

Rozwój praktyki pracy socjalnej postępował równolegle z gwałtownymi zmianami w społeczeństwie. W istocie zmiana jest jedną z niewielu stałych w nowoczesnym życiu, a jej efekty są niekiedy trudne do ocenienia. Czy zanikająca partycypacja w lokalnych grupach jest dowodem, że związki ludzi z ich społecznościami zamierają, czy jesteśmy po prostu świadkami zastąpienia jednego modelu przynależności i starej definicji społeczności nowszymi? Czy stopniowe włączanie imigrantów do szerszego społeczeństwa stanowi utratę ich tożsamości kulturowej, czy też dzięki staniu się częścią tego społeczeństwa wnoszą oni do niego nowy wymiar i strzegą jego zróżnicowania i żywotności? Czy prywatyzacja jest sposobem na wykorzystanie sił rynkowych do obniżenia kosztów i poprawy jakości usług społecznych, czy też jest to pośredni krok na drodze prowadzącej do zrzucenia przez rząd odpowiedzialności za usługi społeczne? Na tego rodzaju pytania, jeśli wystarczająco blisko im się przyjrzeć, trudno jest odpowiedzieć, a niekiedy dopiero z upływem lat zaczyna się kształtować konsensus.
Jednocześnie pracownicy socjalni zaangażowani w makropraktykę muszą być świadomi, że zmiana jest stałą siłą w społeczeństwie i że pewne konsekwencje jej obecności można przewidzieć. Z braku lepszego terminu będziemy je nazywać **aksjomatami zmiany**. Oto one:

1. Pewne jednostki, organizacje i społeczności będą chętniej niż inne widzieć zmiany.

2. Jednostki, organizacje i społeczności będą również różnić się co do tego, jak radzą sobie ze zmianą.

3. Opór wobec zmian może się pojawić, ponieważ jednostki, organizacje i społeczności próbują po prostu trzymać się tego, co dobrze znają, jednak opór może być również racjonalną odpowiedzią na zmiany, które mają negatywne skutki.

4. Stałość zmian, fakt, że ludzie i zbiorowości ludzi różnią się pod względem tego, jak dobrze radzą sobie ze zmianą, oraz fakt, że zmiana może być negatywna, tworzą nieustającą potrzebę, by pracownicy socjalni pomagali, zarówno na makro-, jak i na mikropoziomie.

5. Brager i Holloway (1978) wyliczają trzy rodzaje zmian, które dotykają świadczeniodawców usług związanych z ochroną zdrowia i usług społecznych: zmianę skoncentrowaną na osobach, zmianę technologiczną i zmianę strukturalną.

Zmiana skoncentrowana na osobach skupia się na zmianie wartości, wiedzy i umiejętności jednostek. Ponieważ wiąże się z wartościami leżącymi u podstaw naszych postaw i postrzegania, zmiana skoncentrowana na osobach jest często trudna. Jednak radząc sobie z problemami takimi jak odmawianie praw albo zaniedbywanie podstawowych potrzeb, pracownicy socjalni powszechnie mierzą się z potrzebą zmiany wartości, wiedzy i umiejętności ludzi.

Zmiana technologiczna dotyczy zmiany w procesie **świadczenia usług** – tych działań i procedur, które kierują polityką i programem wdrażania. Od czasów, gdy personel COS i pracownicy domów społecznościowych żądali szkoleń, by w bardziej systematyczny sposób podchodzić do swojej pracy, technologie profesjonalne ewoluowały. Jak wspominaliśmy wcześniej, takie postępy techniki jak: pojawienie się smartfonów, tabletów i dostępu do bezprecedensowego

zasobu baz danych i narzędzi zarządzania informacjami, mogą zarówno pomagać pracownikom społecznym, jak i zmieniać sposób, w jaki wykonują swoją pracę. Zmiany te oceniają zdolność praktyków do bycia na bieżąco z metodami pracy, przyjmowania nowego podejścia do usług i stosowania nowych technologii w ludzki sposób, który nie depersonalizuje klientów w tym procesie.

Zmiana strukturalna wiąże się z tym, jak jednostki są ze sobą powiązane w systemie. Prywatyzacja usług egzemplifikuje ten typ zmian pod tym względem, że ma potencjał, by fundamentalnie odmienić proces zaspokajania potrzeb osób niepełnosprawnych w społeczeństwie. Jednak jej powodzenie wymaga, żeby usługi nie były napędzane wyłącznie kryterium wydatkowania możliwie najmniejszych zasobów. Zmiana musi natomiast być zarządzana w taki sposób, żeby efektywność była maksymalizowana najniższym możliwym kosztem.

Trwała natura zmian i ich pojawianie się w jednej lub większej liczbie z powyższych form rodzi ważne pytania. Efekty konkretnej zmiany mogą nie być jasne przez pewien czas, w związku z tym, jakie podejście powinni przyjąć makropraktycy, gdy decydują, jak na nią odpowiedzieć? Jak można przewidzieć efekty zmian jednostek, technologii albo struktury? Czy jest prawdopodobne, że zmiana zostanie przyjęta chętnie, czy wzbudzi sprzeciw? Czy nowe technologie, z którymi praktyk może nie być dobrze zaznajomiony, można wykorzystać jako pomoc w odpowiedzi na tę zmianę? Jesteśmy przekonani, że model planowej zmiany można zastosować, aby pomóc pracownikom socjalnym odpowiedzieć na te pytania i zająć się problemami w makrosystemach. Rozdział 3 wprowadzi podstawowe elementy tego modelu, omawiając, jak identyfikować problemy na makropoziomie i ich populacje docelowe.

Podsumowanie

Potrzeba, aby pracownicy socjalni byli w stanie zrozumieć makrosystemy i prowadzić w nich praktykę, wynika zarówno z historii profesji pracy socjalnej, jak i charakteru społeczeństwa, w którym ona ewoluowała. Efekty gwałtownych zmian społecznych, takie jak imigracja, industrializacja i gwałtowny wzrost liczby ludności, doprowadziły do koncentracji ludzi na wielkich obszarach miejskich, gdzie po raz pierwszy zaczęły powstawać nowoczesne struktury instytucjonalne takie jak wysoce wyspecjalizowane organizacje. Podobnie jak współczesne problemy przestępczości miejskiej, bezrobocia, ubóstwa i zniszczonych więzi sąsiedzkich. Reakcje społeczeństwa na te problemy pozostawały pod wpływem nowych ideologii. Darwinizm społeczny dostarczył uzasadnienia dla ignorowania wielu z tych problemów (poprzez założenie, że ludzie w potrzebie są słabi, a pomaganie im osłabiłoby z kolei społeczeństwo) albo do świadczenia paternalistycznych i osądzających form pomocy. Jednak usługi kierowane względami progresywizmu i sprawiedliwości społecznej doprowadziły do bardziej aktywnych wysiłków mających na celu niesienie pomocy, takich jak powstanie centrów społecznościowych.

Tradycje agencje Charity Organization Societies (COS) kładące nacisk na praktykę na poziomie indywidualnych przypadków oraz domy społecznościowe z ich wysiłkami zorientowanymi mocniej na społeczność doprowadziły do powstania dualistycznego modelu profesjonalnego, który istnieje do dziś. W ramach tego modelu pracownicy socjalni muszą być w stanie nie tylko postrzegać swoich klientów jako jednostki z osobistymi problemami, ale również rozumieć ich jako członków większych systemów społecznościowych i być przygotowani na interwencję również na poziomie społeczności.

W dodatku pracownicy socjalni zazwyczaj realizują swoje zadania w ramach organizacji formalnych, a struktura organizacji wpływa na efektywność zadań. Z biegiem czasu organizacje świadczące usługi socjalne wykazywały tendencję do stawania się coraz bardziej skomplikowanymi i zbiurokratyzowanymi, co oznaczało, że mogą być wydajne, ale również rygorystyczne i niewrażliwe na klientów. Inne trendy organizacyjne, takie jak reprywatyzacja i wdrożenie technologii komputerowej i informacyjnej, również tworzą jednocześnie ryzyko i możliwości dla pracowników socjalnych. Nabywanie umiejętności związanych z wywoływaniem planowej zmiany w tym środowisku może być kluczowym czynnikiem w określaniu ostatecznej efektywności pracowników socjalnych.

Pracownicy socjalni muszą być w stanie nie tylko postrzegać swoich klientów jako jednostki z osobistymi problemami, ale również [...] jako członków większych systemów społecznościowych.

Jednym z powracających wątków w tym rozdziale było zrozumienie rozwoju makrosystemów, a profesja pracy socjalnej wymaga znajomości historii dyskryminowanych i wykluczonych grup w społeczeństwie. Systemy makropoziomu mogą albo przezwyciężyć, albo zaostrzyć zinstytucjonalizowaną opresję w zależności od tego, jak są ustrukturyzowane. Na przykład ochrona rzekomo zagwarantowana Afroamerykanom i Latynosom przez Deklarację Niepodległości i traktat z Guadalupe Hidalgo została podważona przez inną politykę gospodarczą i społeczną, które działały na rzecz utrzymania historycznej dyskryminacji. Złożone miejskie, przemysłowe społeczności wytworzyły ogromne bogactwo w minionym stuleciu, ale nie zawsze było ono udziałem grup etnicznych poddanych segregacji

(formalnej lub nieformalnej) w gettach lub rezerwatach. Wysoce zbiurokratyzowane organizacje stały się efektywne w przetwarzaniu spraw indywidualnych klientów w zestandaryzowany sposób, ale nie poczyniły spójnych postępów, jeśli chodzi o zdolności do zaspokajania indywidualnych potrzeb albo unikania praktyk, które aktywnie albo biernie dyskryminują konkretne grupy.

Tradycyjne debaty o tym, czy pracownicy socjalni powinni prowadzić pracę z indywidualnymi przypadkami, pracę grupową, czy organizowanie społeczności, wydają się mniej ważne w świetle tych realiów. Makrosystemy przenikają wszystkie typy praktyki pracy socjalnej, a zdolność dostrzegania i przekierowania ich wpływu ma zasadnicze znaczenie dla wszystkich pracowników socjalnych niezależnie od ich pierwotnej roli.

3 Rozumienie problemów społeczności i organizacji

Plan rozdziału

Czym jest praktyka pracy socjalnej? 93
- Rola pracownika socjalnego w makropraktyce 94
- Włączenie się pracownika socjalnego w proces zmiany na makropoziomie 95

Wskazówki do planowej zmiany 98
- Zgłębianie wiedzy profesjonalnej 98
- Wybór najbardziej użytecznych danych i informacji 99

Rozumienie problemów i możliwości 101
- Zadanie 1: Zbieranie informacji od kluczowych informatorów w społeczności albo organizacji 103
- Identyfikacja ważnych uczestników 105
- Identyfikacja uwarunkowań społecznościowych albo organizacyjnych 105
- Identyfikacja istotnych zdarzań historycznych 107
- Zadanie 2: Zgłębianie wiedzy profesjonalnej dotyczącej warunków, problemu, potrzeb albo możliwości 109
- Zgłębianie istotnych źródeł teoretycznych i badawczych 109
- Gromadzenie danych 110
- Przygotowywanie danych do interpretacji 113
- Zadanie 3: Selekcja czynników pomagających w wyjaśnieniu przyczyn problemu 120

Podsumowanie 122

Dodatek 123

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa ★	Praktyka oparta na badaniach ★
Etyczna praktyka	Zachowanie ludzi
Krytyczne myślenie ★	Praktyka polityczna
Różnorodność w praktyce	Konteksty praktyczne
Prawa człowieka i sprawiedliwość	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja ★

Czym jest praktyka pracy socjalnej?

Praca socjalna jest profesją zorientowaną na działanie i zmianę. Ludzie, którzy realizują pracę socjalną, zobowiązują się do służenia w charakterze zasobów tym, którzy zmagają się z **problemami albo potrzebami**. Ludzie często znajdują się w sytuacjach, w których mają ograniczoną (lub nie mają jej w ogóle) kontrolę nad niezbędnymi do wprowadzenia zmianami, mimo że mogą posiadać siłę i umiejętności potrzebne do rozwiązania problemów. Kiedy ludzie z problemami albo potrzebami proszą o pomoc i są gotowi ją przyjąć, interwencja pracy socjalnej jest właściwym rozwiązaniem.

Problemy i potrzeby pojawią się w wielu postaciach. Niektóre z nich są problemami osobistymi lub rodzinnymi, które można rozwiązać na gruncie jednostki lub rodziny; inne można rozwiązać tylko przez dokonanie zmiany w większym systemie, takim jak wspólnota sąsiedzka, organizacja albo społeczność.

Większość pracowników socjalnych zajmuje się zmianą, pracując bezpośrednio z jednostkami, rodzinami lub małymi grupami. Niektórzy praktycy koncentrują się na problemach obejmujących całą społeczność. Inni pracują w takich obszarach jak planowanie, zarządzanie i administrowanie organizacjami. Niezależnie od tego, na co jest zorientowana praktyka pracownika socjalnego, kluczową sprawą jest jego świadomość, że pewne problemy można rozwiązać na poziomie jednostki lub rodziny, ale niektóre wymagają interwencji o szerszym zasięgu, łącznie z potrzebą wywołania zmian w organizacjach i społecznościach.

To szerokie podejście do wprowadzania zmian jest cechą, która sprawia, że praca socjalna jest wyjątkowa wśród profesji związanych z niesieniem pomocy. Kiedy obszar zmian jest ograniczony wyłącznie do pracy z indywidualnymi przypadkami lub rodzinami, przyjmuje się pewne założenie. Zakłada się, że przyczyny problemu lub potrzeby wynikają ze słabej strony mikrosystemu – klienta, pary albo rodziny zwracającej się o pomoc – lub z ich niezdolności do uzyskania dostępu do potrzebnych zasobów. Poszerzenie analizy problemowej i objęcie nią organizacji i społeczności prowadzi do dostrzeżenia możliwości albo prawdopodobieństwa, że w pewnych sytuacjach patologia albo przyczyny mogą zostać zidentyfikowane w kierunkach polityki społecznej i/lub funkcjonowaniu makrosystemów – w społecznościach i ich zróżnicowanych instytucjach. Na przykład organizacja może nie zapewnić ważnych lub potrzebnych usług albo może świadczyć je w wąskim zakresie lub w dyskryminujący sposób. Niektórzy członkowie społeczności mogą też zostać wykluczeni z udziału w decyzjach, które ich dotyczą.

Interwencje podejmowane w organizacjach lub społecznościach nazywamy **zmianą na makropoziomie**. Zarządzanie zmianą na makropoziomie wymaga znacznego zasobu wiedzy profesjonalnej oraz umiejętności. Słabe zarządzanie i podejmowanie błędnych decyzji w procesie zmian może skutkować poważnymi niepowodzeniami, które mogą pogorszyć sytuację tych, którzy już znajdują się w potrzebie. Z innej strony, wiele pozytywnych zmian w organizacjach i społecznościach zostało zaaranżowanych przez pracowników socjalnych i inne osoby, które starannie zaplanowały, przygotowały i przeprowadziły proces zmiany.

Nie jest niczym niezwykłym dla osób zajmujących się bezpośrednią praktyką, że gdy klienci proszą o pomoc, ich problemy wydają się na początku problemami indywidualnymi lub interpersonalnymi, a dopiero po dokładniejszym zbadaniu okazują się dotyczyć makropoziomu. Problem rodziny, która traci swoje podstawowe źródło dochodu, zostaje eksmitowana i dowiaduje się, że nie ma szans na

mieszkanie socjalne, ale za to może trafić na trzymiesięczną listę oczekujących, by dostać się do schroniska dla bezdomnych, jest problemem społecznościowym. Jest jasne, że problem natychmiastowego schronienia dla tej rodziny musi zostać rozwiązany, ale równie oczywiste jest to, że brakiem mieszkań i alternatyw w nagłych sytuacjach należy zająć się w skali całej społeczności.

Matka może opisać, jaka presja jest wywierana na jej syna, żeby wstąpił do gangu i zaangażował się w handel narkotykami. Bezpośrednią potrzebę tej rodziny można prawdopodobnie zaspokoić, budując dla chłopca system wsparcia, który ma za zadanie zatrzymać go w szkole, w pracy w niepełnym wymiarze czasu lub w jakiś konstruktywnych aktywnościach. Jednak samo to indywidualne/rodzinne podejście nie rozwiąże problemu dla wielu innych rodzin, które muszą codziennie żyć z takim samym zagrożeniem. W takich przypadkach interwencje na mikropoziomie są nieskutecznymi (i często nieefektywnymi) sposobami zajmowania się problemami, które dotyczą makropoziomu. Pod pewnymi względami wykorzystywanie interwencji na mikropoziomie do rozwiązania problemów z makropoziomu jest podobne do leczenia jednostek, które cierpią z powodu nowego szczepu grypy, zamiast zaszczepienia całej populacji, zanim wejdzie w kontakt z chorobą.

Osoby studiujące pracę socjalną często wyrażają przekonanie, że wchodzą do tej profesji z uwagi na zainteresowanie pracą z jednostkami i rodzinami, a nie ze społecznościami i organizacjami. Może to stanowić poważny dylemat etyczny, ponieważ zdarza się, że tym, czego klient lub rodzina najbardziej potrzebuje, jest zmiana na makropoziomie. Nie oznacza to, że nie należy zająć się bezpośrednią potrzebą. Nie oznacza to również, że pracownik socjalny zostaje pozostawiony sam sobie w wywoływaniu zmiany w społeczności albo organizacji. Makropraktyka jest wysiłkiem opartym na współpracy, a zmiana rzadko kiedy będzie natychmiastowa. Jednak ignorowanie potrzeby zmiany nie można traktować jako jednej z opcji.

Rola pracownika socjalnego w makropraktyce

Identyfikowanie warunków, problemów i potrzeb organizacji i społeczności oraz zajmowanie się nimi rodzi złożony zbiór wyzwań dla pracownika socjalnego. Z biegiem lat rozwinął się obraz agenta zmiany, a stało się to za sprawą takich pionierów zmiany społecznej jak: Jane Addams, założycielka słynnego Hull House w Chicago i druga kobieta nagrodzona Pokojową Nagrodą Nobla; Ida B. Wells, afroamerykańska dziennikarka, redaktorka i właścicielka gazety, która aktywnie działała w ruchu praw obywatelskich i ruchu praw kobiet; Dorothea Dix, pielęgniarka, która w XIX wieku stała się reformatorką więzień i zakładów dla osób umysłowo chorych; albo Susan B. Anthony, nauczycielka, która pod koniec XIX i na początku XX wieku była rzeczniczką powszechnego prawa wyborczego, zniesienia niewolnictwa i równych praw kobiet. Inni postrzegają agentów zmiany jako superorganizatorów – ludzi takich jak dr Martin Luther King Jr, który przewodził walce o prawa obywatelskie w latach 60. XX wieku, czy César Chávez, który wraz z Dolores Huertą założył United Farm Workers, by chronić prawa pracownicze imigrantów. Do innych, nowszych przykładów organizatorów należą: Cathy Lightner, która w 1980 roku założyła Mothers Against Drunk Drivers; Ralph Nader, który założył Public Interest Groups zajmujące się bezpieczeństwem w ruchu drogowym, energią, środowiskiem, globalnym handlem, badaniami medycznymi, nadzorem sprawowanym przez Kongres nad władzą wykonawczą oraz prawną ochroną praw obywatelskich; Barack Obama, pierwszy afroamerykański prezydent Stanów Zjednoczonych. Ci liderzy służą jako wzory do naśladowania i odnieśli wielkie sukcesy w doprowadzaniu do zmian społecznych dzięki ogólnokrajowym organizacjom i wyjątkowym umiejętnościom politycznym.

Większość pracowników socjalnych nie ma zasobów, dostępu do mediów, charyzmy, doświadczenia, zwolenników ani władzy, którymi dysponowali ci liderzy. Jednak, mimo że wyzwania te wydają się mocno przytłaczające, pracownicy socjalni równie skutecznie potrafili wywoływać pozytywne zmiany w organizacjach i społecznościach.

Efektywność niekoniecznie wynika z siły osobowości albo zdolności mobilizowania tysięcy na rzecz sprawy. Może ona wynikać ze starannego, przemyślanego i twórczego planowania podjętego przez grupę zaangażowaną we wprowadzenie zmian oraz z cierpliwości w nadzorowaniu jej przeprowadzenia. Wysiłkiem mającym na celu zmianę może kierować, przewodzić mu lub koordynować go profesjonalny pracownik socjalny, ale ci, którzy są zaangażowani, będą reprezentować szerokie spektrum interesów. Planowa zmiana często ma charakter przyrostowy i kumulatywny. Jeden konkretny epizod wprowadzenia zmiany może wydać się niewielki i nieznaczący z punktu widzenia skali problemu, ale należy mieć świadomość, że inne osoby zaangażowane w pozytywną zmianę mogą pracować nad tym samym problemem albo potrzebą z odmiennej perspektywy. Otrząśnięcie się po atakach terrorystycznych z 11 września 2001 roku jest tego dobrym przykładem. Członkowie każdej bez wyjątku grupy mogli łatwo zyskać poczucie, że ich wkład w ten proces jest pozbawiony znaczenia. Jednak praca: zespołów sprzątających, grup religijnych, które zapewniły mieszkania dla rodzin i pomogły im odbudować swoje życie, wielu tysięcy wolontariuszy, którzy zapewnili potrzebne usługi i wsparcie, pracowników socjalnych zapewniających usługi doradztwa i dosłownie tysięcy innych osób, wzięte razem, przyczyniły się do odnowienia społeczności i miast, co byłoby niemożliwe lub nastąpiłoby znacznie później, jeśli te zadania nie byłyby realizowane wspólnie. Ten sam rodzaj wspólnej odpowiedzialności miał zasadnicze znaczenie dla odbudowy po huraganach w Zatoce Meksykańskiej z 2005 roku i po wycieku ropy z 2010 roku, zwłaszcza z uwagi na powolną i źle zorganizowaną reakcję władz na wszystkich szczeblach. Choć bezpośrednia pomoc skierowana do rodzin ofiar jest niezmiernie ważna, równie istotne są planowanie i organizowanie w ramach makropraktyki działań, które umożliwiają wyjście z kryzysów na dużą skalę i pozwalają ludziom ruszyć do przodu ze swoim życiem.

Planowa zmiana często ma charakter przyrostowy i kumulatywny.

Włączanie się pracownika socjalnego w proces zmiany na makropoziomie

Jak odnotowaliśmy w rozdziale 1, pracownicy socjalni dochodzą do działań makropraktyki różnymi drogami, które będziemy określać jako: (1) problem/potrzeba/możliwość, (2) populacja i (3) terytorium. Gdy interwencja staje się wyraźniej skonceptualizowana i zdefiniowana, należy do tego zestawu dołączyć także kontekst polityki społecznej i kierunku polityki, które należy brać pod uwagę. W dalszej części książki powiemy więcej o tych interesujących czynnikach, gdy będziemy opisywać fazę analityczną i fazę interwencji zmiany na makropoziomie. Następujące przykłady będą ilustrować te różne punkty włączania się w proces zmiany.

- Pracownik socjalny z centrum sąsiedzkiego może odkryć, że wśród wielu rodzin obsługiwanych w centrum znajduje się pięcioro lub sześcioro samotnych rodziców, którzy ostatnio zaczęli pracować, ale nie są w stanie znaleźć opieki dla dziecka, na którą byłoby ich stać. Praca z **problemem albo potrzebą** tej grupy (dzieci, którymi trzeba się zaopiekować, gdy rodzice są w pracy) staje się punktem włączenia się w proces zmiany – pracownik socjalny i inne osoby tworzą plan opieki nad dziećmi samotnych rodziców.

- Pracownik socjalny pracujący w centrum seniora odkrywa, że zasoby domu opieki w społeczności są ograniczone dla seniorów o niskich dochodach. W tym przypadku punkt wejścia tego pracownika w epizod zmiany prowadzi właśnie przez **populację** osób starszych o niskich dochodach. Pomaga im zorganizować się i zwrócić do rady miejskiej albo legislatury stanowej w sprawie potrzeby zwiększenia możliwości dla seniorów o niskich dochodach, którzy nie mogą już mieszkać sami.
- Pracownik socjalny w centrum społecznościowym dowiaduje się, że wiele mieszkań w okolicy jest wykorzystywanych jako punkty przerzutowe dla nielegalnych imigrantów, w których oczekują oni na wysłanie do różnych miejsc w całym kraju. Wyraża się obawy o warunki sanitarne, bezpieczeństwo i wyzysk. W tym przypadku punktem wejścia dla tego pracownika w zmianę może być **społeczność albo sąsiedzi**. Może on zorganizować spotkania społecznościowe w celu omówienia wpływu tego zjawiska, zaangażować odpowiednich liderów społeczności i władze i podjąć działania na rzecz wypracowania rozwiązania. Jest to wejście przez **terytorium** społeczności.

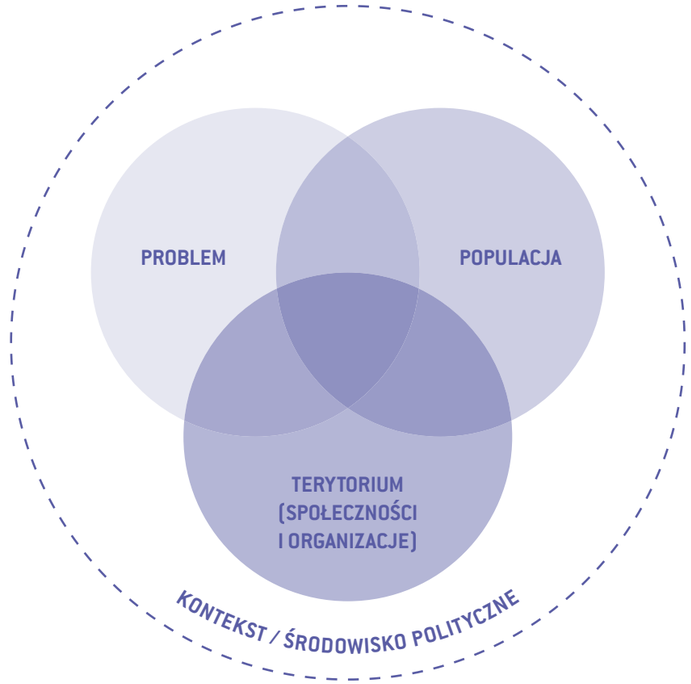
Rzecz w tym, że w praktyce pracy socjalnej można znaleźć wiele punktów wejścia, które prowadzą do wykorzystania umiejętności związanych z makropraktyką. W tym rozdziale koncentrujemy się na zrozumieniu **problemu/potrzeby/możliwości**, jednej z trzech dziedzin, poprzez które pracownicy socjalni angażują się w zmianę społeczności i organizacji. Przedstawimy główne zadania, jakie trzeba przedsięwziąć w zrozumieniu problemu/potrzeby/możliwości.

Model przedstawiony w tym rozdziale i w większej części tego tekstu często nazwany jest podejściem racjonalnego planowania. Opiera się ono na zbadaniu bieżącej sytuacji oraz starannym opracowaniu i zaleceniu planu zmiany, która prowadzi do przewidzianych rezultatów. W racjonalnym planowaniu obecna jest swojego rodzaju linearność – kiedy plan zostanie sformułowany, przechodzi się od jednego kroku do drugiego, dopóki ustalony cel nie zostanie osiągnięty. Ten proces nazywa się odwróconym planowaniem (Brody, 2000, s. 77–78) – najpierw ma miejsce ustalenie celu, a następnie cofnięcie się, aby wypełnić proces działaniami, które przybliżają do osiągnięcia celu. Jednak, to nie jest jedyne podejście do zmiany w społeczności i organizacji dostępne dla pracowników socjalnych. Alternatywą dla odwróconego planowania jest planowanie prospektywne, które rozpoczyna się raczej od postawienia pytania o to, gdzie można zacząć, niż o to, czego się chce jako końcowego rezultatu. (Brody, 2000, s. 77–78). Jeśli czytelnicy zainteresowani są zbadaniem alternatywnych sposobów planowania, te bardziej interpretacyjne procesy planowania i podejścia emergentne zostały opracowane w innych podręcznikach (np. Netting, O'Connor, Fauri, 2008). Racjonalne podejścia do zmiany są zazwyczaj preferowane przez instytucje finansujące i regulujące; tak więc ważne jest, żeby pracownik socjalny był pewien kierunku działania podjętego w profesjonalnie kierowanej planowej zmianie, ponieważ często stawka jest bardzo wysoka. Z tego powodu zalecamy rozpoczynanie od planowania racjonalnego i przechodzenie do podejścia alternatywnego dopiero wtedy, gdy pracownik socjalny jest pewien, że niezbędny jest proces emergencji.

W rozdziale 1 na rysunku 1.1 przedstawiliśmy problem, populację i terytorium jako trzy oddzielne okręgi, z których każdy należy zbadać. Innymi słowy, aby efektywnie wywoływać zmianę na makropoziomie, pracownik socjalny i jego współpracownicy muszą zacząć od zdobycia wiedzy o: (1) problemie, potrzebie lub możliwości; (2) populacji, na którą mają one wpływ, i (3) miejscu lub terytorium, na którym ma nastąpić zmiana.

O tych trzech dziedzinach można myśleć jako o trzech przecinających się okręgach, w których najważniejsza wiedza znajduje się na obszarach wspólnych. Rysunek 3.1 przedstawiony już w rozdziale 1 pokazuje, jak każda z tych dziedzin ma zarówno swoiste, jak i wspólne elementy.

W tym rozdziale skupimy się na jednym z tych trzech okręgów: zrozumieniu problemu/potrzeby/możliwości. W następnych rozdziałach będziemy się zajmować pozostałymi okręgami: zrozumieniem populacji (rozdział 4) oraz zrozumieniem społeczności (rozdziały 5 i 6) i/lub organizacji (rozdziały 7 i 8), z pomocą których i w ramach których prowadzona jest makropraktyka. Rozdziały ten i następny



Rysunek 3.1
Rozumienie problemu, populacji i terytorium

wykorzystamy, by pokierować praktykiem w badaniu konkretnego problemu lub potrzeby społeczeństwa, społeczności lub organizacji, jak również badaniu wybranej populacji. W tych rozdziałach zaprezentujemy ramę pojęciową dla modelu makropraktyki i określimy serię zadań koniecznych do gromadzenia danych i informacji. Aktualne dane i zgromadzone informacje będą pochodzić z różnych źródeł, w tym z wywiadów z ludźmi w społeczności lub organizacji, danych ze spisów powszechnych, artykułów w czasopismach, podręczników, internetu, badań naukowych i innych zasobów.

Zrozumienie organizacji i społeczności oraz przygotowanie planu interwencji wymaga zrozumienia pewnych teorii i pojęć, które pomagają wyjaśnić strukturę i funkcje w ramach tych obszarów. W rozdziałach 5, 6, 7 i 8, w których skupiamy się na społecznościach i organizacjach, wskażemy i opiszemy niektóre z najważniejszych zmiennych, które należy zrozumieć i którymi należy się zająć, aby wywołać zmianę niezależnie do natury społeczności albo organizacji.

Wskazówki do planowej zmiany

Aby zmiana została zainicjowana, musi istnieć jednostka albo mała grupa, która dostrzega jej potrzebę i jest gotowa podjąć działanie. W ramach tej grupy inicjującej podejmuje się początkowe decyzje dotyczące współpracy i podziału obowiązków. Niezbędne są umiejętności z zakresu: przeszukiwania wiedzy profesjonalnej, gromadzenia danych ilościowych i jakościowych, przeprowadzania wywiadów z członkami populacji, na których wpłynie zmiana, i przeprowadzania opartych na wiedzy analiz na podstawie dokonanych ustaleń. Pamiętajmy, że jest prawdopodobne, iż argumenty przemawiające za zmianą zostaną ostatecznie przedstawione ciału decyzyjnemu i prawdopodobnie instytucjom finansującym. Ludzie, którzy podejmują decyzje i rozdzielają fundusze, mają prawo oczekiwać, że ci, którzy się do nich zwracają, posiadają wiedzę, opierają się na informacjach i odrobili pracę domową. Odrobienie pracy domowej oznacza w tym przypadku przyjęcie zdyscyplinowanego, metodycznego podejścia do zrozumienia: problemu, populacji, terytorium i kontekstu politycznego proponowanej zmiany. Odnosząc się do rysunku 3.1 jako przewodnika w naszym badaniu tych dziedzin, potraktujemy go najpierw jako oddzielne okręgi. Oznacza to, że pracownik socjalny może na przykład przyjrzeć się najpierw problemowi/potrzebie/możliwości i próbować zrozumieć wszystko, co może, na temat tej dziedziny w dostępnym mu ograniczonym czasie.

Zgłębianie wiedzy profesjonalnej

Był czas, kiedy opracowanie informacji na jakiś temat oznaczało chodzenie do biblioteki i przeszukiwanie czasopism. Internet zmienił wszystko i z tego powodu nie mówimy już o przeglądzie literatury, lecz raczej posługujemy się zwrotem **zgłębianie wiedzy profesjonalnej**. Najnowsze badania, artykuły, studia przypadków i wiele innych zasobów można znaleźć online w czasopismach fachowych i na innych stronach, które specjalizują się w danych problemach lub populacjach. Większość czasopism prezentuje spisy treści, a niektóre – również abstrakty. Zasoby można również przeszukiwać przy użyciu słów kluczowych (np.: „dziecko zaniedbane", „nadużywanie alkoholu wśród nastolatków" albo „demencja") w wyszukiwarce, dzięki czemu uzyskuje się listę typów dostępnych danych i informacji. Artykuły w czasopismach poświęconych pracy socjalnej również mogą pomagać skierować profesjonalistów do przydatnych zasobów (Roberts-DeGennaro, 2003).

Jednak ważne jest, by ci, którzy próbują przeprowadzić taką kompilację, opierali się na wiarygodnym, teoretycznym i opartym na badaniach rozumieniu problemu albo starali się sprawdzić źródła informacji. Część tego, co jest zamieszczane na stronach i w innych zasobach internetowych, może być opinią lub konwencjonalną wiedzą przekazywaną niezależnie od jej autentyczności. Zasoby internetowe należy zawsze cytować w taki sam sposób jak: artykuły z czasopism, gazety, magazyny informacyjne i inne źródła drukowane lub elektroniczne. Strona Social Science Data Resources wskazuje, że w Wieku Informacji w internecie można znaleźć zarówno przydatne dane, jak i złe, mylnie zinterpretowane informacje. Aby wskazać tę różnicę, strona zaprasza użytkowników do odwiedzenia innej witryny pod nazwą „About Stars", utworzonej przez Statistical Assessment Service (STATS), bezstronną organizację badawczą non profit z siedzibą w Waszyngtonie (Dystrykcie Kolumbii).

Wybór najbardziej użytecznych danych i informacji

Podczas gdy jeden zespół projektowy zgłębia bazy wiedzy profesjonalnej, inne osoby lub zespoły mogą gromadzić informacje z wywiadów z osobami w organizacji lub społeczności, na której koncentrują się wysiłki związane ze zmianą. Celem jest zrozumienie samego zjawiska – zbadanie całego kręgu problemy/potrzeby/możliwości – z perspektywy naukowej przy jednoczesnym wykorzystaniu informacji pochodzących od tych, na których zmiana będzie miała wpływ, w celu uwzględnienia lub wyeliminowania różnych przyczyn i uwarunkowań.

W trakcie badań pojawiać się będą również informacje z obszarów pokrywających się (problemu i populacji). Gdy próbuje się zrozumieć na przykład nastolatki, można natknąć się na badania dotyczące przemocy w tej grupie wiekowej. W większości przypadków (ale nie we wszystkich) te badania albo podsumowania istniejącej wiedzy na temat problemu populacji będą bardziej pouczające niż badania samego problemu lub samej populacji. Każde nowe ustalenie jest potencjalnie wartościowym przyczynkiem do powstania korpusu wiedzy, która przybliża agenta zmiany do zrozumienia problemu. W ten sposób zarówno on sam, jak i inni zaangażowani w proces, stopniowo zbliżają się do zrozumienia problemu i populacji w takiej postaci, w jakiej istnieją obecnie w lokalnej społeczności, pamiętając jednak o fakcie, że ich zrozumienie zawsze będzie miało swoje granice.

Informację i wiedzę, które będą miały największą wartość dla lokalnych decydentów, ostatecznie można znaleźć tam, gdzie trzy okręgi na rysunku 3.1 się przecinają. Innymi słowy, wiedza o tym, jak problem, populacja i terytorium nakładają się na siebie, pomoże w zrozumieniu, jak te dziedziny oddziałują na siebie nawzajem, tworząc obecną sytuację, oraz w wyjaśnieniu, jaki unikalny efekt daje to w przypadku tej lokalnej społeczności.

Podsumowując, działania podjęte w fazie badań obejmują następujące elementy:

Problem

Zgłębienie wiedzy profesjonalnej, aby:

- skonceptualizować i zdefiniować problem albo potrzebę;
- zlokalizować odpowiednią literaturę na temat teorii związanej z przyczynami i konsekwencjami problemu;
- skompilować odpowiednie dane ilościowe i jakościowe oraz innego rodzaju informacje.

Przeprowadzenie wywiadów z osobami, których dotyczy problem albo potrzeba, aby:

- zrozumieć historyczny rozwój problemu/potrzeby na poziomie lokalnym;
- zidentyfikować ważnych uczestników i systemy.

Populacja

Zgłębienie wiedzy profesjonalnej, aby:

- wiedzieć tak dużo, jak to możliwe, o populacji, na którą wpłynie zmiana;

- zrozumieć reprezentowane kultury i grupy etniczne;
- zrozumieć kwestie genderowe.

Przeprowadzenie wywiadów z osobami, których dotyczy problem albo potrzeba, aby:

- zidentyfikować perspektywy indywidualne;
- zrozumieć doświadczenia osobiste związane z problemem albo potrzebą i próby radzenia sobie z nimi;
- zrozumieć, jak problem albo potrzeba postrzegają różne grupy w organizacji albo społeczności.

Terytorium

Zgłębienie wiedzy profesjonalnej, aby:

- skompilować dane demograficzne i inne dotyczące organizacji albo społeczności;
- stworzyć przydatne mapy społeczności;
- skompilować dane dotyczące problemu albo potrzeby oraz tego, jak zajmowała się nimi organizacja albo społeczność.

Przeprowadzenie wywiadów z osobami, których dotyczy problem albo potrzeba, aby:

- zidentyfikować minione doświadczenia z organizacją albo społecznością;
- określić granice proponowanej zmiany;
- zidentyfikować kluczowych decydentów i źródła finansowania;
- zrozumieć wiele różnych perspektyw dotyczących przyczyn problemu albo potrzeby.

We wszystkich trzech badaniach (problem/potrzeba/możliwość, populacja i terytorium) zespół planujący będzie musiał skoordynować działania. Będzie to obejmować identyfikację różnych ról i obowiązków, przydzielenie ich jednostkom zgodnie z ich możliwościami, monitorowanie postępów i radzenie sobie z dynamiką interpersonalną, międzygrupową i polityczną.

Nie proponujemy wyczerpujących badań, które będą ciągnęły się latami. Rzadko ma się na to czas i wystarczające środki, a szybka reakcja często ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia. Jednak zaangażowanie się w proponowane rozwiązanie bez niezbędnego przygotowania jest ryzykowne. Naszym zamiarem w tym i następnych rozdziałach jest zaprojektowanie struktury systematycznych badań w każdym z trzech okręgów z rysunku 3.1 (jak również kontekstu politycznego, który zostanie omówiony w rozdziałach 9 i 10), które można przeprowadzić w rozsądnym czasie (od kilku tygodni do kilku miesięcy – w zależności od tego, jakich ludzi i umiejętności one wymagają).

Rozumienie problemów i możliwości

Spróbowaliśmy rozbić zrozumienie tego, co powinno zostać zmienione (w takiej mierze, w jakiej jest to możliwe), na trzy zadania.

- Zadanie 1: Zbieranie informacji od kluczowych informatorów w społeczności albo organizacji.
- Zadanie 2: Zgłębianie wiedzy profesjonalnej dotyczącej warunków, problemu, potrzeb albo możliwości.
- Zadanie 3: Selekcja czynników pomagających w wyjaśnieniu przyczyn problemu.

Polityczni i obywatelscy liderzy, aktywiści i inni członkowie społeczności często tak bardzo pragną wywołać zmianę, że zaczynają od zaproponowania rozwiązania. Wzrasta liczba przypadków prowadzenia pojazdów mechanicznych pod wpływem środków odurzających? Zatrudnić więcej policjantów i zwiększyć kary! Więcej bezdomnych rodzin na ulicach? Zbudować schronisko. Większa liczba ciąż wśród nastolatków? Zaproponować lekcje o znaczeniu abstynencji seksualnej przed zawarciem małżeństwa. Te uproszczone rozwiązania w nieunikniony sposób pojawią się w każdym przypadku zmiany. Obowiązkiem pracownika socjalnego dążącego do profesjonalnie kierowanej zmiany, jest upewnienie się, że zakres alternatywnych perspektyw i możliwych przyczyn zostanie adekwatnie zbadany przed zaproponowaniem rozwiązania.

Istnieje kilka powodów, żeby badać różne punkty widzenia danego problemu. Po pierwsze, przechodzenie do szybkich rozwiązań bez odpowiednich badań jest przeciwieństwem profesjonalnej praktyki. Na przykład w bezpośrednim doradztwie mówienie klientom dokładnie, jak rozwiązać ich problemy po jedynie krótkim wprowadzeniu w fakty, narusza wiele zasad etycznych i profesjonalnych. Po drugie, szybkie i łatwe rozwiązania zazwyczaj opierają się na założeniu, że rozważany problem ma jedną podstawową przyczynę. W rzeczywistości, co będziemy omawiać bardziej szczegółowo w dalszej części rozdziału, właściwie żaden problem społeczny nie ma tylko jednej przyczyny. Wiele różnych czynników wchodzi w grę przy tworzeniu warunków społecznych, a zmiana tych warunków niemal zawsze wymaga zajęcia się więcej niż tylko jednym z tych czynników.

Weźmy na przykład społeczność, w której liczba zgonów na autostradach z powodu alkoholu wzrosła o 18 procent w minionych dwóch latach. Jak można by zdefiniować przyczyny w tym przypadku? Jedna grupa będzie przekonana, że przyczyną jest brak ścisłego egzekwowania istniejącego prawa zakazującego prowadzenia samochodu pod wpływem narkotyków albo alkoholu, i może chcieć zwiększyć budżet wydziału policji w celu stosowania sankcji karnych wobec tych, którzy prowadzą w stanie osłabiającym zdolność koncentracji. Inna grupa będzie opisywać przyczyny jako łatwą dostępność alkoholu dla nastolatków i może chcieć podniesienia kar dla tych, którzy sprzedają alkohol niepełnoletnim. Inni będą dostrzegać w nadużywaniu alkoholu symptom narastającego stresu albo rozpadu rodziny i mogą zaproponować kampanię promującą działania mające na celu wzmocnienie rodziny. To tylko kilka perspektyw, które mogą zostać wprowadzone, gdy próbuje się zrozumieć przyczyny kryjące się za prowadzeniem samochodu pod wpływem alkoholu albo narkotyków.

Ta początkowa praca analityczna jest ważną częścią procesu zmiany. Proponujemy, żeby agent zmiany realizował zbiór zadań mających na celu zgromadzenie tylu przydatnych informacji o problemie, ile jest dostępnych.

Te zadania obejmują bezpośredni kontakt z ludźmi, którzy doświadczają problemu lub potrzeby, jak również systematyczne zgłębianie wiedzy profesjonalnej, zestawień danych, a prawdopodobnie również chronologii zdarzeń prowadzących do obecnej sytuacji. To podejście ma na celu doprowadzenie do wszechstronnego zrozumienia problemu i populacji, w tak krótkim czasie, jak to tylko możliwe, przy czym istnieją granice tego, jak krótki może być to okres. Pośpieszna i niekompletna analiza może być gorsza niż brak jakiejkolwiek analizy.

Te zadania można i należy realizować jednocześnie – i tu właśnie koordynowanie pracy przez pracownika socjalnego staje się ważne. Osoby, które włączyły się w wysiłki mające na celu wprowadzenie zmiany, które mają najlepsze referencje, żeby wejść do społeczności albo organizacji w celu przeprowadzenia wywiadów i zgromadzenia danych, powinny zostać przydzielone do takich zadań. Ci, którzy zademonstrowali biegłość w poszukiwaniu i syntetycznym ujmowaniu zasobów teoretycznych i badawczych, powinni zrealizować to zadanie. Ci, którzy dobrze sobie radzą z danymi liczbowym, powinni zaplanować skompilowanie odpowiednich tabel i wykresów. W końcu każde z tych odrębnych zadań przyczyni się do jaśniejszego zrozumienia problemu, potrzeby albo możliwości i zapewni podstawę dobrze przygotowanego planu interwencji prowadzącego do pozytywnego rozwiązania.

Pośpieszna i niekompletna analiza może być gorsza niż brak jakiejkolwiek analizy.

Zadanie 1: Zbieranie informacji od kluczowych informatorów w społeczności albo organizacji

Zrozumienie problemu na makropoziomie w całej jego złożoności wymaga umiejętnego wydobycia informacji od różnych osób, które go doświadczyły. Wiedza i wrażliwość są niezbędne do przeprowadzania wywiadów. Praca wykonana w ramach makropraktyki pracy socjalnej nie przypomina pracy reportera gazety, gromadzącego informacje do artykułu. Należy zbudować relację zaufania, tak żeby te osoby w społeczności albo organizacji zaangażowały się w działania i brały udział w wysiłkach mających na celu zmianę. Choć należy zauważyć, że interwencja na makropoziomie nie jest z konieczności projektem badawczym, pracownicy socjalni mogą skorzystać z tego, co etnografowie nauczyli się o badaniu społeczności. Fetterman (2009) wskazuje, że etnografia pozwala ludziom opisać swój własny kontekst swoimi własnymi słowami.

Wielu autorów kładzie nacisk na znaczenie wrażliwego podejścia do badania społeczności albo organizacji (Devore, 1998; Gutierrez, Lewis, 1999; Hyde, 2004; Lecca, Quervalu, Nunes, Gonzales, 1998). Prace tych autorów opowiadają się zdecydowanie za zwróceniem szczególnej uwagi na: wiedzę, wartości, przywództwo i proces pomocy, w czasie pracy z problemami, populacjami albo terytoriami, na których: przynależność etniczna, kultura, płeć kulturowa, tożsamość seksualna albo inne czynniki związane z tożsamością grupową, mogą być bardzo istotne. Podsumowanie tych względów przedstawiamy poniżej.

Wiedza i wartości

Wiedza

- Znajomość ludzkiego zachowania i środowiska społecznego, zwłaszcza współczesnych teorii, które uwzględniają: przynależność etniczną, kulturę, płeć kulturową i inne tożsamości osobiste i zbiorowe.
- Znajomość skutków rasizmu i ubóstwa, zwłaszcza w społecznościach etnicznych.
- Znajomość agencji albo instytucji, którą się reprezentuje, i tego, jak jest ona postrzegana w społeczności, na której koncentrują się wysiłki mające na celu zmianę.
- Znajomość sposobów, w jakie społeczność poprzez swoje instytucje (np. sądy, szkołę, organy ścigania) radziła sobie w historii z problemami i potrzebami, którym stawiają czoła grupy etniczne i inne szczególne populacje.
- Wiedza o tym, jak wcześniej zaplanowane działania mogą zostać narzucone społeczności bez wkładu albo wpływu ze strony członków społeczności.
- Znajomość kultur szczególnych populacji etnicznych, genderowych i innych oraz sposobów, w jakie obecne kierunki polityki i standardy albo ignorują, albo uwzględniają ważne dla nich kwestie.

Wartości

- Zrozumienie wartości pracy socjalnej związanych z ludźmi oraz kwestiami odpowiedzialności osobistej i sprawiedliwości społecznej.

Przywództwo

Członkostwo w grupie lub społeczności

- W idealnym przypadku przywódcy powinni być członkami grup lub społeczności, które są organizowane.
- Organizator ma ułatwiać i zapewniać uwzględnienie perspektyw etnicznych i genderowych.

Samoświadomość etniczna/genderowa

- Liderzy i uczestnicy zmian wpływających na grupy i społeczności etniczne i/lub genderowe muszą zrozumieć swoje własne poczucie tożsamości w odniesieniu do przynależności etnicznej i genderowej.

Zmiana

Cele, kierunki polityki społecznej i praktyki

- Kierunki polityki i praktyki powinny być spójne ze względami etnicznymi, kulturowymi i/lub genderowymi.
- Powinna panować zgoda między przedstawicielami grupy etnicznej, kulturowej, genderowej albo innego rodzaju co do pożądanych rezultatów albo wyników.
- Należy oszacować zasoby ludzkie i finansowe oraz inne aktywa dostępne w danej kulturze.

Zagadnienia, na które kładą nacisk te kwestie i pytania, są bardzo ważne. Organizator albo agent zmiany nie może po prostu wejść w kulturę społeczności albo organizacji bez starannego przygotowania i zwracania uwagi na reprezentowane grupy oraz na wiedzę profesjonalną niezbędną do interwencji.

Ludzie mieszkający albo pracujący w miejscu, które jest postrzegane jako potrzebujące zmiany, mogą nie podzielać tego poglądu. Mogą oni posiadać ważne struktury wsparcia społecznego albo zasoby nieznane osobom spoza grupy. Ich pozycja w społeczeństwie albo organizacji oraz ich punkty widzenia muszą zostać uszanowane. Należy wzorować się na miejscowych w przyjmowaniu właściwych ról oraz obowiązków podczas inicjowania wysiłków mających na celu wywołanie zmian.

Wiele zmian wiąże się ze względami kulturowymi i etnicznymi, w związku z czym przedstawione wcześniej kwestie powinny zostać uwzględnione wcześnie w każdej planowej zmianie na makropoziomie. Ważne jest również posiadanie świadomości wielości sposobów, w jakie może się przejawiać kultura. Na przykład w domu opieki długookresowej panuje kultura opieki. W szkole średniej nauczyciele, personel, uczniowie i administratorzy zazwyczaj z biegiem czasu wytwarzają kulturę organizacyjną. W tej i innych sytuacjach, w których agenta zmian postrzega się jako osobę postronną, przestrzeganie tych zasad pomoże mu zbudować wiarygodność i uniknąć błędów.

Zadanie gromadzenia informacji od kluczowych informatorów wiąże się z wieloma działaniami obejmującymi: (1) identyfikację ważnych uczestników, (2) identyfikację i zdefiniowanie warunków albo problemów społeczności i/lub organizacji, (3) przygotowanie chronologii ważnych wydarzeń historycznych prowadzących do obecnej sytuacji. Te działania zostaną omówione w następnej sekcji.

Identyfikacja ważnych uczestników

Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, obejmują pytania:

- Kto jako pierwszy zidentyfikował problem? Czy ci, którzy byli początkowo zaangażowani, są nadal dostępni? Czy wciąż są zaangażowani?
- Jakie role odegrali miejscowi we wcześniejszych wysiłkach mających na celu zmianę?
- Które jednostki albo grupy wspierają zmianę albo sprzeciwiają się jej?
- Które jednostki albo grupy mają władzę, by zaaprobować zmianę lub ją odrzucić?

W późniejszej części procesu, po tym, jak analizy społecznościowe i organizacyjne zostaną zakończone, agent zmiany i inni zidentyfikują różne systemy zaangażowane w proces i zaproszą przedstawicieli każdego z nich do udziału w wyborze strategii prowadzącej do zmiany oraz zorganizują tych przedstawicieli w taki sposób, żeby zmaksymalizować ich efektywność.

Jednak wszechstronna identyfikacja wszystkich systemów, która zostanie podjęta później (zob. rozdział 9), nie jest tym, na czym koncentruje się początkowa selekcja ważnych uczestników. Te wysiłki mają na celu raczej zidentyfikowanie kluczowych informatorów, aby czerpać wiedzę z doświadczeń najlepiej poinformowanych, i tych, którzy znajdują się w najlepszym położeniu, by zrozumieć, co stało się w przeszłości. Gromadzący informacje powinni zdawać sobie sprawę z tego, że każdy pojedynczy punkt widzenia może wiązać się z naturalnym interesem własnym i prowadzić do stronniczości lub niepełnego zrozumienia warunków albo problemu. Z tego powodu ważne jest posiadanie wielu źródeł. Studium z 2004 roku przedstawia użyteczne sugestie dotyczące sposobów, w jakie profesjonaliści i członkowie społeczności mogą współpracować w celu pozyskania ważnych informacji (Ungar, Manuel, Mealey, Thomas, Campbell, 2004).

Ci, którzy jako pierwsi zidentyfikowali problem, są ważni dla procesu zmiany. Na przykład aktywista społecznościowy mógł w przeszłości objąć przywództwo, by zapewnić ubezpieczenie dla pracowników, którzy są migrantami. Jeśli do tej kwestii wraca się po jakimś czasie, ważne jest, aby zrozumieć doświadczenia i perspektywy pierwszego inicjatora. Czy odniósł sukces, czy też nie? Dlaczego mu się udało, albo dlaczego mu się nie udało? Czy zraził jakichś kluczowych decydentów? Czy pozwolił, żeby jego ogląd sytuacji był stronniczy albo opierał się na uprzedzeniach? Kto jeszcze był zaangażowany i jakie były role tych osób oraz punkty widzenia na proponowaną zmianę? Agenci zmian nie są zobowiązani do stosowania tej samej metody ani do przyłączenia się do wcześniejszych wysiłków mających na celu zmianę, ale powinni przynajmniej zdawać sobie sprawę z zastosowanych podejść i osiągniętych rezultatów.

Niezależnie od tego, czy obecnymi warunkami albo problemem zajęto się wcześniej, ważne jest, by organizator zrozumiał, które miejscowe jednostki albo grupy popierają podejmowane wysiłki albo się im sprzeciwiają. Na przykład mała grupa personelu organizacji może chcieć promować agresywną akcję afirmatywną przy rekrutacji i zatrudnianiu pracowników w celu lepszego odzwierciedlenia zmieniającej się demografii społeczności. Błędem byłoby zakładać, że cały personel, menadżerowie i administratorzy opowiedzą się za taką zmianą. Zamiast układać plan tylko z tymi, którzy się zgadzają, agenci zmian powinni zachęcać oponentów do wyrażenia swojej opinii. Praca z opozycją może rodzić pewne trudne kwestie etyczne, ale umiejętny organizator znajdzie sposób, by zidentyfikować kluczowych lokalnych uczestników, którzy opowiadają się za wysiłkami na rzecz zmiany i przeciw nim, oraz podejmie wszelkie kroki, by zapewnić, że proces będzie otwarty dla wszystkich.

Trzecią grupą lokalnych uczestników, których należy zidentyfikować, są te jednostki, które mają władzę albo autorytet, by zaaprobować zmianę, która w końcu zostanie zaproponowana, albo ją odrzucić. W ramach organizacji będzie to najprawdopodobniej dyrektor wykonawczy (*chief executive officer,* CEO) albo rada dyrektorów, chociaż inne osoby w całej organizacji mogą również mieć ważny głos. W społeczności tożsamość decydentów będzie zależała od dziedziny, którą zamierza się zmienić. Jeśli koncentrujemy się na szkole albo okręgu szkolnym, decydenci będą obejmować dyrektorów szkół, członków rad szkolnych i inne osoby należące do tego systemu. W przypadku dzielnicy kluczowymi osobami będą członkowie rady miasta albo pracownicy urzędu miasta. Potrzebne będą pewne badania, by określić, kto ma tego rodzaju władzę. Kiedy to możliwe, przydatnym będzie posiadanie egzemplarza lokalnej książki kontaktowej z numerami telefonów i e-mailami personelu administracji miejskiej, personelu szkolnego albo innych osób, które mogą być zaangażowane. Przydatne jest również streszczenie dotyczące lokalnej polityki sporządzone przez kogoś, kto zna organizację albo społeczność, tak żeby nie pominąć kluczowych wpływowych osób i by zrozumieć alternatywne i przeciwstawne punkty widzenia. Więcej powiemy o tym w rozdziale 9.

Ci, którzy jako pierwsi zidentyfikowali problem, są ważni dla procesu zmiany.

Identyfikacja uwarunkowań społecznościowych albo organizacyjnych

W przypadku tych działań kwestie, które należy zbadać, są następujące:

- Jaka jest różnica między uwarunkowaniem (*condition statement*) a problemem?
- Czy ta społeczność albo organizacja uważa, że jest to jej najważniejszy problem?
- Jak należy ująć stwierdzenie warunków brzegowych w podejściu do procesu zmiany?

Uwarunkowanie to zjawisko obecne w społeczności albo organizacji, które może rodzić problemy dla pewnej liczby osób, które jednak nie zostało formalnie zidentyfikowane, określone i publicznie uznane za problem. Ważne, aby pracownicy

socjalni zrozumieli, czy dane zjawisko jest uwarunkowaniem, które nie zostało formalnie rozpoznane, czy też problemem, który został uznany przez organizację albo społeczność. To stwierdzenie będzie miało wpływ na to, gdzie pracownik socjalny ulokuje punkt ciężkości początkowych wysiłków związanych z planowaniem. Ostatecznie decydenci będą musieli uznać istnienie problemu (czy to chętnie, czy z oporami), jeśli mają skierować formalne zasoby na jego złagodzenie lub wyeliminowanie. Obserwator od razu zauważy, że uwarunkowanie staje się problemem, gdy jest dostrzegane przez dużą liczbę ludzi albo pewną liczbę ludzi znaczących.

W każdej organizacji i społeczności pełno jest uwarunkowań, a także problemów. Społeczne konsekwencje życia w mieście – takie jak: zagęszczenie ruchu drogowego, narażenie na zanieczyszczenie powietrza, niebezpieczne dzielnice, tanie mieszkania i inne – będzie można uznać za uwarunkowania społeczne albo społecznościowe, jeśli nie zostaną podjęte żadne działania mające na celu zajęcie się nimi. Podobnie w społecznościach wiejskich izolacja, brak dostępu do opieki medycznej i pogarszające się warunki ekonomiczne można uznać za uwarunkowania społeczne, jeśli pozostają nierozpoznane za pomocą jakichkolwiek formalnych lub nieformalnych wysiłków mających na celu ich rozwiązanie.

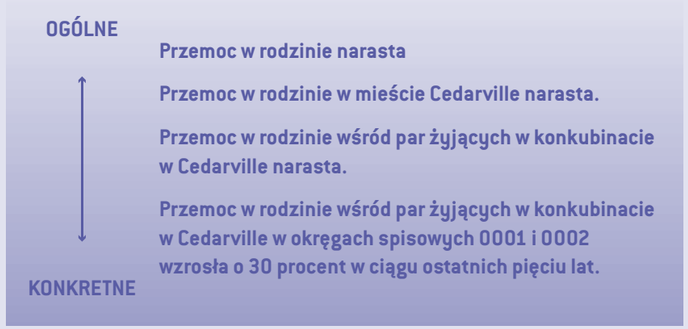
To samo pojęcie stosuje się do organizacji, w których obecne są rodzące problemy zjawiska, które jednak nie zostały formalnie zidentyfikowane albo określone jako problemy. Na przykład personel w domu opieki długoterminowej dla osób starszych może się niepokoić, czy nie podaje zbyt dużych dawek leków niektórym pensjonariuszom. Podobnie menadżerowie programów mogą dostrzegać trend w kierunku rozszerzania usług na tych, którzy mogą za nie zapłacić, przy jednoczesnym oferowaniu wpisu na listę oczekujących tym, którzy nie mogą sobie na to pozwolić.

Aby zostać zdefiniowane jako **problem**, uwarunkowanie musi zostać w jakiś sposób formalnie uznane i włączone do programu działań grupy, organizacji albo społeczności. Może to oznaczać na przykład, że wybrany urzędnik proponuje przeprowadzić badania nad samobójstwami wśród osób starszych albo że grupa rodziców zaniepokojona faktem nadużywania metamfetaminy lobbuje na rzecz uchwały rady miejskiej regulującej sprzedaż lekarstw na przeziębienie zawierających pseudoefedrynę (składnik wykorzystywany do produkcji metamfetaminy) w granicach miasta. Może to oznaczać, że w ramach organizacji zostanie oficjalnie utworzona grupa specjalna w celu zbadania wpływu podawania leków na pensjonariuszy w domu opieki długookresowej. Może to także oznaczać, że grupa w dzielnicy, gdzie na ulicach w strefie mieszkalnej jest duże natężenie ruchu ze znaczną szybkością, podejmie kroki mające na celu rozpoznanie przez szerszą opinię tego uwarunkowania i jego problemowej natury. Niezależnie od tego, jaką formę ono przyjmie, formalne uznanie jest ważne dla legitymizacji.

Rozróżnienie **uwarunkowania** i **problemu** jest ważne dla pracownika socjalnego planującego interwencję na makropoziomie. Jeśli uwarunkowanie nie zostało formalnie uznane w jakiś sposób, pierwszym zadaniem musi być uzyskanie tego formalnego uznania. Na przykład przez wiele lat bezdomność traktowano jako indywidualny problem ze znalezieniem pracy, przemoc rodzinną jako sprawę osobistą, a AIDS jako osobisty problem zdrowotny. Większość społeczności po prostu postrzegała je jako istniejące uwarunkowania, a nie jako problemy społeczne lub społecznościowe. Kiedy te uwarunkowania zaczęły wpływać na większe grupy społeczeństwa i osiągnęły punkt, w którym nie można już ich było dłużej ignorować, liderzy społeczności ogólnokrajowej, stanowych i lokalnych zaczęli postrzegać je jako problemy i przeznaczać środki na ich rozwiązanie. Gdy zostały już rozpoznane i uznane za problemy (zazwyczaj w wyniku utrzymującego się zainteresowania mediów), uwarunkowania te stały się kandydatami do zorganizowanych wysiłków mających na celu zmianę. Utworzenie grup specjalnych do spraw bezdomnych w miastach w całym kraju, przyjęcie ustawodawstwa o raportowaniu przypadków złego traktowania i zaniedbywania dzieci oraz skierowanie funduszy federalnych na badania nad AIDS i usługi związane z tą chorobą są rezultatami dostrzeżenia uwarunkowań i uznania ich za problemy.

Jednym z pierwszych zadań przy identyfikacji problemu jest **stwierdzenie uwarunkowań**. Stwierdzenie uwarunkowań musi zawierać: (1) populację docelową, (2) granice terytorialne i (3) trudności, w obliczu których stoi ta populacja. Stwierdzenie powinno być opisowe, tak obiektywne, jak to możliwe, i opierać się na aktualnych ustaleniach.

Stwierdzenie zostanie przyjęte w zależności od tego, czy dane uwarunkowanie istnieje w społeczności lub organizacji. Na przykład stwierdzenie uwarunkowania może głosić: „W hrabstwie Preston zwiększa się liczba przypadków przemocy domowej". Ogólnie rzecz ujmując, im bardziej precyzyjne jest to stwierdzenie, tym większe prawdopodobieństwo, że interwencja zakończy się sukcesem. Stwierdzenie to, na przykład, może charakteryzować się różnym stopniem szczegółowości, od bardzo ogólnego do bardzo szczegółowego, co przedstawiono na rysunku 3.2.



Rysunek 3.2
Przykładowe stwierdzenia uwarunkowań

Podobny proces w ramach organizacji rozpocznie się do ogólnego stwierdzenia. Na przykład uwarunkowanie organizacyjne może polegać na tym, że w schronisku dla ofiar przemocy domowej zasoby nie są wykorzystywane efektywnie, a wiele rezydentek wraca do swoich partnerów. Dane ilościowe, takie jak dane demograficzne, częstotliwość występowania, rozpowszechnienie albo trendy, oraz dane jakościowe, koncentrujące się prawdopodobnie na przyczynach powrotów do partnerów dopuszczających się przemocy, będą potrzebne do stworzenia kompilacji, która pomoże precyzyjnie wskazać te uwarunkowania.

Stwierdzenia uwarunkowań precyzuje się za pomocą procesu badania i dokumentowania natury, wielkości i zakresu problemu. Gdy przechodzi się kolejne zadania w analizie problemu, stwierdzenie uwarunkowań będzie udoskonalane wiele razy, w wyniku pojawiania się nowych faktów i ustaleń. Stwierdzenie może przerodzić się w identyfikację problemu, co do którego panuje konsensus, lub też może być postrzegane jako potrzeba lub brak. Możliwe, że wysiłki mające na celu zmianę mogą się zrodzić wokół możliwości tam, gdzie nie ma żadnego zidentyfikowanego problemu ani potrzeby, ale dostępne są fundusze albo zasoby. Agent zmian musi dostrzegać, że budowanie konsensusu jest ważne niezależnie od tego, jak rodzą się wysiłki mające na celu zmianę.

Identyfikacja istotnych przypadków historycznych

W tych działaniach, trzeba zbadać następujące kwestie:

- Czy problem był rozpoznawany i uznawany przez jakichkolwiek członków społeczności albo organizacji?
- Jeśli tak, kiedy to uwarunkowanie, problem lub możliwość zostały po raz pierwszy rozpoznane w tej społeczności albo organizacji?
- Jakie ważne incydenty lub wydarzenia nastąpiły od pierwszego rozpoznania do chwili obecnej?
- Co ujawniły wcześniejsze wysiłki mające na celu zajęcie się tym problemem?

Następnym zadaniem jest ułożenie chronologii znaczących wydarzeń albo momentów przełomowych, które wspierają zrozumienie historii uwarunkowania albo problemu społeczności, albo organizacji. W ten sposób koncentrujemy się na tej części na rysunku 3.1, na którym problem i terytorium się pokrywają.

Uwarunkowanie albo problem w każdej społeczności albo organizacji ma swoją własną historię. Ta historia może wpłynąć na to, w jaki sposób ludzie obecnie je postrzegają. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć, jak widziały je kluczowe osoby w społeczności albo organizacji w przeszłości. Jeśli postrzegano

coś jako problem, jak się nim zajęto? Jak skuteczne były próby zaradzeniu mu? Jacy byli główni uczestnicy wszystkich wcześniejszych wysiłków mających na celu zmianę?

Jeśli patrzy się na uwarunkowanie albo problem jedynie tak, jak jest definiowany obecnie, można wiele pominąć. Zasadnicze znaczenie ma określenie historii, zwłaszcza w kategoriach najważniejszych incydentów, które ukształtowały jego minione i obecne postrzeganie. Grupa zadaniowa może na przykład być zaniepokojona rosnącą liczbą przypadków porzucania nauki w miejscowej szkole średniej. Poniższa chronologia najważniejszych wydarzeń mogłaby pomóc w lepszym zrozumieniu czynników, które wpłynęły na powstanie i rozwój ważnych problemów w tej szkole w ciągu lat.

Uwarunkowanie albo problem w każdej społeczności albo organizacji ma swoją własną historię.

2000 Riverview High School było szkołą średnią w przeważającej mierze dla wyższej klasy średniej, którą kończyło 82 procent uczniów.

2002 Zmieniono granice okręgu szkolnego, a skład uczniów uległ zmianie. Dla 30 procent uczniów angielski był drugim językiem.

2004 Liczba zapisów spadła o 20 procent, a liczba osób kończących naukę zmalała do 67 procent.

2005 Riverview High School zainicjowało program intensywnego szkolenia zawodowego mający przygotować absolwentów do podjęcia pracy po ukończeniu szkoły średniej; program przygotowujący do college'u został odsunięty na drugi plan.

2007 Liczba zapisów wzrosła; poprawione zostały statystyki nieobecności w szkole.

2009 Miejscowi pracodawcy zatrudnili tylko 32 procent absolwentów; stopa bezrobocia wśród absolwentów Riverview wynosiła rok później aż 37 procent.

2011 Liczba zapisów spadła do poziomu z 2004 roku; liczba uczniów porzucających naukę osiągnęła 23 procent, najwyższy dotychczas poziom.

2012 Riverview High School zostało opisane w lokalnej gazecie jako jedna z najgorszych szkół w stanie pod względem jakości kształcenia, liczby uczniów kontynuujących naukę w wyższej klasie oraz zatrudnienia po ukończeniu szkoły. Powołano panel specjalistów w celu podniesienia jakości edukacji.

Prześledzenie tych historycznych wydarzeń dało wgląd w niektóre incydenty, których doświadczyli: nauczyciele, personel, administracja, uczniowie i rodziny związane z Riverview High School. W tym przypadku grupa zadaniowa powinna oczekiwać, że spotka się ze zniechęconą i cyniczną reakcją na każdego rodzaju kampanię typu: „Pozostańcie w szkole". Lista krytycznych wydarzeń wskazuje, że wiele z argumentów za pozostaniem w szkole po prostu okazało się nieprawdziwych dla tych, którzy ją ukończyli.

Kiedy zlikwidowano pobudki związane z zatrudnieniem, karierą i finansowaniem, zatrzymanie uczniów w szkole stało się jeszcze większym wyzwaniem. Oznacza to, że to podejście do zmiany organizacyjnej musi zostać skrojone w taki sposób, aby było dopasowane do tych, którzy mają być jego pierwotnymi beneficjentami. Sensownym wydaje się zatem włączenie w wysiłki mające na celu zmianę tych, którzy mogą na przykład pozytywnie wpłynąć na środowisko zatrudnienia dla absolwentów.

Badanie ważnych incydentów historycznych pomaga również agentowi zmian zyskać wiarygodność. Wiele osób po prostu nie jest otwartych na wspieranie zmiany w swoich społecznościach i organizacjach, jeśli ci, którzy organizują wysiłki na rzecz zmiany, postrzegani są jako postronni, którzy nie mieli czasu, by dobrze zaznajomić się z tym, co działo się w przeszłości.

Opisane wyżej typy krytycznych wydarzeń na ogół gromadzi się z wywiadów albo rozmów z: wieloletnimi mieszkańcami, aktywistami, liderami społecznościowymi, nauczycielami i pracownikami instytucji usług społecznych. Śledząc historię albo wcześniejsze uwarunkowania, organizator ma nadzieję odkryć: (1) co stało się w przeszłości, że zwrócono uwagę na problem albo potrzebę, (2) jaka była odpowiedź społeczności (dzielnicy, miasta, hrabstwa, stanu, sektora prywatnego) na uwagę skoncentrowaną na problemie albo potrzebie oraz (3) czy odpowiedź ta doprowadziła do sukcesu, czy nie, i dlaczego.

Zadanie 2: Zgłębianie wiedzy profesjonalnej dotyczącej warunków, problemu, potrzeb albo możliwości

Poza przeprowadzaniem wywiadów z lokalnymi mieszkańcami, by odpowiednio ująć uwarunkowanie lub problem, osoby zaangażowane we wprowadzenie zmiany zagłębią się w lekturę odpowiednich czasopism profesjonalnych oraz innych zasobów zawierających teorie i badania dotyczące problemu, jak również dane i informacje. Istnieją dwa rodzaje zasobów naukowych, które tu omówimy: (1) teksty i artykuły teoretyczne i badawcze dotyczące problemu, który ma być badany, (2) dane i informacje ilościowe i jakościowe, które można wykorzystać do udokumentowania istnienia problemu albo potrzeby i które mogą pomóc w zrozumieniu takich czynników jak: wielkość, zakres, trendy itd. Internet stał się prawdopodobnie najbardziej wartościowym narzędziem służącym do uzyskania dostępu do informacji tego rodzaju.

Zgłębianie istotnych źródeł teoretycznych i badawczych

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań:

- Jaki zasób wiedzy uznaje się za kluczowy dla zrozumienia uwarunkowania, problemu, potrzeby albo możliwości?
- Jakie ramy teoretyczne są przydatne w zrozumieniu uwarunkowania, problemu, potrzeby albo możliwości?
- Gdzie i jak uzyskuje się dostęp do wiedzy i informacji potrzebnych do tego zadania?

Wyzwaniem dla agenta zmian w tych działaniach jest stanie się ekspertem w kwestiach dotyczących uwarunkowania, problemu, potrzeby albo możliwości w dostępnym czasie. Niewiele doświadczeń jest bardziej krępujących niż publiczna prezentacja przed decydentami albo sponsorami, podczas której okazuje się, że ekspert ma mniejszą wiedzę od publiczności.

Praktyka oparta na dowodach. Praktyka oparta na dowodach (*evidence-based practice*, EBP) jest równie ważna dla interwencji bezpośrednich, co dla interwencji w ramach makropraktyki (Gambrill, 2008, s. 424). EBP można zdefiniować jako zastosowanie badań i dowodów klinicznych w podejmowaniu decyzji dotyczących praktyki. Praca socjalna ma długą historię oceniania opartego na faktach związanych z rozważanym przypadkiem, ale wprowadzenie ustaleń badawczych i klinicznych wnosi nowy wymiar. Choć uznaje się, że najwcześniejsze wykorzystanie tej koncepcji pojawiło się na polu medycyny, wiele dziedzin obejmujących zdrowie psychiczne, dobrostan dzieci i edukację w coraz większym stopniu włącza ustalenia badawcze do decyzji klinicznych i decyzji podejmowanych na makropoziomie. National Association of Social Workers wskazuje, że proces wykorzystywania EBP pozwala praktykom na zastosowanie interwencji opartych na empirii w każdym aspekcie ich praktyki, w tym włączenie tego, co wiadomo o kulturze, do świadczenia usług opartych na wiedzy (NASW, 2009).

Dostępnych jest wiele czasopism prezentujących empiryczne badania kwestii teoretycznych i związanych z praktyką z zakresu nauk społecznych, do których można uzyskać dostęp za pośrednictwem internetu. Niektóre czasopisma poświęcone są obecnie niemal wyłącznie prezentowaniu badań dotyczących pracy socjalnej i dziedzin pokrewnych (np.: „Journal of Evidence-Based Social Work", „Social Work Research", „Journal of Social Service Research", „Research on Social Work Practice"). Inne koncentrują się na poszczególnych populacjach i/lub problemach społecznych (np.: „Child Welfare", „Journal of Gerontological Social Work", „Journal of Child Sexual Abuse", „Journal of Poverty", „Bulletin of HIV/AIDS and Social Work"). Przeszukiwanie abstraktów z czasopism takich jak: „Social Work Abstracts",

„PsychINFO" i „Socilogical Abstracts", powinno pozwolić szybko stworzyć listę odpowiednich artykułów, a przeskanowanie tytułów skieruje agenta zmian do tych, które wydają się najbardziej przydatne do zrozumienia uwarunkowania, problemu albo możliwości. WorldCat jest najważniejszym źródłem informacji o książkach.

Zasoby sieciowe obejmujące strony internetowe sponsorowane przez grupy nacisku, które zajmują się potrzebami konkretnych populacji, takie jak: American Association of Retired Persons (AARP) dla osób starszych, Child Welfare League of America (CWLA) dla dzieci, American Cancer Society i National Association for the Advancement of Colored People (NAACP). Profesjonalni agenci zmian mają do odegrania szczególną rolę w tym miejscu, oddzielając sensowną, wiarygodną wiedzę teoretyczną i badawczą od opinii i pogłosek dostępnych na niektórych nieprofesjonalnych stronach albo blogach. Ważny wkład do wiedzy profesjonalnej zaczyna się od czasopism, następnie książek, a później zasobów sieciowych.

Ewaluacje istniejących programów pomocy społecznej mogą być pouczające, ale często brakuje im ścisłości metodologicznej zorganizowanych badań. Doniesienia o ustalaniach poczynionych w praktyce są zazwyczaj najmniej formalne w kategoriach gromadzenia danych, analizy i informowania o ustalaniach, jednak mogą być pomocne i pouczające, jeśli użytkownik zachowa ostrożność w interpretacji, formułowaniu konkluzji i wyprowadzaniu z nich praktycznych zastosowań.

Definiowanie pojęć. Jedną z cech, która może być przydatna w próbie zrozumienia zjawiska, jest sposób, w jaki autor skonceptualizował uwarunkowanie, problem albo możliwość. Przy przygotowywaniu artykułu do publikacji na autorze spoczywa obowiązek przedstawienia pewnej ramy odniesienia lub struktury analizy, która rzuca światło na temat będący przedmiotem badania. Na przykład, czy w badaniu osamotnionych i zaniedbanych osób starszych autor rozwija temat, biorąc pod uwagę liczbę kontaktów społecznych? Oddalenie od rodziny? Uczestnictwo w różnych grupach? Jakie pojęcia (i jakie terminy techniczne) zaprezentował, aby pomóc w zrozumieniu tego zjawiska? Informacje ujawnione podczas zgłębiania wiedzy profesjonalnej powinny być nieustannie sprawdzane pod kątem ich znaczenia dla obecnej sytuacji. W końcu wyselekcjonowana zostanie mieszanka potencjalnych czynników przyczynowych jako rama odniesienia dla wyjaśnienia zjawiska będącego przedmiotem badania. Osiągnięcie tego początkowego poziomu zrozumienia uwarunkowania, problemu albo możliwości będących przedmiotem badania przygotowuje agenta zmian do następnego zadania: zgromadzenia danych.

Gromadzenie danych

Kwestie, które należy badać w przypadku tych działań:

- Jakie dane są najbardziej przydatne w opisie uwarunkowania, problemu albo możliwości?
- Gdzie można znaleźć przydatne: dane ilościowe i jakościowe, zapisy historyczne, studia i innego rodzaju informacje?

Był czas, kiedy społeczność mogła stać się wyczulona na uwarunkowanie i uznać je za problem na podstawie kilku incydentów. Kościoły rozpoczęły tworzenie sierocińców, a hrabstwa zaczęły prowadzić domy dla ubogich, dysponując nielicznymi lub zgoła żadnymi danymi poza osobistą znajomością nielicznych ludzi w potrzebie i przypuszczeniem, że będzie ich więcej.

Jednak w dzisiejszych złożonych społecznościach z tak wieloma problemami społecznymi i społecznościowymi konkurującymi o ograniczone zasoby, dane muszą zostać zgromadzone w celu udokumentowania wielkości i zakresu problemu albo potrzeby.

Rodzaje danych. Badacze naukowi w coraz większym stopniu kładą nacisk na znaczenie łączenia zarówno danych ilościowych, a także jakościowych w zrozumieniu uwarunkowań i problemów społecznych. Trochim (2006) wskazuje, że wykorzystanie wielu rodzajów danych (zarówno liczb, jak i słów) może zapewnić bogatą i zróżnicowaną perspektywę.

Tashakkori i Teddlie (2009) przedstawili ważny argument za wykorzystaniem metod mieszanych. Analizując badania ilościowe i jakościowe, pracownik socjalny może rozszerzyć i polepszyć zrozumienie problemu, populacji i terytorium. Cele i zalety metod mieszanych przedstawiono w tabeli 3.1.

Nadmiernie upraszczając dyskusję, można powiedzieć, że badania ilościowe zazwyczaj koncentrują się na liczbach, podczas gdy badania jakościowe skupiają się na słowach, czyli uchwyceniu wszystkich danych, które mają nieliczbowy charakter. Łatwo można dostrzec wartość włączenia zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych do badania społeczności. Na przykład badanie ilościowe będzie zazwyczaj koncentrować się na serii pytań z określonymi odpowiedziami, które można ująć ilościowo, w odniesieniu do pytania: „Popierasz wprowadzenie programu mającego na celu zwiększenie

Tabela 3.1 Cele metod mieszanych, które często podają badacze

Cel	Opis
Komplementarność	Metody mieszane wykorzystuje się w celu uzyskania komplementarnych poglądów na to samo zjawisko albo związek. Pytania badawcze dla dwóch wątków badania mieszanego dotyczą powiązanych aspektów tego samego zjawiska.
Zupełność (kompletność)	Metody mieszane wykorzystuje się w celu uzyskania kompletnego obrazu zjawiska. Pełny obraz niesie ze sobą więcej znaczenia niż każdy z jego składników.
Rozwojowość	Pytania z jednego wątku wynikają z wniosków wyciągniętych z wcześniejszych (sekwencyjne metody mieszane) albo jeden wątek zapewnia hipotezy, które mają zostać sprawdzone w następnym wątku.
Rozszerzenie zrozumienia	Metody mieszane wykorzystuje się w celu rozszerzenia albo wyjaśnienia zrozumienia uzyskanego w poprzednim wątku badania.
Potwierdzenie/Kompensacja	Metody mieszane wykorzystuje się do oceny wiarygodności wniosków i potwierdzenia uzyskanych z jednego podejścia (wątku). Są to zazwyczaj pytania pogłębiające i wyjaśniające/potwierdzające.
Kompensacja	Metody mieszane umożliwiają badaczowi skompensowanie słabości jednego podejścia dzięki wykorzystaniu innego. Na przykład błędy w jednego rodzaju danych zostaną zredukowane przez inne.
Zróżnicowanie	Metody mieszane wykorzystuje się w nadziei na uzyskanie rozbieżnych obrazów tego samego zjawiska. Te rozbieżne ustalenia powinny w idealnym przypadku zostać porównane i skontrastowane.

Więcej informacji zob. Tashakkori i Teddlie (2009)

liczby uczniów kończących naukę w szkole czy sprzeciwiasz się mu?". Badanie jakościowe może próbować zgłębiać cały wachlarz odczuć kryjących się za tą samą kwestią. Badanie jakościowe, ogólne rzecz biorąc, wprowadza takie techniki jak: wywiad pogłębiony, obserwacja bezpośrednia albo analiza dokumentów pisanych.

Gromadzenie danych dotyczących uwarunkowania lub problemu w społeczności może być wyzwaniem. W idealnej sytuacji, na przykład w promowaniu programu edukacji bezdomnych dzieci, można mieć nadzieję na zgromadzenie informacji, które wyraźnie pokażą coś zbliżonego do następujących stwierdzeń:

- W Clifton County jest obecnie 3279 bezdomnych dzieci.
- Można oczekiwać, że brak pozytywnych doświadczeń z nauczaniem początkowym w szkole będzie miał taki skutek, że około 2 tysięcy dzieci nie będzie potrafiło czytać na poziomie szkoły podstawowej.
- Można oczekiwać, że brak umiejętności czytania na poziomie szkoły podstawowej będzie miał taki skutek, że 1,5 tysiąca dzieci z tej grupy porzuci szkołę przed ukończeniem dziesiątej klasy.
- Spośród 1,5 tysiąca tych, które porzucą szkołę przed ukończeniem dziesiątej klasy, około tysiąca albo wejdzie w końcu w konflikt z prawem i trafi do więzienia, albo zostanie umieszonych w zakładzie poprawczym finansowanym przez stan.
- Każda z osób utrzymywanych przez stan kosztuje przeciętnie 28 tysięcy dolarów rocznie. Koszt dla stanu w przypadku 1000 uczniów porzucających szkołę i trafiających do więzienia albo zakładu poprawczego wyniesie 28 milionów dolarów rocznie.
- Program wczesnej interwencji dla 2 tysięcy bezdomnych dzieci będzie kosztował 6,5 miliona dolarów.
- Można oczekiwać, że około 1800 spośród tych dzieci poprawi umiejętność czytania do poziomu szkoły podstawowej, co polepszy ich szanse na zatrudnienie i samowystarczalność.
- W razie powodzenia ten program daje potencjalne roczne oszczędności dla stanu do 21,5 miliona dolarów.
- Te statystyki opierają się na doniesieniach od kluczowych informatorów w społeczności, którzy twierdzą, że mieszkańcy społeczności zdają sobie sprawę z problemu, są nim zaniepokojeni oraz są gotowi do podjęcia wysiłków, by go naprawić.

Tego rodzaju dane ilościowe i jakościowe jasno pokazują, że albo zapłaci się teraz w jakiś sposób za prewencję, albo zapłaci się wielokrotnie więcej później za opiekę, utrzymanie, a prawdopodobnie również rehabilitację. Jednak, choć tego rodzaju statystyki są pożądane i preferowane, rzadko kiedy można się spotkać z sytuacją, że zostały zestawione w możliwej do użytku postaci. Zamiast tego jednostki inicjujące zmianę muszą opierać się na tym, co jest dostępne: danych ze spisów powszechnych; ocenach potrzeb społeczności; poziomie popytu na usługi, o którym informują instytucje; cenach usług; danych tworzonych przez szpitale, szkoły i wydziały policji oraz na wszystkich innych dostępnych wiarygodnych źródłach.

Kilka technik może być pomocnych w przypadkach, w których potrzebne są dane ilościowe i jakościowe. Jednym ze źródeł są badania ogólnokrajowe, regionalne i stanowe, w których ustalono odsetek albo częstość występowania (na tysiąc albo niekiedy na sto tysięcy osób). Jeśli na przykład ustalono, że 48,5 procent małżeństw zawartych w stanie kończy się rozwodem, można zastosować ten odsetek do miasta albo miasteczka w tym stanie w celu obliczenia liczby spodziewanych rozwodów w określonym czasie. Oczywiście, liczba ta nie będzie dokładna, ale stanowi ona przynajmniej punkt wyjścia do projekcji. Kiedy wykorzystuje się tego rodzaju statystyki, powinny one zostać opatrzone zastrzeżeniem: „Jeśli stopa rozwodów w Smithville jest równa stopie rozwodów dla całego stanu, to możemy oczekiwać, że niemal połowa małżeństw w tej społeczności zakończy się rozwodem", lub podobnym.

Podstawą dla wszystkich statystyk jest znajomość liczby osób w różnych kategoriach demograficznych (takich jak: płeć, wiek, rasa, czy grupy etniczne). Wartościowe dane tego rodzaju dostępne są w *County and City Data Book* publikowanej przez Bureau of Census. Jak w przypadku wielu publikacji spisowych, jest ona dostępna za darmo online na stronie internetowej U.S. Bureau of Census. To źródło zawiera takie kategorie danych (zarówno dla miast, jak i dla hrabstw) jak; skład rasowy/etniczny, wiek, płeć, liczba osób z wykształceniem co najmniej podstawowym i liczba osób żyjących w ubóstwie. Dodatkowe źródła statystyczne opierające się na danych ze spisów obejmują: *USA Counties, Statistical Abstract of the United States* oraz *State and Metropolitan Area Data Book*, wszystkie dostępne online. Strony internetowe dla tych i innych danych zostały przedstawione na rysunku 3.3.

Wydziały usług społecznych, zdrowia, zdrowia psychicznego i poprawcze w stanach i hrabstwach często gromadzą dane, które mogą być przydatne w dokumentowaniu istniejących uwarunkowań lub problemów społecznych. Inne źródła obejmują: lokalne instytucje usług społecznych, United Way, rady społecznościowe, jednostki prowadzące scentralizowane zbiory danych, scentralizowane agencje informacyjne i pośredniczące, organy ścigania, szpitale i biura okręgów szkolnych. Proces śledzenia informacji jest często podobny do zabawy w poszukiwanie skarbu, w której jedna wskazówka prowadzi do drugiej, aż zostanie osiągnięty punkt, w którym ilość i jakość zgromadzonych danych wystarcza, by pozwolić osobom inicjującym zmianę na przedstawienie swojego stanowiska.

Podczas gromadzenia danych pracownik socjalny powinien myśleć w kategoriach całego kręgu informacji potrzebnych do zrozumienia istniejącego problemu albo uwarunkowania. Oznacza to, że zbiór danych nie będzie koniecznie ograniczał się do **lokalnej** społeczności, dzielnicy albo organizacji, na której koncentrują się wysiłki mające na celu zmianę. Choć dane dotyczące najmniejszych lokalnych jednostek analizy (takich jak dzielnica albo obszar spisowy) z pewnością mają potężną siłę, gdy chodzi o wzmocnienie argumentu na rzecz podjęcia działania, dane dotyczące tych samych uwarunkowań albo problemów na poziomie hrabstwa, stanu albo całego kraju również mogą stanowić użyteczną podstawę porównań, dzięki którym można ocenić dane lokalne.

Przygotowanie danych do interpretacji

Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Jakie możliwości przedstawienia danych można wykorzystać?
- Jak dane powinny być przedstawiane w celu jasnego i zwięzłego sformułowania argumentów przemawiających za zmianą?

Dane porównawcze są na ogół znacznie bardziej użyteczne niż pojedyncze statystyki, a do ich gromadzenia i prezentowania można wykorzystać kilka technik. Obejmują one analizę przekrojową, porównania szeregów czasowych i porównania z innymi jednostkami danych. Dodatkowo do przedstawiania danych przydatne mogą być techniki takie jak porównania standardów i analizy epidemiologiczne (Kettner, Moroney, Martin, 2008). Prezentacje powinny by przygotowane w taki sposób, aby skutecznie przedstawiały zagadnienia.

Dostępnych jest wiele rozwiązań graficznych, które można wykorzystać, w tym wykresy liniowe, słupkowe i kołowe. Należy się zastanowić, które rozwiązania graficzne będą najlepiej prezentować dane. Większość wykresów potrzebnych do tego rodzaju prezentacji można znaleźć w Microsoft Office Home Edition. Ten pakiet obejmuje Word (edytor tekstów), Excel (arkusze kalkulacyjne), PowerPoint (prezentacje) i Access (relacyjne bazy danych). Kiedy opis stanowiska pracy zawiera wymagania dotyczące umiejętności obsługi komputera, w większości przypadków oczekuje się umiejętności obsługi tych programów.

Analiza przekrojowa. To podejście wiąże się z gromadzeniem danych z jednego okresu i opisywaniem okoliczności w momencie ich uchwycenia. Zazwyczaj koncentruje się na pojedynczej populacji lub próbie. Na przykład sondaż może koncentrować się na gromadzeniu danych o potrzebie doświadczanej w konkretnej populacji docelowej i przedstawieniu odsetka tej populacji, który zgłasza problem w tym obszarze, jak przedstawiono w tabeli 3.2.

Monthly Catalog of United States Government Publications

- Washington, DC: United States Government Printing Office (USGPO)
- Dostępne online jako Catalog of U.S. Government Publications

American Statistics Index

- Washington, DC: Congressional Information Service

CIS

- Washington, DC: Congressional Information Service

Statistical Abstract of the United States

- Washington, DC: U.S. Dept. of Commerce, Economic and Statistics Administration, Bureau of the Census
- Dostępne online: www.census.gov/statab/www/

County and City Data Book

- Washington, DC: U.S. Dept. of Commerce, Economic and Statistics Administration, Bureau of the Census

State and Metropolitan Area Data Book

- Washington, DC: U.S. Dept. of Commerce, Economic and Statistics Administration, Bureau of the Census
- Dostępne online: www.census.gov/statab/www/smadb.html

Health, United States

- Hyattsville, MD: U.S. Dept. of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control, National Center for Health Statistics
- Dostępne online: www.cdc.gov/nchs/products/pubs/pubd/hus/hus.html

Mental Health, United States

- Rockville, MD: U.S. Dept. of Health and Human Services, Substance Abuse, and Mental Health Administration, Center for Mental Health Survey.
- Dostępne online: www.samhsa.gov/news/newsreleases/011024nr.MH2000.html

Sourcebook of Criminal Justice Statistics

- Washington, DC: U.S. Dept. of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Statistics
- Dostępne online: www.albany.edu/sourcebook/

Digest of Educational Statistics

- Washington, DC: U.S. Dept. of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Educational Statistics
- Dostępne online: www.ed.gov/pubs/stats.html

Rysunek 3.3
Źródła zbiorów danych

Dane przedstawione w tabeli 3.2 można wykorzystać do stworzenia bardziej dramatycznego efektu wizualnego dzięki przedstawieniu ich w formie wykresów. Rysunek 3.4 ilustruje rozkład wiekowy w formie wykresu słupkowego, który pokazuje obraz starzejącej się populacji.

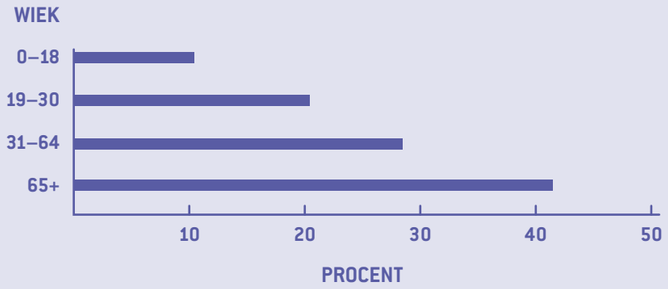
Rysunek 3.5 za pomocą wykresu kołowego ilustruje skład etniczny. Umieszczone obok siebie wykresy kołowe zawierające dane ze spisów odbywających się co 10 lat można wykorzystać jako analizę przekrojową, jak również analizę szeregów czasowych.

Gdy uwarunkowania społecznościowe albo organizacyjne zostaną zidentyfikowane, zazwyczaj można wyznaczyć subpopulacje za pomocą takich cech charakterystycznych jak: wiek, płeć i grupa rasowa/etniczna. Najpoważniejszym ograniczeniem jest to, że analizy przekrojowe nie ujawniają zmian w czasie.

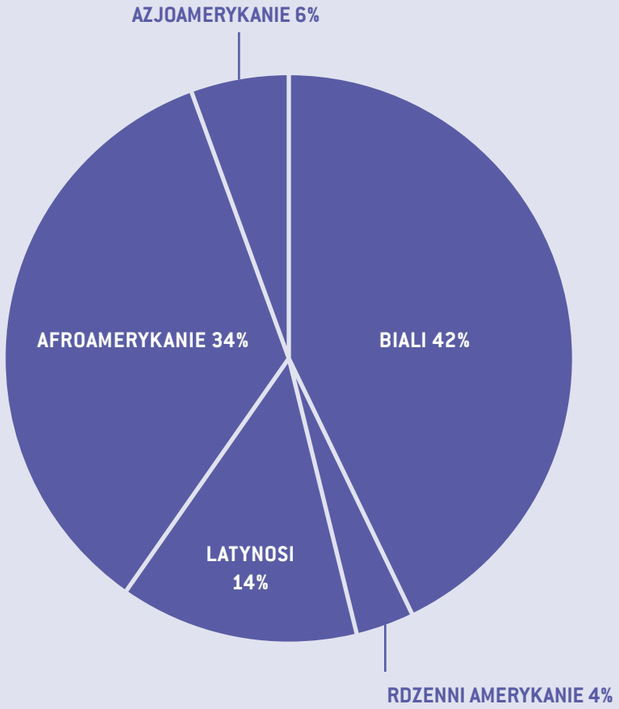
Porównania szeregów czasowych. Jeśli tylko są one dostępne, preferuje się wykorzystywanie danych z obserwacji powtarzanych, ponieważ ukazują pewne trendy. Przy założeniu, że dane są gromadzone co roku, porównania szeregów czasowych będą poszukiwać trendów w zmianie/zmianach zainteresowania. Na przykład liczbę niepowtarzających się jednostek proszących o całonocny pobyt w schronisku dla bezdomnych w danym mieście

Tabela 3.2 Przykład analizy przekrojowej badającej odsetek każdej populacji doświadczającej problemu

Zmienna	Populacja (%)	Mieszkanie (%)	Zatrudnienie (%)	Wyżywienie (%)	Transport (%)
Wiek					
0–18	11	5	b.d.	5	b.d.
19–30	21	14	7	9	16
31–64	28	17	11	8	19
64+	40	19	33	15	33
Płeć					
Kobiety	52	5	7	6	18
Mężczyźni	48	16	24	11	17
Przynależność etniczna					
Biali	42	10	5	4	7
Azjoamerykanie	6	3	4	5	9
Afroamerykanie	34	17	11	12	15
Latynosi	14	7	10	9	11
Rdzenni Amerykanie	4	11	23	8	14



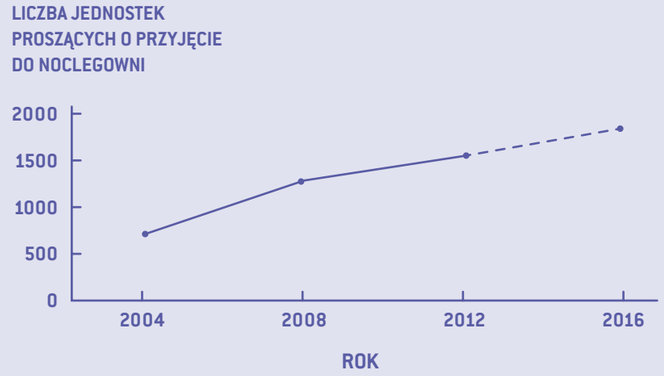
Rysunek 3.4
Wykres słupkowy ilustrujący rozkład wiekowy i ujawniający starzenie się populacji



Rysunek 3.5
Wykres kołowy ilustrujący skład etniczny

można przedstawić na wykresie liniowym, tak jak na rysunku 3.6.

Tego rodzaju statystyki mogą pomóc przewidywać potrzeby i koszty w przyszłości na podstawie zmiany w czasie, zidentyfikowane w serii obserwacji. Porównania między obserwacjami mogą dać agentowi zmian wartościowe informacje. Mogą zostać wykorzystane na przykład do udokumentowania, jak potrzeby klientów rosną, jakie są trendy następnych kilka lat, dlaczego potrzebne są dodatkowe środki, a także do określenia kwoty potrzebnej do zaspokojenia przewidywanych potrzeb.



Rysunek 3.6
Wykres liniowy ilustrujący analizę szeregów czasowych liczby jednostek proszących o przyjęcie do noclegowni dla bezdomnych

Porównania z innymi jednostkami danych. Nawet jeśli analizy przekrojowe zapewnią migawkę z danego momentu, a ciągi czasowe przedstawią trendy w czasie, wciąż mogą powstać pytania dotyczące legitymizacji problemu, zwłaszcza gdy porównania przeprowadza się z innymi społecznościami albo organizacjami. Na przykład, jeśli pracownik socjalny jest w stanie udokumentować, że obecna liczba nastolatek zachodzących w ciążę wynosi 22 procent w społeczności, i pokazać rosnący trend w ciągu ostatnich pięciu lat, krytyk może zasadnie zapytać, czy ten wskaźnik uważa się za wysoki czy niski. Tu właśnie pomocne stają się porównania z innymi jednostkami danych.

Bogactwo danych gromadzonych zarówno regularnie, jak i przy szczególnych okazjach można wykorzystać jako dane wspierające przedstawianą tezę. W ciągu minionych kilku dziesięcioleci wiele agencji federalnych, stanowych i lokalnych przyczyniło się do stworzenia danych na 1, 10 i 100 tysięcy mieszkańców dla szerokiego wachlarza problemów społecznych, ekonomicznych i zdrowotnych. Te statystyki pozwalają na porównania niezależnie od wielkości danego miasta albo dzielnicy. Badania doprowadziły również do zidentyfikowania stanowych i lokalnych wydatków na głowę mieszkańca w przypadku wielu problemów społecznych i zdrowotnych. Na podstawie tych ustaleń stany i miasta można uszeregować pod względem częstotliwości występowania i rozpowszechnienia problemów oraz wysiłków podejmowanych w celu ich rozwiązania.

Porównania są szczególnie przydatne, gdy pracownik chce przekonać decydentów do przekazania wyjątkowo dużych zasobów dla szczególnie potrzebującej społeczności. Gdy porównuje się obszary spisowe w ramach hrabstwa pod kątem wybranych zmiennych, szybko staje się widoczne, że problemy i potrzeby nie zawsze są równomiernie rozłożone w społecznościach i dzielnicach, i dlatego zasoby nie zawsze powinny być dystrybuowane w przeliczeniu na głowę mieszkańca.

Porównania standardów. Ta technika jest szczególnie pomocna, kiedy dane porównawcze nie są dostępne. **Standard** definiuje się jako specyfikację przyjętą przez uznane autorytety, która jest regularnie i powszechnie używana i posiada uznany i trwały status (Kettner, Moroney, Martin, 1999, s. 126). Standardy są tworzone przez ciała akredytujące, podmioty rządowe i profesjonalne stowarzyszenia. Na przykład Child Welfare League of America publikuje wszechstronne zbiory standardów dotyczących programów społecznościowych i instytucjonalnych dla dzieci maltretowanych i zaniedbywanych, adopcji i innych usług związanych z dobrostanem dzieci. Podobnie National Council of Aging stworzyła standardy dotyczące pracy z osobami starszymi. National Association of Social Workers stworzyło standardy dla usług związanych z praca socjalną w szerokim zakresie. Ramka 3.1 przedstawia krótki przykład.

Tam, gdzie jednostki rządowe, ciała akredytujące i stowarzyszenia profesjonalne zdefiniowały standardy, warunki uznawane za wypadające poniżej standardów: zdrowotnych,

edukacyjnych, higieny osobistej, mieszkaniowych i innego rodzaju, są lepiej dostępne jako cele potencjalnych zmian. Liderzy społecznościowi nie lubią negatywnego rozgłosu, który często jest skutkiem tego, że usługi oferowane w ich społecznościach są opisywane jako poniżej standardów. Tego rodzaju standardy stosuje się w pierwszym rzędzie do oceny jakości świadczonych usług.

Standardy różnego rodzaju mogą być również wykorzystane do zdefiniowania problemu albo populacji. Na przykład niektóre miasta stworzyły zestandaryzowane kryteria definiujące osobę bezdomną albo członka gangu. Kiedy takie kryteria zostaną ustalone, mogą być przydatne w interpretowaniu istniejących zapisów i kompilowaniu nowych danych ilościowych albo innych informacji.

Analiza epidemiologiczna. Jest to technika zaadaptowana z dziedziny zdrowia publicznego, gdzie analiza czynników przyczyniających się do choroby pomaga ustalić zależność, nawet gdy nie można dowieść istnienia wyraźnego związku przyczynowo-skutkowego. To podejście można zastosować nie tylko do choroby, ale również do problemów społecznych. Na przykład Piven i Cloward (1971) ustalili związki między zmiennymi ubóstwa, słabej edukacji, złych warunków mieszkaniowych a uzależnienia od pomocy społecznej. Choć nie można stwierdzić, że którykolwiek z tych czynników **powoduje** uzależnienie, jego związek z kombinacją tych czynników jest dobrze ustalony.

Później Sabol, Coulton i Polousky (2004) zbadali zmienne wpływające na złe traktowanie dzieci. W tym badaniu autorzy przyjrzeli się wiekowi, rasie i miejscu zamieszkania (w mieście lub na przedmieściu) i ustalili, że te czynniki można wykorzystać do przewidzenia prawdopodobieństwa, że zostanie zgłoszony przypadek złego traktowania dziecka przed jego dziesiątymi urodzinami. W innym badaniu Diala, Muntaner i Walrath (2004) zbadali miejsce zamieszkania na wsi lub w mieście, cechy demograficzne, takie jak wiek, płeć i rasa, oraz czynniki związane z klasą społeczną, takie jak wykształcenie, dochody gospodarstwa rodzinnego i stan zdrowia, i ustalili, że pewne związki między tymi zmiennymi mogą być przydatne w przewidywaniu prawdopodobieństwa nadużywania alkoholu i narkotyków oraz uzależnienia.

Przydatną cechą myślenia epidemiologicznego jest to, że w analizowaniu problemów może ono pomóc w uniknięciu nadmiernie uproszczonego myślenia przyczynowo-skutkowego. Choć pojedynczy czynnik przyczynowy (np. słabe wykształcenie, ubóstwo albo maltretowanie dzieci) może wyjaśnić obecne problemy, w obliczu których staje mały wycinek populacji, połączenie wielu czynników często pomaga wyjaśnić problem albo zjawisko dla znacznie większego wycinka populacji.

Przedstawianie danych jakościowych. Dane jakościowe również można prezentować w formie tabel i rysunków, by za ich pomocą przedstawić tematyczną historię problemu. Rysunek 3.7 pokazuje przykład z jakościowego badania wyznaniowych grup nacisku (*faith -based advocacy organizations*, FBAO). Organizacja była częścią badania dotyczącego działań FBAO związanych z lobbowaniem na rzecz pomocy socjalnej. Tabela ukazuje obszary działań strategicznych, polityk publicznych jednej organizacji FBAO, wykorzystując przykłady z badań jako wzorce obszarów działań polityk publicznych.

Ramka 3.1 Wybrane standardy National Association of Social Workers dla pracy socjalnej z osobami dorosłymi

- **Standard 1.** Pracownicy socjalni powinni wykazywać wiedzę i rozumienie rozwoju osób dorosłych.
- **Standard 2.** Pracownicy socjalni powinni wykazywać rozumienie oraz umiejętność oceny potrzeb osób dorosłych; posiadać dostęp do instytucji, organizacji i zasobów społecznych w społeczności, które zapewniają usługi dla dorosłych i ich rodzin; oraz działać na rzecz rozwoju potrzebnych zasobów.
- **Standard 3.** Pracownicy socjalni powinni wykazywać wiedzę i zrozumienie dynamiki stosunków rodzinnych.

Nota: Są to trzy z dziesięciu standardów przytoczone tutaj jako przykład. Całą listę można znaleźć na stronie internetowej NASW. Każdy standard posiada dodatkowo szczegółową interpretację, która określa, co oznaczają terminy zawarte w standardzie.

Źródło: Wyciąg z National Association of Scoial Workers (2005). NASW Standards for the Practice of Social Work with Adolescents, www.socialworkers.org/practice/standards/swadolescents.asp.

Obszar polityki publicznej	Opis	Wzorcowe problemy
• I poprawka	• Zachowanie rozdziału religii i państwa • Zapobieganie, by pojedyncze religijne punkty widzenia nie wpływały nadmiernie na politykę społeczną	• Modlitwa w instytucjach publicznych finansowanych przez rząd • Bony szkolne • Program religijny w szkołach publicznych • Finansowanie religijnych organizacji charytatywnych
• Stronniczość i dyskryminacja	• Sprzeciwianie się prawodawstwu wspierającemu stronniczość i nietolerancję • Działania wspierające różnorodność	• Równość praw cywilnych par jednopłciowych • Imigracja • Zbrodnie nienawiści • Kara śmierci
• Ochrona zdrowia i sprawiedliwość społeczna	• Reprezentowanie osób w potrzebie w społeczności Żydów i w szerszej społeczności	• Rozszerzenie pomocy medycznej • Płaca minimalna • Prawa reprodukcyjne • Badania nad komórkami macierzystymi

Rysunek 3.7
Przykład przedstawienia danych jakościowych

Zadanie 3: Selekcja czynników pomagających w wyjaśnieniu przyczyn problemu

Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Co na podstawie wywiadów z kluczowymi informatorami, identyfikacji ważnych wydarzeń historycznych, przeglądu wiedzy profesjonalnej i zestawienia danych wydaje się głównymi czynnikami, które pomagają w zrozumieniu problemu?
- Jakie oczekiwania w tym momencie wydają się najbardziej logiczne, aby się nimi zająć przy wprowadzaniu zmiany?

Kiedy osoby zaangażowane w wysiłki mające na celu zmianę zdefiniują problem, dokonają przeglądu wydarzeń historycznych, skompilują przegląd istotnych artykułów naukowych, tekstów i zasobów sieciowych oraz zgromadzą dowody wspierające ich stanowisko, powinny przynajmniej zacząć rozumieć, co takiego jest przyczyną problemu. Następnym krokiem jest określenie, jakimi związkami przyczynowo-skutkowymi należy się zająć w celu wywołania potrzebnych zmian. Wstępne zidentyfikowanie tych czynników jest niezbędnym krokiem w wyklarowaniu wysiłku mającego na celu zmianę. Przed oczyszczeniem zgromadzonych danych i informacji ważne jest jednak, aby zrozumieć typy przyczyn albo innych względów, które mają zostać zidentyfikowane. Ramka 3.2 przedstawia przykład przyczyn albo czynników towarzyszących dotyczących dzieci pozostawionych bez opieki w społeczności.

Kiedy badamy uwarunkowania albo problemy w usługach społecznych, często istnieje silna pokusa, żeby utożsamiać brak środków finansowych z przyczyną problemu. Na przykład w badaniach koncentrujących się w na problemie organizacyjnym często pojawia się tendencja, żeby przyczyny definiować w kategoriach braku: funduszy

Ramka 3.2 Przykłady przyczyn albo czynników towarzyszących dotyczących dzieci pozostawionych bez opieki w społeczności

- Mamy do czynienia z niezwykle wysokim odsetkiem pracujących samotnych matek w społeczności.
- W społeczności nie są dostępne programy zajęć pozalekcyjnych.
- Dzieci w społeczności wychowywane przez samotne matki mają nielicznych męskich opiekunów lub wzory do naśladowania.
- Społeczności brakuje poczucia spójności; w większości przypadków ludzie znają niewielu sąsiadów.
- Żadna z organizacji działających w społeczności nie zajmuje się obecnie tym problemem.

operacyjnych, personelu, odpowiedniego wyposażenia, budynków i tak dalej. W definiowaniu problemu społecznościowego przyczyny często postrzega się w kategoriach braku środków na nowe programy lub rozszerzone usługi, takie jak więcej żłobków, więcej szkoleń itd. W wielu przypadkach mogą istnieć prawdziwe niedobory środków, ale ostrzegamy przed błędnymi ocenami, które uznają pieniądze za jedyne rozwiązanie każdego problemu. Istnieje wiele powodów, by przyjąć bardziej wszechstronne podejście.

Po pierwsze, środki są związane z interwencją albo tak zwanym rozwiązaniem i należy brać je pod uwagę dopiero wtedy, gdy zostanie zaproponowane konkretne podejście, a środki zostaną skierowane przy konkretnych, a nie ogólnych warunkach. Po drugie, brak środków jest tak powszechny, że jest stosunkowo bez znaczenia jako element analizy problemu. Po trzecie, brak odpowiednich środków nie pomaga wyjaśnić ukrytych przyczyn albo czynników towarzyszących. Takie stwierdzenie zakłada po prostu, że zwiększenie tego, co już zostało zrobione, rozwiąże problem. W przypadku zmiany na makropoziomie dodatkowe środki mogą mieć zasadnicze znaczenie dla powodzenia, ale tym problemem zależy się zająć później w procesie zmiany.

Typy czynników przyczynowych albo towarzyszących, którymi należy się zająć, to te, które wyjaśniają, dlaczego problem się pojawił i dlaczego trwa w czasie. Są one istotne i uniemożliwiają postęp w kierunku rozwiązania. Zidentyfikowanie tych wielorakich przyczyn pomaga wyjaśnić złożoną naturę problemu. Gdy osiągnie się większe zrozumienie problemu, populacji i terytorium, te czynniki zostaną wykorzystane do sformułowania hipotezy roboczej dotyczącej zespołu przyczyn albo związku przyczynowo-skutkowego, a następnie ta – jako wskazówka w interwencji.

Identyfikacja prawdopodobnych przyczyn ma pomóc tym, którzy badają potrzebę zmian, w skoncentrowaniu wysiłków, a tym samym zwiększeniu szans na powodzenie. W większości przypadków jest nieprawdopodobne, żeby zająć się wszystkimi czynnikami wpływającymi na zaistniałą sytuację. Wyselekcjonowanie ograniczonej liczby możliwych przyczyn powinno doprowadzić albo do zawężenia, większego ograniczenia obszaru, na którym się koncentrujemy, albo do współpracy z innymi przy założeniu, że ich wysiłek będzie się skupiał na odmiennych czynnikach. Na przykład w obliczu problemu dzieci pozostawionych bez opieki w społeczności lokalny kościół może się zgodzić na wzięcie odpowiedzialności za zbudowanie systemów wzajemnego wsparcia między samotnymi matkami i wzmocnienie poczucia wspólnoty, podczas gdy lokalna szkoła może być gotowa do zapewniania konstruktywnych, nadzorowanych zajęć pozalekcyjnych. Jednak w tym momencie te decyzje byłyby przedwczesne. Celem zidentyfikowania czynników powodujących problem jest dojście do tak jasnego jego zrozumienia, jak to tylko możliwe.

Podsumowanie

W tym rozdziale zaprezentowaliśmy podejście do uporządkowanej, systematycznej, profesjonalnie kierowanej zmiany. Krytycy mogą stwierdzić, że to podejście wymaga za dużo czasu i niesie ryzyko niewykorzystania dobrego momentu na interwencję, a my przyznajemy, że do obowiązków agenta zmian należy osądzenie, jak i kiedy działać. Proces badań może być uproszczony albo wydłużony, zależnie od złożoności i czasu trwania problemu. Jednak zwyczajne zignorowanie potrzeby posiadania bieżących informacji i przejście do działania może okazać się nieodpowiedzialne i zgubne dla wielu osób, którym zmiana ma służyć. Wysiłek mający na celu zmianę jest wart systematycznego i wszechstronnego podejścia. W następnym rozdziale zbadamy, co trzeba zrozumieć w odniesieniu do docelowej populacji.

Dodatek

Rama teoretyczna dla zrozumienia problemów społeczności i organizacji

Zadanie 1: Zbieranie informacji od kluczowych informatorów w społeczności albo organizacji

Identyfikacja ważnych uczestników

- Kto jako pierwszy zidentyfikował problem? Czy ci, którzy byli początkowo zaangażowani, nadal są dostępni? Czy wciąż są zaangażowani?
- Jakie role odegrali mieszkańcy we wcześniejszych wysiłkach mających na celu zmianę?
- Które jednostki albo grupy wspierają zmianę albo sprzeciwiają się jej?
- Które jednostki albo grupy mają władzę, by zaaprobować zmianę lub ją odrzucić?

Identyfikacja uwarunkowań społecznościowych albo organizacyjnych

- Jaka jest różnica między uwarunkowaniem a problemem?
- Czy społeczność albo organizacja uważa, że jest to jej najważniejszy problem?
- Jak należy ująć stwierdzenie uwarunkowania w podejściu do procesu zmiany?

Identyfikacja istotnych przypadków historycznych

- Czy problem był rozpoznawany i uznawany przez jakichkolwiek członków społeczności albo organizacji?
- Jeśli tak, kiedy to uwarunkowanie, problem lub możliwość zostały po raz pierwszy rozpoznane w tej społeczności albo organizacji?
- Jakie ważne incydenty lub wydarzenia nastąpiły od pierwszego rozpoznania do chwili obecnej?
- Co ujawniły wcześniejsze wysiłki mające na celu zajęcie się tym problemem?

Zadanie 2: Zgłębianie wiedzy profesjonalnej dotyczącej: warunków, problemu, potrzeb albo możliwości

Zgłębianie istotnych źródeł teoretycznych i badawczych

- Jaki zasób wiedzy uznaje się za kluczowy dla zrozumienia: uwarunkowania, problemu, potrzeby albo możliwości?
- Jakie ramy odniesienia są przydatne w zrozumieniu: uwarunkowania, problemu, potrzeby albo możliwości?
- Gdzie i jak uzyskuje się dostęp do wiedzy i informacji potrzebnych do tego zadania?

Gromadzenie danych

- Jakie dane są najbardziej przydatne w opisie uwarunkowania, problemu albo możliwości?
- Gdzie można znaleźć: przydatne dane ilościowe i jakościowe, zapisy historyczne, studia i innego rodzaju informacje?

Przygotowanie danych do interpretacji

- Jakie możliwości przedstawienia danych można wykorzystać?
- Jak dane powinny być przedstawiane w celu jasnego i zwięzłego sformułowania argumentów przemawiających za zmianą?

Zadanie 3: Selekcja czynników pomagających w wyjaśnieniu przyczyn problemu

- Co na podstawie wywiadów z kluczowymi informatorami, identyfikacji ważnych wydarzeń historycznych, przeglądu wiedzy profesjonalnej i zestawienia danych wydaje się głównymi czynnikami, które pomagają w zrozumieniu problemu?
- Jakie wyjaśnienia w tym momencie wydają się najbardziej logiczne, aby się nimi zająć?

4 Rozumienie populacji

Plan rozdziału

Wybór i badanie populacji 127
- Zadanie 1: Wypracowanie wrażliwości kulturowej 128
- Zadanie 2: Poszukiwanie zróżnicowanych perspektyw Wysłuchanie osób, które doświadczyły problemu 132
- Wysłuchanie sprzymierzeńców i rzeczników populacji 135
- Zadanie 3: Przeszukiwanie bazy wiedzy profesjonalnej o populacji docelowej 137
- Zrozumienie pojęć i kwestii związanych ze wzrostem i rozwojem 138
- Zrozumienie wpływu relacji i struktur społecznych 140
- Zrozumienie wpływu inności, dyskryminacji i wykluczenia 141
- Zadanie 4: Wybór czynników pomagających w zrozumieniu populacji docelowej 145

Rozumienie problemów i populacji 146
- Zadanie 5: Tworzenie hipotez roboczych dotyczących przyczyn problemu 147
- Przegląd tego, czego dowiedzieliśmy się z analizy problemu i populacji 147
- Wybór ważnych czynników wyjaśniających obecny problem 148
- Przygotowanie hipotezy 150

Podsumowanie 152

Dodatek 153

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	Praktyka oparta na badaniach
Etyczna praktyka	Zachowanie ludzi ★
Krytyczne myślenie	Praktyka polityczna
Różnorodność w praktyce ★	Konteksty praktyczne ★
Prawa człowieka i sprawiedliwość ★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja

Wybór i badanie populacji

Problemy mają wpływ na ludzi. Rozwiązania, jeśli mają być skuteczne, muszą wynikać ze zrozumienia ludzi dotkniętych problemem i opierać się na ich mocnych stronach. Jeśli profesjonalny agent zmian chce zrozumieć, dlaczego problemy istnieją, i pomóc stworzyć skuteczne i sensowne ich rozwiązania, musi zrozumieć populacje, których te problemy dotyczą. Na przykład, dlaczego niektóre jednostki, doświadczające desperacji, reagują, dopuszczając się aktów przemocy, natomiast inne popełniają samobójstwo? Odpowiedź jest prawdopodobnie skomplikowana, a powody mogą być odmienne dla nastolatków, dla dorosłych i dla osób starszych. Jak ludzie reagują na stres? Badania mogą pomóc wyjaśnić, że na reakcje mogą wpłynąć nie tylko cechy indywidualne, ale również czynniki społeczne, kulturowe i ekonomiczne.

Konkretna populacja docelowa może zostać określona pośrednio lub bezpośrednio wynikać ze sposobu ujęcia problemu. Skupienie się na takim problemie jak ciąże wśród nastolatek natychmiast zawęża populację do młodych kobiet mniej więcej w wieku od 11 do 19 lat. Złe traktowanie starszych zawęża populację do ludzi, którzy mają zazwyczaj ponad 65 lat i znajdują się w sytuacji niedołężności lub zależności. W niektórych przypadkach populację można wyróżnić za pomocą wspólnej rasy, przynależności etnicznej albo kultury. Na przykład skoncentrowanie się na nierównościach w dostępie do ochrony zdrowia wśród afroamerykańskich kobiet albo barierach związanych z przesiedleniem, jakie napotykają imigranci Hmong, sugerują czynniki, które mogą odgrywać zasadniczą rolę w zrozumieniu populacji oraz wyzwań, które podejmuje. Agenci zmian badają i rozumieją populacje dzięki przeprowadzaniu wywiadów z kluczowymi informatorami, dokonywaniu przeglądu czasopism i tekstów fachowych oraz wykorzystaniu wiarygodnych zasobów internetowych.

W pewnych przypadkach populacja może nie być tak jasno zdefiniowana. Na przykład zmiana może koncentrować się na dzielnicy. W takim przypadku konieczne może być zidentyfikowanie więcej niż jednej populacji, na przykład dzieci w wieku przedszkolnym, dzieci, nastolatków, młodych rodzin, dorosłych i/lub osób starszych w wielu grupach rasowych, etnicznych i kulturowych. Kiedy interwencja następuje na poziomie dzielnicy, analiza może mocniej koncentrować się na terytorium (co zostanie omówione w dalszych rozdziałach), a mniejszy nacisk kłaść na badanie konkretnej populacji.

Aby przeprowadzić analizę populacji w skuteczny sposób, proponujemy, żeby agent zmian podjął kolejną serię zadań, m.in.:

1. Wypracowanie wrażliwości kulturowej;
2. Poszukiwanie zróżnicowanych perspektyw;
3. Przeszukiwanie bazy wiedzy profesjonalnej o populacji docelowej;
4. Wybór czynników pomagających w zrozumieniu populacji docelowej.

Kiedy te zadania zostaną zrealizowane, należy dokonać przeglądu przyczyn zidentyfikowanych w odniesieniu do problemu (rozdział 3) wraz z ramą odniesienia albo wyjaśnieniami, które pomagają w zrozumieniu populacji w punkcie 4 powyżej. Następnie należy zastanowić się nad możliwymi związkami przyczynowo-skutkowymi. Te rozważania podejmiemy w zadaniu 5:

5. Stworzenie hipotezy roboczej dotyczącej przyczyn problemu.

Ale najpierw zaczniemy od zbadania roli zróżnicowania i inności w zadaniu 1.

Zadanie 1: Wypracowanie wrażliwości kulturowej

Większość, jeśli nie wszystkie przypadki zmiany na makropoziomie będą dotyczyć populacji, które różnią się w pewnym wymiarze od pracownika socjalnego. Z tego powodu w tym rozdziale kładziemy nacisk na wysłuchiwanie członków populacji docelowej i zrozumienie szerokiego wachlarza perspektyw teoretycznych oraz dowodów empirycznych w celu doprowadzenia do skutecznej planowej interwencji i wywołania zmiany. Jednak zanim pracownik socjalny zaangażuje się w działania, musi zdefiniować swoją postawę wobec inności i różnorodności.

Oto kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tego zadania:

- Jakie są nierówności władzy, w obliczu których stoi ta populacja?
- Jakie doświadczenia miał pracownik socjalny z przedstawicielami tej populacji?
- Jakie rozumienie samego siebie i postawy wnosi pracownik socjalny do tej sytuacji?

W idealnej sytuacji wysiłek mający na celu zmianę na makropoziomie będzie podejmował pracownik, którego cechy odzwierciedlają rasę, kulturę, grupę etniczną, płeć, grupę wiekową i doświadczenia życiowe populacji docelowej. Do tego ideału należy dążyć, ale rzadko jest on realny. Pracownicy socjalni koncentrują się na kwestiach reprezentujących różne perspektywy i tworzą kanały, którymi mogą one zostać przekazane. Oczekuje się, że znajdą sposób, by pokazać każdą z tych perspektyw oraz pozwolić jej dojść do głosu (Brooks, 2001). Jeśli pracownica socjalna jest 23-letnią białą lub latynoską kobietą pracującą ze starszą osobą spośród Afroamerykanów lub Azjatów, musi mieć świadomość, że jej doświadczenia nie są takie same jak osób, z którymi pracuje. W istocie ta pracownica socjalna nie powinna nawet zakładać, że jej doświadczenia są takie same jak tych, którzy należą do tej samej grupy etnicznej co ona. Skuteczna międzykulturowa praca socjalna w tej sytuacji wymaga, żeby była ona w stanie usłyszeć głos starszej osoby i stać się dla niej partnerką, gdy kierują się nawzajem ku zrozumieniu i zmianie.

Aby pracownicy socjalni stali się skuteczni w takich międzykulturowych sytuacjach, zachęcano ich do rozwinięcia kompetencji kulturowej. **Kompetencja kulturowa** obejmuje wzajemnie powiązane ze sobą działania, myśli, a nawet kierunki polityki publicznej, które łączą się w systemie albo organizacji, żeby ułatwić skuteczną pracę międzykulturową (NASW, 2000, s. 61). National Association of Social Workers (2001) uznaje kompetencję kulturową zarówno za proces, jak i rezultat, który obejmuje samoświadomość pracownika i szacunek dla różnorodności, jak również za skuteczne działania praktyczne na mikro-, mezo- i makropoziomie.

Cross, Bazron, Dennis i Isaacs (1989) zidentyfikowali sześć punktów na kontinuum kompetencji. Autorzy zaproponowali proces wzrostu, który obejmuje świadomość, wiedzę i umiejętności praktyka oraz instytucji. Sześć punktów wskazanych przez tych autorów na kontinuum zostało przedstawionych w tabeli 4.1.

Na podstawie sześciu punktów kompetencji kulturowej według Cross, Bazron, Dennis i Isaacs (1989).

Założenia kompetencji kulturowej kwestionowano w najnowszych badaniach interdyscyplinarnych, zwłaszcza założenie, że można ją naprawdę rozwinąć. Naukowcy zauważyli napięcia i paradoksy kompetencji kulturowej. Johnson i Munch (2009) zidentyfikowali cztery paradoksy w obecnym rozumieniu kompetencji kulturowej. Po pierwsze, pomimo profesjonalnego nacisku na uczenie się od

klientów, modele kompetencji kulturowej często opowiadają się za uczeniem się o klientach i zakładają, że można uzyskać wyspecjalizowaną wiedzę o różnych grupach klientów. Po drugie, choć standardy etyczne kładą nacisk na godność i wartość jednostek, opisy różnicy są z definicji stereotypowe i mogą pomijać wyjątkowość każdej jednostki. Po trzecie, wartość etyczna samookreślenia może zostać podważona przez skoncentrowanie się na grupie. Wreszcie, autorzy pytają, czy kompetencję można kiedykolwiek uzyskać, jeśli wziąć pod uwagę (1) brak jasności co do

Tabela 4.1 Kontinuum kompetencji kulturowej

Kontinuum kompetencji	Opis
• Destrukcyjność kulturowa	• Postawy, kierunki polityki i praktyki, które są destruktywne dla kultur, są również destruktywne dla jednostek w tych kulturach.
• Brak kompetencji kulturowej	• Osobie, instytucji lub systemowi brak umiejętności pomagania członkom grupy kulturowej albo etnicznej. • Osoba, instytucja albo system nie szanują przekonań i tradycji grupy, której świadczone są usługi.
• Ślepota kulturowa	• Przekonanie, że kultura jest nieważna, że wszyscy ludzie są tacy sami. • Podejście związane z niesieniem pomocy postrzega się jako możliwe do powszechnego zastosowania.
• Uświadomiona niekompetencja kulturowa	• Jednostka, agencja albo system rozpoznają swoje braki kulturowe i próbują im zaradzić za pomocą praktyk wykorzystujących środki zewnętrzne lub zapożyczenia.
• Kompetencja kulturowa	• Różnice są akceptowane i szanowane. • Samoocena pracowników i kierunków polityki jest prowadzona w odniesieniu do kultury. • Wiedza o kulturze i zasoby kulturowe są rozszerzane.
• Biegłość kulturowa	• Kulturę darzy się wielkim szacunkiem. • Praktykę kulturową udoskonala się za pomocą badań. • Wiedza o kulturze zwiększa się.

Na podstawie sześciu punktów kompetencji kulturowej według Cross, Bazron, Dennis i Isaacs (1989).

definicji i (2) liczne wyjątkowe kombinacje, które składają się na indywidualne tożsamości.

Pracownicy socjalni Yan i Wong (2005) zakwestionowali założenie o samoświadomości praktyka zawarte w większości definicji kompetencji kulturowej. Pracownicy socjalni (i inni profesjonaliści świadczący usługi zdrowotne i społeczne) powinni zgłębiać swoje tożsamości kulturowe dbać, żeby nie wywierały one nieodpowiedniego wpływu na prowadzoną przez nich praktykę. Autorzy zakwestionowali wniosek, że pracownicy socjalni mogą kontrolować wpływ swojej kultury, natomiast klienci są „biernymi obiektami kulturowymi" (s. 185), które nie potrafią sprawować takiej kontroli. Powołując się na Kondrat (1999), opowiadają się za refleksyjną samoświadomością, która postrzega Ja jako wpływające na innych i pozostające pod ich wpływem, przenosząc nacisk z rozróżnienia podmiot-obiekt na wzajemność w praktycznych sytuacjach.

W przeciwieństwie do kompetencji kulturowej, edukatorzy zdrowotni Tervalon i Murray-Garcia (1998) zaproponowali wrażliwość kulturową jako cel praktyki międzykulturowej. W przeciwieństwie do kompetencji, wrażliwość nie sugeruje, że można opanować po mistrzowsku wszystko, co jest związane z jakąś kulturą. Zamiast tego wskazuje nieustannie trwający proces, który obejmuje ciągłe zaangażowanie w uczenie się i autorefleksję w celu zmiany nierówności władzy w interakcjach między niosącymi pomoc

Tabela 4.2 Istotne pytania dotyczące wrażliwości kulturowej

Komponenty wrażliwości kulturowej	Istotne pytania dla pracowników socjalnych
• Prowadzenie przez całe życie samooceny i krytyki	• Jak moje przekonania i wartości wpływają na to, jak postrzegam tę osobę, grupę albo społeczność? • Czy dostrzegam i zastanawiam się, jak moje wcześniejsze doświadczenia mogą wpłynąć na to, jak postrzegam i traktuję tę osobę, grupę albo społeczność?
• Próba wyrównania nierówności władzy w interakcji i dynamice stosunków między pracownikami socjalnymi i odbiorcami usług	• Gdzie w tej relacji umiejscowiona jest władza? • Jak wykorzystuję władzę w tej sytuacji? • Czy wykorzystuję władzę „nad", czy władzę „z" tą osobą, grupą albo społecznością? • Jak rozpoczynam i podtrzymuję relacje, które uznają i wyrównują nierówności władzy?
• Rozwijanie wzajemnie korzystnego i niepaternalistycznego partnerstwa ze społecznościami	• Jak punkty widzenia społeczności są włączane w to partnerstwo? • Czy reprezentanci społeczności byli częścią tego partnerstwa od jego najwcześniejszych stadiów? • Gdzie poszukuje się punktów widzenia społeczności, zanim narzuci się rozwiązania?

Na podstawie komponentów wrażliwości kulturowej według Trevalona i Murraya-Garcii (1998).

profesjonalistami i odbiorcami usług oraz nawiązywanie sprawiedliwych relacji opartych na współpracy z członkami społeczności. Tervalon i Murray-Garcia oraz inni krytycy kompetencji kulturowej dostrzegają znaczenie rozwijania wiedzy i umiejętności, ale widzą również ograniczenia i potencjalne zagrożenia związane z tymi zachowaniami, jeśli nie towarzyszy im nieustający proces samooceny i budowania relacji.

Dla pracowników socjalnych, którzy prowadzą bezpośrednią praktykę z jednostkami i rodzinami, każde zetknięcie z klientem dostarcza okazji do ćwiczenia się we wrażliwości kulturowej. Dla pracowników socjalnych, którzy prowadzą praktykę z organizacjami i społecznościami, takie okazje są również łatwo dostępne. W tabeli 4.2 przedstawiliśmy, wykorzystując komponenty wrażliwości kulturowej zaproponowane przez Tervalon i Murray-Garcię (1998), kwestie do rozważania, gdy stajemy w obliczu możliwości rozwijania i ćwiczenia wrażliwości kulturowej.

Na podstawie komponentów wrażliwości kulturowej według Trevalona i Murraya-Garcii (1998).

Choć w tej publikacji kładziemy nacisk na wrażliwość kulturową, nie lekceważymy wartości pracy, którą wykonano w celu rozwinięcia pojęcia kompetencji kulturowej i praktyk z nią związanych. Dążenie do wzmocnienia zrozumienia innych grup i kultur jest celem, do którego warto dążyć, i zadaniem wymaganym przez wiele instytucji zawodowych. Prace teoretyczne i empiryczne na temat kompetencji kulturowej są nieocenionymi źródłami wiedzy dla profesjonalistów. Na przykład Organista (2009) proponuje model praktyki z Latynosami, który syntetyzuje wcześniejsze modele i metody praktyki kompetentnej kulturowo. Wykorzystując szeroki wachlarz teorii i badań, Organista stwierdza, że praktyka z Latynosami, jeśli ma być praktyką kompetentną, powinna zwracać szczególną uwagę na cztery wymiary: (1) zwiększenie dostępności usług i rozszerzenie dostępu do nich; (2) ocenę problemu w kontekście społecznym i kulturowym; (3) wybór kulturowo i społecznie akceptowalnych interwencji oraz (4) zwiększenie odpowiedzialności usług (s. 300). Te wymiary powinny pomagać praktykom w ocenie i krytyce bieżących praktyk oraz tworzeniu nowych praktyk z Latynosami. Wartość takiego integrującego modelu polega na tym, że dostarcza on gotowe narzędzie dla praktyków do pracy z najszybciej rozrastającą się mniejszością w Stanach Zjednoczonych.

Podkreślamy jednak, że zdobywanie wiedzy jest tylko jednym wymiarem etycznej i skutecznej praktyki międzykulturowej. Taka praktyka musi również, jak wskazują Tervalon i Murray-Garcia (1998), zająć się nierównościami władzy, wzajemnością relacji i krytyczną samoświadomością.

Zdobywanie wiedzy jest tylko jednym wymiarem etycznej i skutecznej praktyki międzykulturowej.

Zadanie 2: Poszukiwanie zróżnicowanych perspektyw

Pełne zrozumienie populacji i problemów, z którymi się zmaga, wymaga zwrócenia uwagi na całe spektrum perspektyw. Problemy można zrozumieć na wiele sposobów, w tym: (1) doświadczając problemu osobiście, (2) pracując blisko z ludźmi, którzy doświadczyli problemu, albo (3) zgłębiając bazę wiedzy profesjonalnej dotyczącej problemu. W rozważaniu tych podejść ważne jest, by odróżnić zrozumienie i wgląd uzyskane na podstawie osobistego doświadczenia od innych metod uczenia się o populacji. Z tego powodu ważne są rozmowy z ludźmi, którzy znają problem osobiście.

Wysłuchanie osób, które doświadczyły problemu

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Jak postrzegają problem przedstawiciele różnych grup, którzy go doświadczają?
- Czy różne głosy i perspektywy zostały uwzględnione w artykułowaniu i rozumieniu problemu? Jeśli nie, to dlaczego?

W rozdziale 3, poświęconym rozumieniu problemu, w zadaniu 1 zachęcaliśmy agentów zmian do poszukiwania punktów widzenia tych, którzy doświadczają problemu. Podobnie, aby lepiej zrozumieć konkretną populację, pracownik socjalny musi poznawać perspektywy tych, którzy należą do tej populacji. To działanie jest zarazem realizacją wrażliwości kulturowej, jak roztropnym środkiem pozwalającym na zgromadzenie przydatnych informacji, na których można oprzeć wysiłki prowadzące do planowej zmiany.

Co więcej, poszukiwanie wkładu, który członkowie danej populacji mogą wnieść do procesu zmiany, może pomóc wyłonić reprezentanta lub reprezentantów tej grupy, którzy powinni wziąć udział w planowaniu i wdrażaniu zmiany. Ci, którzy mają bezpośrednie doświadczenie z problemem albo możliwością, mogą nie akceptować osób, które nie mają podobnych doświadczeń, jako swoich rzeczników. Ludzie, którzy doświadczyli życia z pomocy społecznej, mogą nie chcieć zaakceptować pracownika socjalnego jako reprezentanta swoich uczuć i potrzeb. Podobnie, jest bardziej prawdopodobne, że ktoś, kto mieszka na tanim osiedlu, zwróci się do innego mieszkańca jako swojego rzecznika. Opis doświadczeń, które doprowadziły do zespołu stresu pourazowego po wojnach w Wietnamie, Iraku i Afganistanie, jest bardziej wiarygodny, jeśli zostanie dokonany przez kogoś, kto tam był. Osoby z konkretnej grupy etnicznej mogą wypowiadać się na temat doświadczeń swojej własnej grupy, ale nie innej. Osoba, która nie jest transpłciowa, może nie być w stanie wiarygodnie reprezentować osobę transpłciową. Z tych powodów ważne jest, by znaleźć rzeczników, którzy są akceptowani i wspierani przez osoby z danej grupy i którzy mogą pomóc wyartykułować punkty widzenia tej grupy lub grup.

Znaczenie inkluzji. Na znaczenie włączania punktów widzenia populacji kładą nacisk Weil, Gamble i Williams (1998), kiedy wskazują, że aby wzmocnić pozycję członków społeczności, praktykę społecznościową należy prowadzić raczej „ze" społecznościami niż „dla" społeczności. Autorzy proponują badania metodą *action research* (badania w działaniu), która wiąże się z jednoczesnym rozwijaniem wiedzy, refleksją i wspieraniem zmiany, zgodnie z czterema pozostającymi pod wpływem feminizmu podejściami do badań nad praktyką społecznościową: uczestniczące badania w działaniu, ocena potrzeb i zasobów, ocena empowermentu i demistyfikacja. Te podejścia badawcze zostały omówione poniżej w tabeli 4.3 i są przykładami narzędzi, które należy wziąć pod uwagę w celu uzyskania zróżnicowanych perspektyw potrzebnych do lepszego zrozumienia populacji i problemów, których ona doświadcza.

Wykorzystanie ram teoretycznych. Makropraktycy pracują z jednostkami i społecznościami, które różnią się pod wieloma względami, między innymi pod względem rasy, przynależności etnicznej, płci, statusu społeczno-ekonomicznego i religii. Poza rozmowami z przedstawicielami różnych populacji stworzono pojęcia i ramy teoretyczne, które pomagają praktykom w lepszym zrozumieniu złożoności tych wzajemnie przecinających się wymiarów i relacji tożsamości osoby do kultury większości.

Wczesnym przykładem ramy teoretycznej, pozwalającej zrozumieć złożoność cech kulturowych oraz ich wpływu na tożsamości i dobrostan jednostek była podwójna perspektywa Norton (1978). Podejście przyjmujące tę perspektywę postrzega jednostkę w centrum dwóch otaczających ją systemów, które Norton nazwała systemem wychowania i systemem podtrzymywania. System wychowania obejmuje wartości rodziców i rodziny rozszerzonej albo rodziny zastępczej, doświadczeń wspólnotowych,

Tabela 4.3 Opisy wpływów feministycznych w badaniach

Podejście badawcze pozostające pod wpływem feminizmu	Opis
• Uczestniczące badanie w działaniu (*participatory action research*)	• Angażuje członków społeczności do współpracy w negocjowaniu tematów badawczych, metod i analiz danych. • Minimalizuje różnice między badaczem i badanymi; relacja jest obustronna i polega zarówno na uczeniu drugiej strony, jak i uczeniu się od niej. • Działania wynikają ze wzmożonej świadomości krytycznej uzyskanej w procesie badań.
• Ocena potrzeb i zasobów	• Dostarcza dane o częstotliwości występowania problemów, które często są „niewidoczne". • Dostarcza dane, które wykorzystuje się w społeczności w działaniach na jej rzecz.
• Ewaluacja empowermentu	• Wykorzystuje koncepcje, techniki i ustalenia z oceny do udoskonalenia i wzmocnienia samostanowienia. • Ocenia skuteczność różnych typów działań w zaspokajaniu potrzeb albo rozwiązywaniu problemów. • Zwiększa zdolność samooceny.
• Demistyfikacja	• Rzuca światło na to, co „niewidoczne". • Wzmacnia wszystkie głosy tak, że można je usłyszeć.

wierzeń, zwyczajów i tradycji, w których jednostka została wychowana. System wychowania otoczony jest przez system podtrzymywania reprezentowany przez dominujące społeczeństwo i kulturę. System podtrzymywania również odzwierciedla przekonania, wartość, zwyczaje i tradycje.

Systemy podtrzymywania składają się z wpływowych i skutecznych ludzi, do których należą na przykład nauczyciele, pracodawcy, przedstawiciele organów ścigania oraz wybieralni urzędnicy. Niektóre fragmenty systemów podtrzymywania mogą odzwierciedlać dyskryminujące, rasistowskie, seksistowskie albo inne oparte na uprzedzeniach postawy i dlatego mogą być postrzegane przez różne grupy w populacji jako obce i wrogie środowisko. Norton sugerowała, że im większa jest niespójność między systemem wychowania i systemem podtrzymywania jednostki, tym więcej trudności będzie ona miała. Nakłaniała pracowników socjalnych do podjęcia działań w celu wspierania systemu wychowania oraz edukowania systemu podtrzymywania i konfrontowania ich, gdy to potrzebne.

Wiele lat wcześniej W.E.B. DuBois (1903) ukuł termin **podwójna świadomość** (*double consciousness*) albo **dwoistość** w odniesieniu do Afroamerykanów świadomych swojej tożsamości i tożsamości przypisywanej im przez w dominującej mierze białe społeczeństwo. DuBois i późniejsi autorzy dostrzegali w tej podwójnej świadomości zarówno „szczególny dar", jak i potężne źródło powstawania nieprzystosowanej tożsamości. Za dar albo mocną stronę uważał dwukulturową zdolność przedstawicieli grupy mniejszościowej do funkcjonowania w swojej własnej kulturze i kulturze dominującej. Przedstawiciele kultury dominującej rzadko potrzebują i nieczęsto są zmuszeni doświadczać kultur mniejszości i żyć w nich. W parze z tą mocną stroną idzie jednak ryzyko, że przedstawiciele grup mniejszościowych mogą zinternalizować stygmatyzujące i oparte na stereotypach przekazy, które niesie o nich kultura dominująca.

Przedstawiciele społeczeństwa dominującego nie obserwują i nie doświadczają regularnie wartości, przekonań i tradycji grup mniejszościowych.

Niedawno teorie przecięć położyły nacisk na złożoność wielu wymiarów inności, która cechuje jednostki, i izmów związanych z tymi wymiarami w rozumieniu rozwoju tożsamości. Wywodząca się od czarnych autorek feministycznych (Hill Collins, 2000; Hooks, 1981, 1989) teoria przecięć sugeruje, że sama płeć kulturowa jest kategorią analityczną, która nie wystarcza do zrozumienia doświadczeń i tożsamości kolorowych kobiet. W istocie każda pojedyncza kategoria jest nieadekwatna. Natomiast gdy rozważa się doświadczenia życiowe i rozwój tożsamości, należy wziąć pod uwagę wiele kategorii i izmów. Konkretnie rzecz ujmując, każdy należy do jakiejś rasy, płci i klasy, a te kategoryzacje przecinają się ze sobą, tworząc złożone tożsamości. Tożsamość jest dalej rozwijana przez inne różnice obejmujące wiek, przynależność etniczną, sprawność fizyczną i tożsamość płciową.

Podwójna perspektywa, podwójna świadomość i teoria przecięć dostarczają wskazówek w pracy z różnymi grupami, zwłaszcza grupami, które są marginalizowane. Każde z tych pojęć sugeruje, że najlepszy punkt wyjścia do zrozumienia populacji leży w obrębie samej populacji, zwłaszcza jeśli agent zmian nie jest jej członkiem. Próbując rozwiązać dokuczliwe problemy społeczne, pracownik socjalny powinien zakładać, że grupy dyskryminowane i ignorowane lepiej rozumieją swoją kulturę niż on sam. Powinien też dostrzegać, że przedstawiciele grup dyskryminowanych z większym prawdopodobieństwem zrozumieją kulturę dominującą i będą w niej funkcjonować lepiej niż przedstawiciele kultury dominującej w kulturze mniejszościowej. Ludzie żyjący w społeczeństwie dominującym doświadczają każdego dnia wartości, przekonań, tradycji i języka dominującego społeczeństwa poprzez kontakty osobiste, telewizję, gazety i inne media. Przedstawiciele społeczeństwa dominującego nie obserwują i nie doświadczają regularnie wartości, przekonań i tradycji grup mniejszościowych. Pracownik socjalny musi często pomagać przedstawicielom społeczeństwa dominującego zrozumieć mocne strony i potrzeby zmarginalizowanych populacji doświadczających problemu społecznego. Na przykład młody czarny uczeń szkoły specjalnej zeznawał przed stanową komisją legislacyjną na temat swoich doświadczeń ze znęcaniem. Uczniowie szkół specjalnych stanowią jak dotąd większość ofiar. Pracownik socjalny i nauczyciel zidentyfikowali tego ucznia i zaaranżowali jego zeznania tak, aby jego głos i doświadczenia mogły zostać wysłuchane przez osoby pełniące funkcje decydentów.

Większość programów i usług wraz z leżącymi u ich podstaw uzasadnieniami jest zaprojektowana z perspektywy społeczeństwa dominującego. Nawet teorie użyte do wyjaśnienia problemu i badania, na podstawie których praktycy formułują swoje hipotezy, mogą odzwierciedlać uprzedzenia kulturowe większości. Przedstawiciele różnych grup etnicznych i mniejszościowych mogą natomiast mieć odmienny punkt widzenia na problem i na to, jak go rozwiązać. Te perspektywy mają zasadnicze znaczenie dla zrozumienia problemu i stworzenia skutecznych rozwiązań prowadzących do zmiany.

Rozważmy na przykład sytuację, w której część osób starszych w społeczności doświadcza pogarszającej się jakości życia. Jedna kultura może cenić pojęcie rodziny rozszerzonej i chcieć utrzymywać starszych rodziców w domu, ale członkowie rodziny mogą nie być w stanie pozwolić sobie na utrzymanie kolejnej osoby. Inna kultura może cenić niezależność i prywatność starszych rodziców, ale jej członkowie mogą nie być w stanie ponieść kosztów starzejącej się społeczności. Wpływowi i potężni liderzy i decydenci społeczności mogą być przekonani, że rząd nie powinien się w to angażować i że decyzje dotyczące starszych rodziców powinno się zostawić dorosłym dzieciom. Jest prawdopodobne, że sposoby postrzegania rozwiązań będą wynikać z czynników związanych z kulturą i/lub płcią kulturową oraz z systemem wychowania i podtrzymywania.

Wysłuchanie sprzymierzeńców i rzeczników populacji

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Kim są sprzymierzeńcy i rzecznicy danej grupy?
- Czego można się dowiedzieć od sprzymierzeńców i rzeczników o historii doświadczeń z populacją docelową oraz palących problemach i możliwościach?

Poza angażowaniem i wysłuchiwaniem przedstawicieli populacji pracownik socjalny może również uzyskać pomoc w zrozumieniu populacji ze strony jej sprzymierzeńców i rzeczników. Sprzymierzeniec to uprzywilejowana osoba, która aktywnie działa na rzecz wyeliminowania stygmatyzacji i dyskryminacji (Rosenblum, Travis, 2008, s. 473). Broido (2000) twierdzi, że sprzymierzeńcy działają na rzecz zakończenia wykluczenia w oparciu o dominujących członków społeczności posiadających większe przywileje i władzę (s. 3). Działają na rzecz jednostek, które są marginalizowane z powodu rasy, przynależności etnicznej, płci, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, wieku albo innej cechy. Rzecznicy to osoby, które wypowiadają się w czyjejś sprawie lub w imieniu. Wiele organizacji sprzymierzeńców i rzeczników powstało po to, żeby przeciwstawić się wykluczeniu i wesprzeć członków grup dyskryminowanych, promując wprowadzenie zmiany. Na przykład organizacja PFLAG (Parents, Families and Friends of Lesbians and Gays) jest organizacją, która angażuje i zdobywa sprzymierzeńców opowiadających się za równymi prawami obywatelskimi oraz za ochroną zdrowia i dobrostanu mniejszości seksualnych. National Council of La Raza jest ogólnokrajową organizacją broniącą praw obywatelskich, która dąży do zwiększenia możliwości dostępnych dla Latynosów. Organizacje lokalne, które tworzą możliwości dla przedstawicieli populacji docelowej i ich sprzymierzeńców, mogą być dodatkowymi źródłami informacji o populacji.

Jeśli pracownik socjalny próbuje zrozumieć ukrytą populację albo populację, która pozostaje niewidoczna dla opinii publicznej z obawy przed krzywdą fizyczną albo psychiczną, sprzymierzeniec może pomóc zaaranżować dostęp do członków tej populacji w celu przeprowadzenia badań i ich aktywizacji. Jeśli pracownik socjalny próbuje zrozumieć grupę, która jest niepełnoletnia albo przejawia ostre symptomy choroby psychicznej, rzecznik może być głosem tych, którzy nie mogą w tej chwili wypowiadać się za siebie. Pracownicy socjalni są dobrze zaznajomieni z rolą rzeczników i często występują jako obrońcy grup, które nie mogą same się bronić (National Association of Social Workers, 2000, 2001). Rola sprzymierzeńca jest omawiana w mniejszym zakresie, ale jest rolą dopuszczalną przy założeniu wrażliwości kulturowej – w szczególności podzielnej władzy i niepaternalistycznego partnerstwa (Tervalon, Murray-Garcia, 1998).

Nygreen, Kwon i Sanchez (2006) omawiają rolę dorosłych sprzymierzeńców w organizacyjnych wysiłkach miejskiej

młodzieży. Zważywszy na fakt, że „miejska młodzież" jest eufemizmem oznaczającym zmarginalizowaną, ubogą młodzież należącą do mniejszości, dorośli sprzymierzeńcy wspierają jej wysiłki w celu zaangażowania rówieśników, zmiany własnych społeczności, a przez to zakwestionowania rozpowszechnionych stereotypów. Casey i Smith (2010) opisują mężczyzn, którzy stali się sprzymierzeńcami w wysiłkach zmierzających do położenia kresu przemocy wobec kobiet, i to, jak zaangażowali się w te działania. Ci mężczyźni wskazywali, że ich zaangażowanie było procesem, a na tę decyzję wpływ miał emocjonalny związek ze sprawą, możliwość nagłośnienia problemu, a także skierowane do nich zaproszenie do przyłączenia się do działań.

Zidentyfikowanie sprzymierzeńców i rzeczników oraz przeprowadzenie z nimi wywiadów mogą uzupełnić informacje zebrane od członków populacji docelowej. Ci kluczowi partnerzy powinni pomóc w zrozumieniu historii doświadczeń populacji docelowej oraz naglących problemów i możliwości. Jeśli w przeszłości pojawiły się ważne doświadczenia z populacją docelową, agent zmian może sformułować listę kluczowych aktorów, a także ułożyć chronologicznie historię interakcji między populacją docelową a przedstawicielami społeczności i/lub organizacji prowadzącą aż do teraźniejszości.

Wszędzie tam, gdzie populacja docelowa składa się ze zróżnicowanych grup, należy poszukiwać wiarygodnej wiedzy specjalistycznej odzwierciedlającej różne perspektywy tych grup i włączyć ją do analizy problemu oraz przygotowywania interwencji. Włączenie członków populacji docelowej jest przejawem etyki zawodowej i zwiększa prawdopodobieństwo, że populacja docelowa będzie mieć poczucie, że odpowiada za proponowaną zmianę (Armbruster, Gale, Brady, Thompson, 1999; Hardina, 2003).

Zadanie 3: Przeszukiwanie bazy wiedzy profesjonalnej o populacji docelowej

Zadanie 3 obejmuje poszukiwanie dodatkowych informacji o populacji docelowej w źródłach akademickich i profesjonalnych. Kiedy bada się istniejącą literaturę dotyczącą populacji, sprawdzane treści powinny obejmować przynajmniej kwestie wzrostu i rozwoju tej populacji, różne względy oraz czynniki zewnętrzne, które na nią wpływają.

W modelu analizy problemowej zaprezentowanym w rozdziale 3 zaproponowaliśmy przegląd literatury dotyczącej uwarunkowania albo problemu. Podobnie, kiedy badamy populację, baza wiedzy profesjonalnej jest zasadniczym źródłem informacji. Obejmuje ważne przyczynki do obszaru badań, poczynając od recenzowanych czasopism profesjonalnych poświęconych pracy socjalnej i obszarom pokrewnym, przez książki i monografie skupiające się na populacji aż po wiarygodne źródła organizacji. Przeszukiwanie internetu umożliwia przegląd czasopism profesjonalnych na takich stronach jak Social Work Abstracts, PsychINFO i PubMed. WorldCat jest wartościowym źródłem informacji o książkach. Poza czasopismami recenzowanymi i książkami zindeksowanymi na wymienionych wyżej stronach przydatne dane i informacje można również uzyskać od grup reprezentujących różne populacje, takich jak American Association of Retired Persons (AARP), National Aliance to End Homelessness, Children's Action Alliance, American Cancer Society, National Alliance on Mental Illness (NAMI).

Badania lokalne przeprowadzone w instytucji albo społeczności również są wartościowym źródłem danych. Choć badania ogólnokrajowe zazwyczaj prowadzą do ustaleń, które mają szersze zastosowanie, badania lokalne mają tę przewagę, że dotyczą konkretnie danej instytucji albo społeczności i dlatego są prawdopodobnie bardziej precyzyjne i istotne dla badanej populacji. Pracownicy instytucji mogą być pomocni w identyfikowaniu dostępnych lokalnych projektów badawczych.

Ważna część przeglądu literatury powinna być poświęcona identyfikacji i zastosowaniu odpowiednich perspektyw teoretycznych. Teorie mogą być opisowe i pomagać w lepszym zrozumieniu grupy albo preskryptywne i pomagać pracownikowi w znalezieniu odpowiedzi na pytanie, jak przeprowadzić interwencję (Mulroy, 2004; Savaya, Waysman, 2005). W przeciwieństwie do przypadkowej listy faktów i obserwacji, teorie pozwalają skategoryzować ustalenia, nadać im sens i zmienić na pozór niepowiązane fragmenty informacji w propozycje wyjaśniające, które prowadzą do logicznych, sprawdzalnych hipotez.

Różne teorie proponują rozbieżne wyjaśnienia problemu w populacji i mogą sugerować odmienne możliwe interwencje. Niekiedy te wyjaśnienia i potencjalne interwencje pozwalają, by dwie różne teorie łączyły się ze sobą i wzmacniały nawzajem, ale w innych przypadkach teorie mogą pozostawać w wyraźnej sprzeczności ze sobą. Agent zmian powinien być gotów rozważyć te różne poglądy i dokonać wyboru, biorąc pod uwagę:

- który wydaje się najlepiej pasować do otoczenia i populacji,
- który wydaje się mieć największą moc eksplanacyjną,
- który zyskał największe poparcie ze strony badań empirycznych określających jego moce predykcyjne,
- który oferuje najbogatszy zakres sprawdzalnych hipotez (zazwyczaj w formie możliwych interwencji).

Zasady teoretyczne powinny być krytycznie oceniane pod względem stronniczości i powinno się uznawać je za

wiarygodne na podstawie tego, jak wszechstronnie zostały sprawdzone, zwłaszcza w odniesieniu do problemu i populacji, które się bada. Gdy zostanie już wybrane jako rama dla analizy, założenie teoretyczne powinno zostać wyraźnie sformułowane i przedstawione tym, którzy są zaangażowani w wysiłki mające na celu zmianę. Ma to ułatwić osiągnięcie wspólnego rozumienia problemu i populacji.

Ujmowanie problemu w ramę teoretyczną oraz rozumienie populacji jest profesjonalnym podejściem, do którego należy podchodzić ze starannością i wrażliwością. Jeśli nie zwraca się właściwej uwagi na wielość wymiarów problemu i populacji, opisy i wyjaśnienia mogą być nadmiernie uproszczone i prowadzić do „obwiniania ofiar" (Ryan, 1971). Zawsze istnieje ryzyko, gdy próbuje się zrozumieć, dlaczego populacja doświadcza konkretnego uwarunkowania albo problemu. Z tym ryzykiem można sobie częściowo poradzić, dostrzegając, że czynniki, począwszy od ludzkiego zachowania i rozwoju, skończywszy na relacjach i strukturach społecznych, umożliwiają znalezienie solidnych wyjaśnień problemów i populacji. Z ryzykiem tym można sobie również poradzić, dostrzegając rolę dyskryminacji, stygmatyzacji i stereotypów w wyjaśnieniach ludzi i ich problemów.

Jeśli nie zwraca się starannej uwagi na wielość wymiarów problemu i populacji, opisy i wyjaśnienia mogą być nadmiernie uproszczone.

Badając pewne typy problemów, w których czynnikiem jest ludzkie zachowanie, badacz powinien koncentrować się przynajmniej po części na tym, co wiadomo o różnych stadiach wzrostu i rozwoju populacji. Na przykład problemy takie jak zaburzenia odżywania się, nadużywanie substancji odurzających, przemoc wobec innych osób i samobójstwa można zrozumieć w odniesieniu do konkretnej populacji, rozważając stadia rozwoju w cyklu życia.

W innych przypadkach zrozumienie zachowania jednostek w populacji docelowej nie jest tak ważne jak ocena wpływu obszaru (społeczności albo organizacji) na ich członków. Organizacje i społeczności mogą tworzyć bariery dla pełnej partycypacji. Problemy takie jak nadużywanie usług pogotowia ratunkowego przy rutynowych problemach zdrowotnych albo naruszanie regulacji dotyczących rejonizacji przez lokowanie wielu rodzin w jednostkach przeznaczonych dla pojedynczej rodziny są przykładami sytuacji, w których należy się skoncentrować na zrozumieniu tego, jak społeczność albo organizacja funkcjonują w odniesieniu do populacji docelowej. Niezależnie od tego, czy problem albo populacja sugerują zwrócenie uwagi na zachowanie ludzi czy struktury społecznej, omówiona wcześniej baza wiedzy o zróżnicowaniu i inności będzie prowadzić do lepszego zrozumienia czynników, które powodują, że populacja doświadcza danego problemu.

Zrozumienie pojęć i kwestii związanych ze wzrostem i rozwojem

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Jakie źródła wiedzy profesjonalnej są dostępne dla tej grupy?
- Jakie są dostępne teorie, które pomogą w zrozumieniu populacji docelowej?
- Jakie czynniki albo cechy charakterystyczne populacji uzyskane z bazy wiedzy profesjonalnej pomogą w jej zrozumieniu?

Użytecznym punktem wyjścia do zrozumienia populacji są artykuły dotyczące wzrostu i rozwoju ludzi. Tematyka tych artykułów jest często podzielona według wieku i stadiów życia. Na przykład, Ashford, LeCroy i Lortie (2009) poświęcili swój podręcznik zachowaniu ludzi w środowisku społecznym wokół wielowymiarowej ramy pozwalającej na ocenę funkcjonowania społecznego, w tym wymiarów biofizycznych, psychologicznych i społecznych. Autorzy omawiają następnie fazy wzrostu i rozwoju od ciąży i narodzin do późnego okresu dorosłości. Hutchison (2010a; b) przedstawia dwa tomy, w których omówione zostały zmiany następujące w trakcie życia oraz osobę i środowisko. Santrock (2010) podzielił swoją pracę na następujące rozdziały: Początki, Niemowlęctwo, Wczesne dzieciństwo, Dzieciństwo i późne dzieciństwo, Okres młodzieńczy, Wczesna dorosłość, Dorosłość, Późna dorosłość oraz Śmierć i umieranie. Tego rodzaju źródła wiedzy mogą być przydatne w organizowaniu badań populacji docelowej. Na przykład, gdy próbuje się zrozumieć populację nastoletnich użytkowników metamfetaminy, badania mogą się skoncentrować na wybranych charakterystycznych cechach biofizycznych, psychologicznych, społecznych, kulturowych i płciowych, które mogą w pewnych kombinacjach przyczyniać się do używania i nadużywania substancji odurzających.

Perspektywy teoretyczne mogą również pomóc w zrozumieniu doświadczania przez populację problemu. Można w tym celu czerpać z szerokiego spektrum teorii tradycyjnych i alternatywnych. Na przykład, gdy koncentrujemy się na populacji dorosłych, którzy porzucili szkołę średnią, można skupić się na klasycznych pracach Skinnera (1971), Ericksona (1968) albo Masłowa (1943) w celu zrozumienia zachowania tej grupy.

Wykorzystując pewne najbardziej podstawowe pojęcia behawiorystyczne Skinnera, takie jak wzmocnienie, wygaszanie i odczulanie, można zbadać doświadczenia ze szkoły średniej dla wybranych uczniów. Można postawić hipotezę, że negatywne wzmocnienie w formie słabych stopni i krytyki prowadzi do zniechęcania i rzadkiego uczęszczania do szkoły w przypadku niektórych uczniów. Te negatywne reakcje mogą również wygaszać pewne zachowania i ograniczać wysiłek, jaki uczeń jest gotów zainwestować w powodzenie nauki. W takim przypadku należy podjąć wysiłki w celu ustalenia, co dana grupa uczniów uznałaby za pozytywne wzmocnienie i jak można zorganizować doświadczenia związane z nauką, żeby mogli osiągnąć sukces.

Pojęcie tożsamości wprowadzone przez Ericksona może skierować naszą uwagę na potrzebę posiadania pozytywnego obrazu samych siebie odczuwaną przez młodzież w szkole średniej. Doświadczenia ze szkoły średniej można więc zbadać pod kątem stopnia, w jakim wspierają rozwój pozytywnej tożsamości w przypadku niektórych, a w przypadku innych prowadzą do jej zniszczenia. Należy podjąć działania, które zbudują szacunek do samych siebie w oparciu o hipotezę, że podniesienie szacunku dla samych siebie będzie działać jako motywator do sukcesów w nauce.

Natomiast Masłow zbadałby zjawisko porzucania szkoły średniej w kategoriach spójności między doświadczeniami ze szkoły a potrzebami uczniów. Właściwe pytanie dotyczyłoby tego, czy programy edukacyjne były odpowiednio dopasowane, by zaspokoić społeczne oraz związane z szacunkiem i spełnieniem potrzeby uczniów. Potrzeby z każdego poziomu, gdy tylko zostaną zaspokojone, nie są już motywatorem, tak więc należy podjąć nowe wyzwania, by osiągnąć cel w postaci samospełnienia.

Inni tradycyjni teoretycy zapewniają dodatkowe perspektywy do analizy tego, jak młodzi radzą sobie z kwestiami własnej tożsamości, gdy rosną i się rozwijają (np. Kohlberg, 1984, Marcia, 1993, Piaget, 1972). Można również czerpać z teorii tożsamości proponowanych w odniesieniu do różnych populacji, na przykład Modelu Rozwoju Tożsamości Czarnych Crossa (1971, 1991) i Modelu Kształtowania Tożsamości Homoseksualnej Cass (1979, 1984). Te dwa modele opisujemy krótko poniżej.

Cross (1971, 1991) proponuje obejmujący cztery stadia model rozwoju tożsamości rasowej. W pierwszym stadium, przed zetknięciem (*Pre-encounter*), jednostka postrzega samą siebie z punktu widzenia białych. Po zetknięciu się (*Encounter*) jednostka konfrontuje się z doświadczeniem, które kwestionuje punkt widzenia białych (czyli aktami dyskryminacji). W trzecim stadium, zanurzenia-wynurzenia (*Immersion-Emersion*), jednostka przyjmuje czarną tożsamość i wycofuje się z interakcji z innymi kulturami, w szczególności z dominującą białą kulturą. W końcowym stadium, internalizacji (*Internalization*), jednostka nabiera pewności siebie i poczucia bezpieczeństwa w swojej tożsamości rasowej i przyjmuje pluralizm. Parham (1989) rozszerza model Crossa, sugerując trzy sposoby przechodzenia przez te stadia. Po pierwsze, osoba może utknąć w którymś ze stadiów. Po drugie, osoba może dokonać liniowego przejścia przez kolejne (wszystkie cztery) stadia (*Stagewise Linear Progression,* **SLP**). Po trzecie, osoba może ponownie przechodzić stadia i doświadczać, jak odczuwa się walkę z tożsamością rasową i działania wymagane do zakończenia tej walki.

Cass (1979, 1984) stworzyła model Kształtowania Tożsamości Homoseksualnej na podstawie swoich badań wśród lesbijek i gejów w Australii. W stadium pierwszym, niejasności tożsamości (*Identity Confusion*), jednostka zdaje sobie sprawę, że jest inna i że jej zachowanie może być uważane za homoseksualne. W stadium drugim, porównywania tożsamości *(Identity Comparison*), osoba zdaje sobie sprawę, że może być homoseksualna, i czuje się wyalienowana z powodu tej możliwości. W stadium trzecim, tolerowania

tożsamości (*Identity Tolerance*), jednostka akceptuje i toleruje możliwość bycia homoseksualną i zaczyna poszukiwać wspólnoty. W stadium czwartym, akceptacji tożsamości (*Identity Acceptance*), osoba akceptuje swoją homoseksualność i wzmaga wysiłki w celu stworzenia wspólnoty. W stadium piątym, dumy z tożsamości (*Identity Pride*), jednostka jest dumna ze swojej tożsamości i odczuwa gniew z powodu heteroseksizmu i uprzywilejowania heteroseksualności. W stadium szóstym, syntezy tożsamości (*Identity Synthesis*), osoba jest w stanie dostrzec heteroseksualnych sprzymierzeńców i zintegrować wiele aspektów swojej tożsamości. Cass podkreślała, że jednostki mogą przechodzić przez te stadia w różnym tempie, a niektóre jednostki mogą się zatrzymać na którymś stadium i nie postępować dalej. Taki proces Cass nazwała wykluczeniem tożsamości (*Identity Foreclosure*).

Dwa powyższe przykłady sugerują potrzebę szerokiego postrzegania problemów doświadczanych przez populacje. Jeśli wśród nieletnich porzucających szkołę średnią dominują Afroamerykanie, to prawdopodobnie członkowie tej grupy są przekonani, że kultura szkolna oparta na założeniach kultury dominującej jest wroga wobec ich własnych doświadczeń. Podobnie jeśli szkołę porzuca młodzież lesbijska, gejowska, biseksualna i transgenderowa (LGBT), może się to wiązać z brakiem akceptacji i strachem, który odczuwają osoby LGBT, kształtując świadomość swojej tożsamości. Wiele teorii tożsamości i teorii rozwojowych dostarcza ram odniesienia, które pomagają pracownikowi socjalnemu zrozumieć populację i jej problemy.

Zrozumienie wpływu relacji i struktur społecznych

Oto kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań:

- Jakie siły strukturalne i środowiskowe wpływają na tę grupę?
- Jakie są dostępne ramy teoretyczne, które pomogą w zrozumieniu interakcji między przedstawicielami populacji i szerszym środowiskiem społecznym?

Rozumienie procesów wzrostu i rozwoju przyczynia się do rozumienia populacji przez pracownika socjalnego, ale może nie wystarczyć do pełnego zrozumienia populacji w odniesieniu do problemu albo problemów, których doświadcza. Co więcej, wykorzystanie tylko powyższych ram eksplanacyjnych może doprowadzić do koncentrowania uwagi na nieadekwatnych kwestiach i obwiniania za problem ludzi, którzy go doświadczają, zamiast czynników społecznych, które się do niego przyczyniają. Poza tymi perspektywami wyjaśniającymi, które koncentrują się na jednostkach, teorie z zakresu socjologii i psychologii społecznej również mogą dać wgląd w to, jak relacje i struktury społeczne wpływają na populację i jak przedstawiciele tej populacji działają i rozumieją siebie.

Koncentrując się na problemie bezdomności rodzin, można wykorzystać teorię ról, teorie działania/struktury i teorię konfliktu do lepszego zrozumienia rodzin doświadczających kryzysu mieszkaniowego.

Teoria ról zajmuje się wzorcami postaw i zachowań kojarzonych zazwyczaj z różnymi pozycjami w społeczeństwie (Turner, 1982, 1990). Role mogą być związane z płcią lub wiekiem (role podstawowe) albo mogą wynikać z zawodu lub pozycji rodzinnej osoby (strukturalne role statusowe). Kiedy osoba odgrywa określoną rolę, oczekuje się, że będzie się dopasowywać do wzorców zachowania kojarzonych z tą rolą. Na przykład oczekuje się, że kobieta będzie działać zgodnie z rolami, które odgrywa jako córka, matka i żona.

Konfliktu ról można doświadczyć, gdy jedna lub więcej ról, które odgrywa osoba, wchodzi w konflikt z inną rolą. Stres związany z rolą może się pojawić, kiedy ktoś zmaga się ze spełnieniem oczekiwań z nią związanych. Samotne matki w bezdomnych rodzinach mogą doświadczać konfliktu ról i stresu, gdy próbują być zarówno skutecznym rodzicem, jak i utrzymywać dzieci. Regulaminy schronisk dla osób w nagłej potrzebie nie pozwalają na przebywanie z matkami dzieci płci męskiej powyżej pewnego wieku, co zmusza bezdomne matki do zmierzenia się ze stresem związanym z utrzymaniem rodziny w całości i zapewnieniem mieszkania dla reszty rodziny.

Teorie socjologiczne, które łączą pojęcia podmiotowości (zdolności jednostek do działania i kreowania swojego życia) i determinizmu strukturalnego (niezdolności jednostek do funkcjonowania poza ograniczającymi strukturami społecznymi), również mogą być przydatne w zrozumieniu

populacji. Giddens (1979) zaproponował teorię strukturacji łączącą podmiotowość i strukturę. Zauważył, że praktyki społeczne wykonywane przez ludzi są rekursywne, co oznacza, że gdy są powtarzane, zarówno tworzą struktury społeczne, jak i są przez nie warunkowane. Bourdieu (1977) spopularyzował termin **habitus** na określenie rekursywnej ramy teoretycznej, często przyjmowanej nieświadomie, która pomaga ludziom funkcjonować w codziennym życiu. Teoria konfliktu rozpoznaje nieodłączne różnice władzy między grupami w społeczeństwie. Problemy społeczne w tej perspektywie postrzegane są jako rezultaty konfliktów między różnymi grupami w społeczeństwie rywalizującymi o kontrolę nad ważnymi zasobami. Problemów nie przypisuje się jednostce, rodzinie albo grupie społecznej, lecz opartym na wyzysku praktykom grup dominujących, które alienują grupy mniejszościowe.

Te trzy teorie są tylko przykładami wielu ram, które mogą dostarczyć informacji pomagających w zrozumieniu populacji. Wraz z teoriami społeczności i teoriami organizacji omówionymi odpowiednio w rozdziałach 5 i 7, teorie z zakresu socjologii i psychologii społecznej wyjaśniają populacje i ich problemy albo możliwości w kategoriach interakcji między członkami populacji i szerszego środowiska społecznego.

Zrozumienie wpływu inności, dyskryminacji i wykluczenia

Oto kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań:

- Jakim stereotypom albo uogólnieniom stawia czoła ta grupa?
- W jaki sposób ta grupa była dyskryminowana albo opresjonowana?

Grupy, które są postrzegane jako inne z punktu widzenia kultury dominującej, często padają ofiarą stereotypizacji. Stereotypy to uogólnienia dotyczące grupy, które sugerują, że wszyscy członkowie tej grupy są tacy sami i będą przejawiać takie samo zachowanie (Rosenblum, Travis, 2008). Na przykład pewien stereotyp o kobietach jest taki, że nie są dobre w matematyce. Azjatyccy uczniowie często są stereotypowo przedstawiani jako spokojni, pilni i bystrzy. Osoby bezdomne i ludzie otrzymujący pomoc publiczną często są stereotypowo postrzegani jako leniwi i niechętni do pracy. Stereotypy dotyczące grup mogą stygmatyzować ich członków jako pozbawionych wartości i posiadających takie cechy charakterystyczne jak niepełnosprawność lub przynależność do klasy społecznej (Rosenblum, Travis, 2008). Link i Phelan (2001, s. 367) twierdzą, że stygmatyzacja następuje wtedy, gdy zbiega się pięć następujących elementów:

- Różnice między ludźmi zostają zidentyfikowane, a następnie przypisuje się im pewne etykietki.
- Różnice i wartości kulturowe łączą opatrzonych tymi etykietkami ludzi z negatywnymi stereotypami.
- Następuje oddzielnie „nas" od „nich", co prowadzi do kategoryzowania ludzi jako grupy.
- Osoby należące do grupy, której przypisano pewną etykietkę, tracą status i są dyskryminowane.
- Populacja, ponieważ jest stygmatyzowana, nie uzyskuje dostępu do zasobów, zostaje pozbawiona możliwości działania i wykluczona.

Inność, która jest stereotypizowana i stygmatyzowana, może prowadzić do dyskryminacji i wykluczenia. Dyskryminacja oznacza krzywdzące działanie albo brak działania z powodu różnic dotyczących jednostki i grupy. Wykluczenie obejmuje wszystko od instytucjonalnej dyskryminacji do osobistej nietolerancji (Bell, 2007).

Stereotypizacja i stygmatyzacja innych dostarcza usprawiedliwienia dla dyskryminacji i wykluczenia. Kiedy inność jest interpretowana jako nienormalna i zła, jednostki, programy i instytucje, które uważane są za normalne, mają usprawiedliwienie, by zachować swój punkt widzenia. Pracownik socjalny musi wykroczyć poza te normatywne opisy „odmiennych" grup, żeby zrozumieć populację i wyzwania, które musi podjąć. Musi dostrzegać, jak różnica jest przedstawiana i jak dominujące interpretacje tej różnicy doprowadziły do dyskryminacji i wykluczenia. Wykluczenie może się pojawić w związku z każdą innością, ale rozpowszechnione izmy opisujące konkretne

formy wykluczenia zostały zdefiniowane w tabeli 4.4 i omówione poniżej.

Seksizm jest dyskryminacją opartą na postawach i założeniach dotyczących płci. Te postawy często stają się barierami dla partycypacji w społeczności, nawet jeśli są subtelne i trudne do zidentyfikowania. Podobnie jak inne systemy wykluczenia, są one zakorzenione w wartościach, normach i tradycjach społeczeństwa, które przekładają się na działania lokalnej społeczności. Na przykład, gdy dzieci poddawane są socjalizacji w swoich rolach edukacyjnych, religijnych i rodzinnych, otrzymują przekazy dotyczące tego, co jest właściwe dla kobiet i mężczyzn. Bricker-Jenkins i Hooyman (1986) twierdzą, że pracownicy socjalni powinni badać patriarchat w społeczności. Ich zdaniem spisywanie historii i tworzenie mitów, które ustalają kierunek dla kolejnych pokoleń, stanowią część systemu patriarchalnego, w którym doświadczenia kobiet są zazwyczaj dewaluowane jako podporządkowane doświadczeniom ich męskich partnerów.

Najpoważniejszym typem wykluczenia skierowanego przeciwko kobietom jest przemoc (Jansen, 2006). Statystyki dotyczące przemocy wobec kobiet i źródła tego problemu są udostępniane przez takie organizacje jak grupy wsparcia kobiet, centra kobiet i schroniska dla maltretowanych kobiet (Busch, Wolfer, 2002). Dostęp do zatrudnienia i usług może

Tabela 4.4 Systemy wykluczenia

System wykluczenia	Definicja
• Handicapizm (*ableism*)	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji osób, które uważa się za fizycznie lub umysłowo niezdolne do funkcjonowania tak dobrze jak inni.
• Ageizm	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji osób starszych.
• Ucisk klasowy (*classism*)	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji osób, które znajdują się na niższym poziomie społeczno-ekonomicznym.
• Heteroseksizm	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji osób, które są lesbijkami, gejami, osobami biseksualnymi lub transgenderowymi, lub są postrzegane jako takie.
• Rasizm	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji osób ze względu na ich rasę lub to, co jest postrzegane jako rasa.
• Seksizm	• Instytucjonalny, kulturowy i indywidualny system wykluczenia i dyskryminacji kobiet z powodu ich płci.

w niektórych przypadkach ograniczać możliwości kobiet. Brak usług takich jak opieka nad dziećmi i transport może ograniczać dostęp do zatrudnienia. Nieodpowiednie systemy transportu w społeczności mogą powodować, że kobiety będą zaangażowane w dowożenie dzieci, a przez to będą miały ograniczoną możliwość przyjmowania niektórych prac oraz realizowania innych działań, które leżą w sferze ich zainteresowań (Fellin, 1995).

Rasizm to tworzenie stereotypów i uogólnień o ludziach na podstawie fizjologicznych cech charakterystycznych dla ich grupy rasowej. Grupy etniczne mają wspólny język, obyczaje, historię, kulturę, rasę, religię albo pochodzenie. Etnocentryzm zakłada, że czyjaś grupa etniczna jest lepsza od innych (Barker, 2003).

Istnieje wiele teorii, które próbują wyjaśnić etniczność, a każda z nich bada odmienne aspekty dynamiki stosunków etnicznych. Teorie asymilacji skupiają się na procesach, których grupy doświadczają, gdy stają się częścią społeczeństwa dominującego, ale nie zawsze badają konflikt, gdy różnice się ze sobą zderzają. Dlatego etniczni pluraliści sprzeciwiają się pojęciu asymilacji i założeniom o „tyglu narodów", dowodząc, że zachowanie swojej przynależności etnicznej jest sposobem na poradzenie sobie z dyskryminacją. Teorie biologiczne dotyczące etniczności i genetyki człowieka były bardzo kontrowersyjne, często postrzegane jako etnocentryczne, nawet rasistowskie. Teorie ekologiczne skupiły się na konkurencji o nieostateczne zasoby jako zasadniczej sile w relacjach etnicznych prowadzącej do ujarzmienia i dominacji. Teorie stratyfikacji badają dystrybucję władzy, natomiast teorie kolonialne kładą nacisk na wyzysk, w którym jedna część społeczeństwa uciska inną (Barrera, Munoz, Ornelas, 1972). Aguirre i Turner (2001) próbowali uchwycić główne założenia każdej z tych teorii, ujmując dyskryminację etniczną w Stanach Zjednoczonych jako kładącą nacisk na kilka wzajemnie powiązanych czynników, obejmujących identyfikację z grupą etniczną, postrzeganie zagrożeń, które grupa etniczna stanowi dla innych, stereotypizację grupy, determinujących wielkości grupy i położenie grupy w społecznym systemie stratyfikacji (s. 41).

Populacja docelowa może obejmować jedną lub więcej grup etnicznych. Informacje o takich czynnikach jak stopa zatrudnienia, osiągnięcia edukacyjne i status społeczno-ekonomiczny w tych podgrupach są ważne dla zrozumienia skutków rasizmu instytucjonalnego. To, czy osoby z różnych grup należących do populacji docelowej są zaangażowane w role związane z podejmowaniem decyzji, jest ważnym wskaźnikiem wrażliwości na kwestie etniczne i kulturowe. Usługi i inne zasoby dostępne dla ludzi o różnym pochodzeniu etnicznym w populacji docelowej proporcjonalnie do ich liczby w tej społeczności to kolejny wskaźnik.

Ucisk klasowy jest systemem wykluczenia opartym na położeniu społeczno-ekonomicznym osoby. Postawy kulturowe związane z uciskiem klasowym często winią ludzi, którzy są biedni, za ich sytuację. Te osądy opierają się na założeniu, że biednym brakuje inicjatywy i chęci do pracy, by osiągnąć lepszy status społeczno-ekonomiczny dla siebie i swoich rodzin. Takie punkty widzenia przejawiają się niekiedy w języku uprzedzeń i stereotypach kultury popularnej wykorzystywanych do opisywania ludzi o niższym poziomie społeczno-ekonomicznym. Terminy takie jak biedota mieszkająca w przyczepach, klasa niższa, getto, białe śmieci i czerwone karki kwestionują charakter jednostek z niższych poziomów społeczno-ekonomicznych. W kulturze popularnej ludzie z klasy robotniczej mogą być postrzegani jako ignoranci, natomiast ludzie z wyższej klasy średniej postrzegani są jako normalni (Leondar-Wright, Yeskel, 2007).

Heteroseksizm jest systemem wykluczenia, który uprzywilejowuje heteroseksualność i dyskryminuje tych, którzy są lub których podejrzewa się, że są lesbijkami, gejami, osobami biseksualnymi lub transgenderowymi. Homofobia to termin używany na oznaczenie irracjonalnych obaw żywionych w stosunku do jednostek wiążących się z ludźmi tej samej płci. Homofobia w skrajnej postaci przyjmuje formę „nagonki na gejów" polegającej na przemocy fizycznej. W innych postaciach heteroseksizm i homofobia prowadzą do dyskryminacji, wyśmiewania i ostracyzmu. Tak jak wszystkie uprzedzenia (innymi słowy „przesądy"), homofobia czyni ślepymi tych, którzy są nią zarażeni, na jednostkowe cechy lesbijek i gejów i sprawia, że postrzega się ich jedynie w kontekście ich orientacji seksualnej. Homofobia wraz z heteroseksizmem i heterocentryzmem (Appleby, 2007), podobnie jak inne systemy wykluczenia, ma wpływ na każdy aspekt życia osoby, w tym środowisko pracy, kupno mieszkania, dostęp do usług zdrowotnych oraz życie religijne i społeczne (Appleby, 2007).

Ageizm to tworzenie stereotypów i uogólnień dotyczących ludzi z powodu ich wieku, a handicapizm to dyskryminacja osób nieuznawanych za równie sprawne fizycznie lub funkcjonalnie jak inni. Choć osoby starsze często postrzega się jako zbyt ograniczone fizycznie albo umysłowo, żeby angażować się w aktywności społecznościowe, tylko 4 procent z osób w wieku powyżej 65 lat mieszka w domach opieki (McInnis-Dittrich, 2002, s. 5). Ogromna większość starszych jest zdolna do samowystarczalnego i produktywnego życia, jednak mogą być wykluczeni ze sfery zatrudnienia i z odgrywania ważnych ról w społeczności z powodu postrzegania ich możliwości. Starsze jednostki mogą nie być zatrudniane, ponieważ pracodawcy obawiają się wyższych niż przeciętne kosztów opieki zdrowotnej. Takiego samego traktowania często doświadczają osoby (w dowolnym wieku), które mają ograniczenia fizyczne albo funkcjonalne. Jednak ludzie starsi głosują znacznie liczniej niż którakolwiek inna grupa wiekowa, wnoszą wkład w postaci niezliczonych godzin pracy w charakterze wolontariuszy, wykonują swoją pracę z wielką rzetelnością i służą jako potencjalne źródła dla makropraktyków.

Jeśli wiek lub niepełnosprawność są ważne dla zrozumienia populacji docelowej, należy sporządzić statystyki dotyczące liczby i zakresu wieku tych osób w społeczności. Ile osób jest w podeszłym wieku (ponad 85 lat)? Ile osób jest fizycznie niepełnosprawnych i jakie typy niepełnosprawności są udokumentowane? Czy istnieje odpowiedni dostęp do usług, które angażują osoby niepełnosprawne w aktywne role społecznościowe – na przykład, transport i pomoc dla potrzebujących? Czy istnieją usługi wspomagające (np. programy żywienia, pomocy domowej, odpoczynkowe), które wspomagają te osoby i opiekujących się nimi partnerów?

Każdy z omówionych wyżej izmów nie istnieje w izolacji, lecz raczej przecina się z innymi systemami wykluczenia, jeszcze mocniej wpływając na jednostki i populacje. Na przykład wiele izmów przecina się z uciskiem klasowym, jeszcze bardziej marginalizując dotkniętych nim członków populacji. Jest bardziej prawdopodobne, że osoby na niższym poziomie społeczno-ekonomicznym, zwłaszcza osoby żyjące w ubóstwie, będą kolorowe lub będą kobietami. W dodatku jest bardziej prawdopodobne, że osoby ubogie będą niepełnosprawne, niż w przypadku osób, które nie są biedne. Jak wspominaliśmy wcześniej w tym rozdziale, aby zrozumieć populację, ważne jest nie tylko zrozumienie rasy, klasy, płci populacji docelowej, ale również zrozumienie, jak system wykluczenia związany z tymi lub innymi kategoriami inności oddziałuje, zaostrzając problemy i osłabiając możliwości.

Różne perspektywy teoretyczne mogą proponować rozbieżne wyjaśnienia, dlaczego i jak pojawia się dyskryminacja i wykluczenie, i mogą sugerować odmienne możliwe interwencje. Niekiedy te wyjaśnienia i potencjalne interwencje pozwalają na połączenie się dwóch różnych teorii i wzajemne ich wzmocnienie, jednak w innych przypadkach teoria może pozostawać w ostrym konflikcie z resztą. Pracownik socjalny powinien być przygotowany, by zważyć te różne poglądy i dokonać wyboru spośród nich, biorąc pod uwagę:

- Który wydaje się najlepiej pasować do otoczenia i populacji?
- Który wydaje się mieć największą siłę eksplanacyjną?
- Który zyskał największe wsparcie w badaniach empirycznych, jeśli chodzi o jego zdolności predykcyjne?
- Który oferuje najszerszy zakres sprawdzalnych hipotez (zazwyczaj w formie możliwych interwencji)?

Zasady teoretyczne powinny zostać krytycznie ocenione pod kątem ich stronniczości, a za wiarygodne uznać należy tylko te, które zostały wszechstronnie sprawdzone, zwłaszcza w odniesieniu do badanej populacji. Założenia teoretyczne, gdy zostaną już wybrane jako rama analizy, powinny zostać sformułowane i zakomunikowane tym, którzy są zaangażowani w wysiłek mający na celu zmianę. Ma to ułatwić osiągnięcie wspólnego zrozumienia problemu i zaangażowanej grupy.

Zadanie 4: Wybór czynników pomagających w zrozumieniu populacji docelowej

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tym zadaniem:

- Co na podstawie przeglądu bazy wiedzy profesjonalnej dotyczącej populacji docelowej oraz wysłuchania kluczowych informatorów wydaje się ważnymi czynnikami, które pomagają w zrozumieniu populacji?
- Którymi problemami albo potrzebami należy – jak się wydaje – zająć się w tym procesie wprowadzania zmiany?

Kiedy przegląd bazy wiedzy i wywiady zostaną zakończone, powinien zacząć się wyłaniać początkowy profil. Pomoże on w zrozumieniu populacji docelowej oraz sposobu, w jaki postrzega ona istniejące problemy albo potrzeby i na nie reaguje. Czynniki, którym należy stawić czoła, aby wprowadzić pożądane zmiany, powinny stawać się widoczne.

Badanie samotnych czarnych matek z małymi dziećmi dotyczyło związków między (1) zatrudnieniem matek za niską płacę, (2) ich przekonaniami o własnej skuteczności, (3) symptomami depresji i (4) wybranymi zachowaniami rodzicielskimi a funkcjonowaniem poznawczym i behawioralnym dzieci w pierwszych latach nauki w szkole podstawowej (Jackson, Scheines, 2005). Zatrudnienie wiązało się bezpośrednio z wyższą własną skutecznością, która z kolei była związana z osłabieniem symptomów depresji. Obniżenie depresji było związane z częstotliwością kontaktów dziecka z ojcem, co z kolei było zmienną objaśniającą bardziej adekwatnego wychowywania przez matkę i poprawiało funkcjonowanie dziecka. Wzorzec relacji, który się tu pojawia, pozwala, by pracownik socjalny zaczął koncentrować się na konkretnych kwestiach, zamiast próbować zajmować się dużymi, złożonymi i ogólnymi zbiorami problemów.

W innych badaniach profilom maltretowanych kobiet przyjrzano się pod kątem podejmowanych przez nie wysiłków związanych z szukaniem pomocy (Macy, Nurius, Kernic, Holt, 2005). Autorzy ustalili cztery odrębne profile potrzeb i zasobów wśród tej grupy. Te typy badań ilustrują sposoby, w jaki badanie populacji i/lub problemu może zaowocować profilami, które pomagają w zrozumieniu konkretnych potrzeb albo reakcji badanej grupy.

Ashford, LeCroy i Lortie (2006) wskazują następujące czynniki związane z młodocianymi zagrożonymi przestępczością: (1) niskie oczekiwania wobec edukacji, (2) słabe uczestnictwo w aktywnościach szkolnych, (3) słabe wyniki w nauce, (4) słabe umiejętności werbalne, (5) opuszczanie zajęć, (6) wcześnie pojawiające się kradzieże i kłamanie, (7) znaczny wpływ rówieśników, (8) nieprzystosowanie, (9) nadaktywność i agresywne zachowanie, (10) brak więzi z rodzicami, (11) historia przemocy w rodzinie i (12) społeczność o wysokiej przestępczości i dużej ruchliwości (s. 412). Jeśli badana populacja obejmuje tę grupę, niektóre z tych czynników mogą zostać wykorzystane w kompilowaniu profilu, który można wykorzystać do przewidzenia pewnych rezultatów.

Które, jeśli którekolwiek, z czynników związanych z konkretną populacją będącą przedmiotem badania, będą przydatne w zrozumieniu tej populacji, zależy od kontekstu. Wiele będzie zależeć od natury zidentyfikowanego problemu i celu interwencji. Kiedy lista istotnych czynników została ustalona, proces znajduje się w punkcie, w którym można zacząć dociekania dotyczące etiologii (związków przyczynowo-skutkowych).

Rozumienie problemów i populacji

Czas teraz na zebranie tego, czego dowiedzieliśmy się w rozdziale 3 i tym rozdziale. Celem rozdziału 3 było pokierowanie pracownika socjalnego przez analizę problemu. W tym rozdziale zbadaliśmy w szczegółach najbardziej bezpośrednio zaangażowaną populację. Następnym krokiem jest sformułowanie hipotezy roboczej w oparciu o wszystko to, czego się dowiedzieliśmy.

Zadanie 5: Tworzenie hipotez roboczych dotyczących przyczyn problemów społeczności albo organizacji

Kiedy fazy analizy problemu i populacji zostały zakończone, znaczna część ważnych danych ilościowych i innego rodzaju informacji zostanie skompilowana i uszeregowana pod względem ważności. Końcowe działania w ramach zadania 4 wiążą się z przekształceniem tych informacji we wspólne rozumienie powodów, kryjących się za ciągłym istnieniem problemu.

Etiologia dotyczy przyczyn leżących u źródła problemu. Rozważania dotyczące etiologii problemu są próbą dojścia do zrozumienia związków przyczynowo-skutkowych. Kiedy zaczyna się wkraczać na to terytorium, ważne jest, aby zachować otwarty umysł i pozwolić na to, żeby zrozumienie problemu zostało oparte o informacje pochodzące ze wcześniejszych poszukiwań wiedzy profesjonalnej, danych ilościowych, informacji historycznych i doświadczeń osobistych przedstawicieli populacji docelowej. Jest nieprawdopodobne, żeby – w analizie problemów społeczeństwa, społeczności i/lub organizacji – istniały proste, linearne związki przyczynowo-skutkowe. Jest bardziej prawdopodobne, że istnieć będzie wiele przyczyn wraz z wieloma poglądami na to, co jest ważne i stosowalne do obecnej sytuacji.

Przegląd tego, czego dowiedzieliśmy się z analizy problemu i populacji

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tym działaniami:

- Jakie są ważne pojęcia, zagadnienia i perspektywy zidentyfikowane w analizie **problemu**?
- Jakie są ważne zagadnienia i perspektywy zidentyfikowane w analizie **populacji**?

Badanie historii, teorii i badań nad populacją i problemem doprowadzają razem do punktu, w którym formułuje się związki przyczynowo-skutkowe. Pracownik socjalny poszukuje wzorców zdarzeń lub czynników, które wydają się powiązane, tak żeby można było przedstawić argument na rzecz hipotezy roboczej, dotyczącej wybranych czynników przyczynowych. W poprzednim rozdziale, w badaniu problemu dzieci pozostawionych bez opieki w społeczności, zidentyfikowane zostały następujące czynniki:

Jest nieprawdopodobne, żeby – w analizie problemów społeczeństwa, społeczności i/lub organizacji – istniały proste, linearne związki przyczynowo-skutkowe.

- W społeczności istnieje wysoki odsetek samotnych pracujących matek.
- W społeczności nie są dostępne żadne programy zajęć pozalekcyjnych.
- Dzieci z rodzin z samotnym rodzicem mają mało męskich opiekunów, czyli wzorów do naśladowania.
- Społeczności brakuje poczucia spójności; w większości przypadków ludzie znają niewielu sąsiadów.
- Żadne organizacje działające w społeczności nie zajmują się obecnie tym problemem.

W wielu przypadkach alternatywne wyjaśnienia przyczyny i skutku są logiczne i w pewnym sensie „poprawne", ale mogą się stosować do różnych grup w danej populacji. Na przykład wszystkie poniższe stwierdzenia są prawdopodobnie logicznymi wyjaśnieniami, dlaczego niektórzy nieletni dopuszczają się przestępczych zachowań:

- Niektórzy nieletni czują się zaniedbani przez rodziców.
- Niektórzy nieletni nie nawiązują więzi z rodzicami.
- Niektórzy nieletni nie są w stanie odnosić sukcesów w nauce.
- Niektórzy nieletni wybierają rówieśników, którzy zachęcają do przestępczych działań.
- Niektórzy nieletni żyją w społecznościach o wysokim poziomie przestępczości i znacznej ruchliwości.

Tak więc decyzja, którą trzeba podjąć, nie dotyczy wybrania „poprawnego" sposobu widzenia przyczyn, lecz raczej wyboru podgrupy lub podgrup, którymi należy się zająć. Tak jak w przypadku większości populacji i problemów, jedno rozumienie przyczyn i jedna interwencja nie pasują do wszystkiego. Istnieje wiele racjonalnych wyjaśnień, a w końcu o lub więcej z nich trzeba wybrać, żeby służyło jako rama dla zrozumienia problemu i populacji.

Hipoteza dotycząca przyczyn powinna wskazywać, jakie – zdaniem uczestników procesu – zmiany są najważniejsze i najbardziej istotne czynniki przyczyniające się do problemu. Mogą one różnić się od tych, które zostały zidentyfikowane w literaturze, albo mogą odwoływać się do konkretnej części literatury, którą należy ponownie zbadać.

Wybór ważnych czynników wyjaśniających obecny problem

Oto, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- Jakie są czynniki przyczynowe, które wyjaśniają problem?
- Jakie są rezultaty albo skutki zidentyfikowanych przyczyn?

W oparciu o to, czego się dowiedzieliśmy, można sformułować ciąg stwierdzeń dotyczących prawdopodobnych rezultatów istniejących czynników. Na przykład w badaniu zagadnienia, dlaczego niektórzy nieletni wykazują zachowania antyspołeczne (w tym dopuszczają się czynów, które nie byłyby wykroczeniami, gdyby byli pełnoletni, takich jak wagarowanie albo ucieczki z domu), pojawia się hipoteza dotycząca przyczyn. Do tego mogą być dodane inne czynniki koncentrujące się na przykład na podgrupie nieletnich dziewcząt albo grupie rdzennie amerykańskich chłopców, w których przypadku płeć albo czynniki kulturowe mogą zostać uwzględnione w hipotezie.

Inne przykłady pochodzą z rosnącej troski o długotrwałą bezdomność wśród samotnych dorosłych. Badania systemu usług dla bezdomnych mogą doprowadzić do następujących ustaleń:

- Trwałe wsparcie mieszkaniowe skutecznie prowadzi do wyjścia z bezdomności w przypadku długotrwale bezdomnych jednostek cierpiących na poważne choroby umysłowe.
- Większość programów tego systemu koncentruje się na schroniskach dla osób w potrzebie.
- Liczba tanich mieszkań jest ograniczona.
- Nieliczne programy zapewniają trwałe wsparcie mieszkaniowe.
- Kryteria dopuszczające do programów przejściowego lub trwałego wsparcia mieszkaniowego wykluczają większość długotrwale bezdomnych jednostek.
- Zdolność do zachowania mieszkania jest związana z powodzeniem usług i stosowaniem się do programu.
- Usługi związane ze zdrowiem psychicznym i leczeniem z nadużywania substancji odurzających są ograniczone.
- Długotrwale bezdomne jednostki, które nie mają stabilnego zamieszkania, zazwyczaj wykorzystują ostre dyżury w szpitalach w celu leczenia, również leczenia chorób umysłowych.

Sondaż przeprowadzony w tej populacji ujawnia pewne problemy i potrzeby, w obliczu których stają jednostki długotrwale bezdomne:

- Niektórzy są przekonani, że programy dla bezdomnych nie wiążą się z szacunkiem dla nich.
- Niektórzy doświadczają poważnych objawów zaburzeń zdrowia psychicznego.

Ramka 4.1 Wybrane czynniki z analizy problemu i populacji: Przykład 1

Wybrane czynniki wpływające na nieletnich popełniających po raz pierwszy przestępstwa, które nie byłyby przestępstwami, gdyby byli dorośli:	Te czynniki wydają się prowadzić do następujących rezultatów:
• Niektóre samotne pracujące matki mają ograniczoną zdolność zaspokajania wielu potrzeb związanych z rodzicielskim kierownictwem swoich nieletnich dzieci.	• Nieletni, których potrzeby związane z rodzicielskim kierownictwem nie są zaspokajane przez rodziców, mogą czuć się zaniedbani.
• Niektórym nieletnim dzieciom samotnych pracujących matek brakuje męskich wzorów do naśladowania.	• Brak pozytywnych męskich wzorów do naśladowania w przypadku niektórych nieletnich prowadzi do wiązania się ze starszymi nieletnimi, którzy mogą zachęcać do przestępczych zachowań.
• W społeczności nie ma programów zajęć pozalekcyjnych dla nieletnich.	• Brak zorganizowanych aktywności pozalekcyjnych dla nieletnich prowadzi do tego, że każdego dnia wiele godzin spędzają, bezproduktywnie nudząc się, co prowadzi do udziału w przestępczych zachowaniach.

Ramka 4.2 Wybrane czynniki z analizy problemu i populacji: Przykład 2

Wybrane czynniki wpływające na długotrwale bezdomnych dorosłych cierpiących na poważne choroby umysłowe:	Te czynniki wydają się prowadzić do następujących rezultatów:
• System usług mieszkaniowych koncentruje swoje środki przede wszystkim na schroniskach i usługach dla osób w nagłej potrzebie.	• Niewiele uwagi i nieliczne środki poświęca się na stałe programy wsparcia mieszkaniowego.
• Kryteria określające możliwość włączenia do stałych programów wsparcia mieszkaniowego wykluczają większość długotrwale bezdomnych jednostek.	• Długotrwale bezdomne jednostki, które nie mogą zakwalifikować się do stałych programów wsparcia mieszkaniowego, żyją na ulicach i w schroniskach.
• Długotrwale bezdomne jednostki zazwyczaj wykorzystują ostre dyżury w szpitalach, żeby zaspokoić potrzeby zdrowotne i związane ze zdrowiem psychicznym.	• Wykorzystanie usług zdrowotnych i usług społecznych przez długotrwale bezdomne jednostki jest fragmentaryczne i kosztowne.

- Niektórzy doświadczają ostrych lub przewlekłych chorób.
- Niektórzy mają trudności z doprowadzeniem się do czystości i trzeźwości.
- Niektórzy cierpią z powodu dyskryminacji i odrzucenia przez usługodawców i członków społeczności.
- Niektórzy doświadczają traumy z powodu obecnych lub wcześniejszych doświadczeń na ulicy i w innych miejscach.

W oparciu o te ustalenia z analizy problemu i populacji można zaproponować związki między przyczynami i ich skutkami.

Z tych przykładów powinno jasno wynikać, że część pracy polegającej na tworzeniu wyraźnie skoncentrowanych interwencji na makropoziomie wiąże się z wyborem pewnych czynników przyczynowych i pomijaniem innych, przynajmniej przez czas, jeśli nie ma dostępnych wystarczająco dużo zasobów, by uwzględnić każdy czynnik w tym samym projekcie. Jest również możliwe, że w tych przykładach mogą zostać zidentyfikowane zupełnie odmienne czynniki, jeśli w trakcie badań pojawią się kwestie genderowe lub kulturowe. Każdy planowany przypadek zmiany musi uwzględniać lokalną sytuację w konkretnym czasie.

Przygotowanie hipotezy

Oto kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami:

- W oparciu o dotychczasowe analizy problemu i populacji – które wątki wydają się dominować w zrozumieniu związków przyczynowo-skutkowych?
- Jak należy ująć hipotezę dotyczącą etiologii?

Hipoteza dotycząca etiologii ujmuje proponowaną zmianę w taki sposób, że jest ona skoncentrowana i wykonalna.

Przykłady w ramce 4.1 prowadzą do następujących hipotez roboczych:

Kiedy pracujące matki nie są w stanie zaspokoić potrzeb związanych z rodzicielskim kierownictwem swoich nieletnich dzieci i kiedy nieletnim brakuje pozytywnego wzorca męskiego, i nie są dla nich dostępne żadne zajęcia pozalekcyjne, jest prawdopodobne, że będą czuli się zaniedbani, będą nawiązywać więzi ze starszymi nieletnimi, którzy mogą się okazać negatywnymi wzorami, oraz będą brać udział w czynach przestępczych w czasie wypełnionych nudą godzin po zajęciach szkolnych.

Wykorzystując hipotezę z przykładu 1, pracownik socjalny zacznie myśleć o zorganizowaniu interwencji skupionej na identyfikacji nieletnich dzieci samotnych pracujących matek, które były zamieszane w jedną lub większą liczbę działań przestępczych, oraz (1) zajęciu się ich poczuciem zaniedbania, (2) znalezieniu pozytywnych modeli męskich ról, by służyli jako mentorzy dla zidentyfikowanych nieletnich, i (3) zapewnieniu programu zorganizowanych zajęć pozalekcyjnych dla nieletnich.

Hipoteza dla przykładu 2 w ramce 4.2 może brzmieć następująco:

Kiedy system usług dla bezdomnych koncentruje większość swoich wysiłków i środków na schroniskach dla bezdomnych i kiedy istniejące programy mieszkaniowe przejściowe, stałe i dla osób w nagłej potrzebie „odrzucają" jednostki, które są długotrwale bezdomne i cierpią na poważną chorobę umysłową, i kiedy bezdomne jednostki wykorzystują wielokrotnie ostry dyżur w celu uzyskania usług zdrowotnych, w tym związanych ze zdrowiem psychicznym, jest prawdopodobne, że system usług dla bezdomnych nie stworzy stałych wspierających programów mieszkaniowych, że długotrwale bezdomne jednostki nie będą w stanie uzyskać dostępu do istniejących stałych wspierających programów mieszkaniowych i że długotrwale bezdomne jednostki będą nadużywać kosztownych usług zdrowotnych, w tym związanych ze zdrowiem psychicznym.

W przykładzie 2 interwencja skoncentruje się na (1) przekierowaniu istniejących zasobów na stałe wspierające programy mieszkaniowe, (2) stworzeniu kryteriów dostępności do programów, które będą lepiej odpowiadać potrzebom populacji, i (3) koordynacji bezpośrednich i rutynowych usług zdrowotnych i związanych ze zdrowiem psychicznym, aby lepiej odpowiedzieć na potrzeby długotrwale bezdomnych jednostek.

Podsumowanie

Rozdziały 3 i 4 są rozdziałami podręcznikowymi, które mają przeprowadzić pracownika socjalnego przez uporządkowany, systematyczny przegląd istniejącej wiedzy, badań, danych, informacji, perspektyw historycznych i innych typów informacji, które mogą być dostępne w odniesieniu do problemów i dotkniętych nimi populacji. Celem tej kompilacji wiedzy i informacji jest dojście profesjonalisty do pełnego zrozumienia wielu czynników, które mogą prowadzić do zastanej sytuacji. W oparciu o badania i analizy tych czynników agent zmiany może zawęzić szeroką i rozległą ogólną definicję problemu do małej liczby bardzo specyficznych czynników, które nadają się do interwencji i rozwiązania problemu.

Pełne zbadanie problemu i populacji wiąże się z wieloma aspektami; badania te obejmują przegląd istniejącej bazy wiedzy profesjonalnej, osobiste wywiady z miejscowymi, których dotknął problem, i kompilację danych ilościowych i jakościowych oraz informacji wspierających stwierdzenie problemu. W końcu, cała odnośna wiedza, wszystkie dane i informacje oraz inne ustalenia są zawężane, aby możliwy był wybór kilku czynników przyczynowych, które stają się punktem wyjścia do sformułowania hipotezy roboczej dotyczącej etiologii. Gdy wśród uczestników osiągnięty zostanie konsensus co do hipotezy, podejmuje się analizę społeczności i/lub organizacji. Tym tematom poświęcone będą następne cztery rozdziały.

Dodatek

Rama teoretyczna dla zrozumienia populacji docelowej

Zadanie 1: Wypracowanie wrażliwości kulturowej

- Jakie są nierówności władzy, w obliczu których stoi populacja?
- Jakie doświadczenia miał pracownik socjalny z przedstawicielami tej populacji?
- Jakie rozumienie samego siebie i jakie postawy wnosi pracownik socjalny do tej sytuacji?

Zadanie 2: Poszukiwanie zróżnicowanych perspektyw

Wysłuchiwanie osób, które doświadczyły problemu

- Jak postrzegają problem albo możliwość przedstawiciele różnych grup, na które one oddziałują.
- Czy różne głosy i perspektywy zostały uwzględnione w sformułowaniu i rozumieniu problemu? Jeśli nie, dlaczego?

Wysłuchiwanie sprzymierzeńców i rzeczników populacji

- Kim są sprzymierzeńcy i rzecznicy danej grupy?
- Czego można się dowiedzieć od sprzymierzeńców i rzeczników o historii doświadczeń z populacją docelową oraz palących problemach i możliwościach?

Zadanie 3: Przeszukiwanie bazy wiedzy profesjonalnej o populacji docelowej

Zrozumienie pojęć i kwestii związanych ze wzrostem i rozwojem

- Jakie źródła z bazy wiedzy profesjonalnej są dostępne dla tej grupy?
- Jakie są dostępne ramy teoretyczne, które pomogą w zrozumieniu populacji docelowej?
- Jakie czynniki albo cechy charakterystyczne uzyskane z bazy wiedzy profesjonalnej o tej populacji pomogą w jej zrozumieniu?

Zrozumienie wpływu inności, dyskryminacji i wykluczenia

- Jakim stereotypom albo uogólnieniom stawia czoła ta grupa?
- W jaki sposób ta grupa była dyskryminowana albo opresjonowana?

Zadanie 4: Wybór czynników pomagających w zrozumieniu populacji docelowej

- Co na podstawie przeglądu bazy wiedzy profesjonalnej dotyczącej populacji docelowej oraz wysłuchania kluczowych informatorów wydaje się ważnymi czynnikami, które pomagają w zrozumieniu populacji?
- Którymi problemami albo potrzebami należy – jak się wydaje – zająć się w tym procesie zmiany?

Zadanie 5: Tworzenie hipotez roboczych dotyczących etiologii problemu

Przegląd tego, czego dowiedzieliśmy się zarówno z analizy problemu, jak i analizy populacji

- Jakie są ważne pojęcia, zagadnienia i perspektywy zidentyfikowane w analizie **problemu**?
- Jakie są ważne zagadnienia i perspektywy zidentyfikowane w analizie **populacji**?

Wybór ważnych czynników wyjaśniających obecny problem

- Jakie są czynniki przyczynowe, które wyjaśniają problem?
- Jakie są rezultaty albo skutki zidentyfikowanych przyczyn?

Przygotowanie hipotezy

- Co w oparciu o dotychczasowe analizy problemu i populacji wydaje się dominować w zrozumieniu związków przyczynowo-skutkowych?
- Jak należy ująć hipotezę dotyczącą etiologii?

5 Rozumienie społeczności

Plan rozdziału

Wprowadzenie 157
- Definiowanie społeczności 158
- Wymiary społeczności 160

Funkcje społeczności 163
- Gdy funkcje społeczności zawodzą 164

Znane teorie i modele społeczności 167

Teoria systemów 169
- Mocne i słabe strony 171

Teorie ekologiczne człowieka albo populacji 173
- Mocne i słabe strony 175

Teorie zachowań ludzkich 176
- Interakcje i wartości 176
- Tożsamość zbiorowa 177
- Potrzeby 178
- Mocne i słabe strony 179

Teorie władzy, polityki i zmiany 181
- Rozumienie polityki różnorodności społeczności 184
- Mocne i słabe strony 185

Perspektywy współczesne 186
- Perspektywy dotyczące mocnych stron, empowermentu i odporności 186
- Budowanie potencjału i mapowanie zasobów 189
- Jednostki domowe 189
- Naturalne systemy wsparcia i sieci społeczne 190
- Grupy samopomocowe 190
- Dobrowolne stowarzyszenia 191
- Rozumienie polityki różnorodności społeczności ..... ???

Modele praktyki społecznościowej 193

Podsumowanie 197

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	Praktyka oparta na badaniach
Etyczna praktyka	Zachowanie ludzi ★
Krytyczne myślenie	Praktyka polityczna
Różnorodność w praktyce ★	Konteksty praktyczne ★
Prawa człowieka i sprawiedliwość ★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja

Wprowadzenie

Społeczności to obszary, na których jest realizowana makropraktyka, ale są one tak zróżnicowane, że żadna definicja ani teoria nie wydaje się być zdolna do uchwycenia ich istoty. Terminy takie jak **społeczność globalna** i **społeczność światowa** są używane we współczesnym społeczeństwie w odniesieniu do złożonej sfery relacji między ludźmi na świecie. Jednak kiedy większość ludzi myśli o społecznościach, które są dla nich ważne, zazwyczaj robi to na mniejszą skalę – ludzie wspominają, kiedy dorastali, identyfikują się ze społecznością, w której żyją dziś, albo koncentrują się na relacjach opartych na przynależności albo interesach, nawet gdy nie towarzyszy im terytorialna bliskość. Te relacje mogą wiązać się ze wspólną historią, wartościami i tradycjami kulturowymi, zainteresowaniem wspólnymi problemami albo częstą komunikacją. Wielu ludzi identyfikuje się z wieloma społecznościami, co sprawia, że **ta** społeczność okazuje się określeniem nieadekwatnym. Dla wielu osób przynależność do więcej niż jednej społeczności stanowi nieodłączną część osobowości.

Bazując na własnych doświadczeniach życiowych pracownicy socjalni kształtują poglądy na to, czym jest społeczność, wraz z oczekiwaniami, czym powinna być. Ich spostrzeżenia i oczekiwania wpływają na to, jak podchodzą do pracy w społecznościach, które są dla nich nowe, lecz ważne jest, aby dostrzegać, że doświadczenia ze społecznością jako terytorium oraz uczucia względem niej ulegają zmianie. Niektóre społeczności będą postrzegane nostalgicznie, jako miejsca pożądane, przywołujące ciepłe wspomnienia. Inne będą się jawiły jako opresyjne, restrykcyjne albo nawet niebezpieczne zarówno dla ich członków, jak i osób postronnych. Czasami te różne zapatrywania będą dotyczyć tej samej społeczności, ponieważ doświadczenie każdej osoby jest wyjątkowe. Grupy zlokalizowane w społeczności, od gangów młodzieżowych po kluby ogrodowe, stanowią próby stworzenia wyspecjalizowanych wspólnot interesów w ramach społeczności terytorialnych, niekiedy w sposób, który intencjonalnie pozostaje w sprzeczności wobec lokalnej kultury.

Niektórzy obserwatorzy są przekonani, że społeczność jako pojęcie rozumiane terytorialnie zaczęło ulegać erozji wraz z ekspansją przedmieść w latach 50. i 60. XX wieku (Gerloff, 1992). Inni widzą nieograniczony potencjał ludzki uśpiony w społecznościach zamieszkujących śródmieścia, który jest często uzależniony od organizacji pomocy społecznej w wyniku zbyt gorliwego świadczenia usług (Kretzmann, McKnight, 2003). Jednym z wielkich problemów, którym zajmiemy się w tym rozdziale, jest to, czy pracownicy socjalni najlepiej świadczą usługi, traktując społeczności jako miejsca, w których interesy ludzi są połączone przez geograficzną bliskość, czy też – w epoce telefonów komórkowych, e-maili, SMS-ów, Twittera, Facebooka, interaktywnych gier online i licznych możliwości łatwej komunikacji na odległość – cała idea społeczności powinna zostać radykalnie przedefiniowana. Pracownicy socjalni, którzy pomagają najuboższym członkom społeczności, konfrontują się również z problemem polegającym na tym, że ich podopieczni są zmuszeni do pozostawania w świecie, w którym geograficzna bliskość **ma** znaczenie, ponieważ ich środowisko jest niebezpieczne i brak w nim zasobów takich jak: transport, miejsca pracy i opieka nad dziećmi. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku wielu zamożnych członków społeczeństwa, którzy mogą pozwolić sobie na korzystanie z technologii, które pozwalają im na przekraczanie granic terytorialnych – w ich przypadku bliskość staje się coraz mniej istotna. W pojedynczym procesie zmiany może wystąpić sytuacja, w której wiele wymiarów i definicji

społeczności będzie potrzebnych, aby pomóc w utrzymaniu zaangażowania i wyraźnych relacji. Na przykład, choć wysiłki wprowadzania zmian mogą być ukierunkowane na konkretną dzielnicę (terytorialnie ograniczoną społeczność), ci, którzy są potrzebni do ich realizacji, bo wykazują zainteresowanie i zaangażowanie, mogą pochodzić zarówno z tej dzielnicy, jak i ze wszystkich innych części miasta.

Jesteśmy przekonani, że pracownicy socjalni ponoszą odpowiedzialność za dostrzeżenie, że społeczność może być potężnym medium wzmacniania praw politycznych i empowermentu, kiedy jej potencjał jest zrozumiany i umiejętnie wprowadzony w życie. Jesteśmy również przekonani, że pracownicy socjalni muszą dostrzegać, iż problemy i potrzeby często można zaspokoić skuteczniej, jeśli zajmuje się nimi kolektywnie, niż gdyby były one rozwiązywane indywidualnie. Ten rozdział będzie skupiał się przede wszystkim na rozumieniu społeczności z perspektywy teoretycznej jako pierwszym kroku w kierunku opartej na lepszej wiedzy i prowadzonej bardziej umiejętnie interwencji na poziomie społeczności.

Definiowanie społeczności

Istnieje wiele definicji **społeczności**, a tutaj przedstawimy tylko niewielką ich próbkę. Już w latach 50. XX wieku jeden z badaczy zidentyfikował ponad 90 różnych definicji **społeczności** stosowanych w literaturze z zakresu nauk społecznych (Hillery, 1995). Niezależnie od tego, którą definicję się wybierze, pojęcia takie jak **przestrzeń**, **ludzie**, **interakcja** i **wspólna tożsamość** nieustannie się w nich powtarzają.

Bez względu na to, jakie zmiany mają zostać wprowadzone na obszarze społeczności, pracownik socjalny powinien zdawać sobie sprawę z tego, jak osoby, na które zmiana ma wpływ, definiują i postrzegają swoje społeczności. Musi zrozumieć alternatywne perspektywy, uznawać założenia i wartości, które leżą u podstaw tych punktów widzenia, oraz rozumieć, jak wpływają one na możliwość wprowadzenia zmian (Gamble, Weil, 2010). Ważne jest również, aby dostrzegał, że nawet członkowie tej samej społeczności będą się różnić między sobą pod względem poglądów na to, czym ona jest i jakie zmiany są jej potrzebne. Na przykład nie jest niczym niezwykłym w obrębie społeczności, że jedna grupa etniczna lub kulturowa jest przekonana, że szkoły są ważne, a usługi miejskie dopasowane do lokalnych potrzeb, podczas gdy inna grupa etniczna albo kulturowa jest przekonana, że są nieważne i nieadekwatne.

Nawet członkowie tej samej społeczności różnią się pod względem poglądów na to, czym jest społeczność i jakie zmiany są jej potrzebne.

Jedna z najczęściej przytaczanych definicji społeczności została sformułowana przez Warrena (1978), który postrzegał ją jako organizację działań społecznych dającą ludziom dostęp do tego, co jest im niezbędne w codziennym życiu, na przykład do: szkoły, sklepu spożywczego, szpitala, miejsca kultu oraz innych podmiotów i systemów społecznych. Wielu ludzi z przyzwyczajenia myśli o podmiotach społecznych jako rozpoczynających się od jednostki domowej, rozciągających się na społeczność sąsiedzką i dobrowolne stowarzyszenia oraz szersze sfery ludzkich interakcji. Społeczność może, ale nie musi, mieć wyraźne granice, ale jest ważna, ponieważ pełni istotne funkcje niezbędne ludziom do przetrwania. Warren wskazuje pięć funkcji społeczności, które omówimy później. Zob. Tabela 5.1.

Społeczności mogą być formalne lub nieformalne, a zmienną, która zazwyczaj określa poziom ich sformalizowania jest **wyrazistość granic**. Miasta i państwa mają wyraźnie określone granice, natomiast społeczności sąsiedzkie są najczęściej słabiej zdefiniowane. Społeczności oparte na interesach swoich członków mogą w ogóle nie mieć granic geograficznych – opierają się one na wspólnym interesie, sprawie, a nawet osobistych albo zawodowych cechach, które przekraczają przestrzeń. Wyrazistość granic jest różna w odniesieniu do różnych społeczności, ale też – jak zobaczymy w kolejnych rozdziałach – obecność formalnej granicy jest często kluczową cechą, która różnicuje organizacje i społeczności.

Społeczności mogą funkcjonować w obrębie innych, większych społeczności i często są doświadczane na różne sposoby przez ich członków. Mieszkańcy stosunkowo ubogich ulic w najstarszej części miasta mogą być częścią większej społeczności, do której należą też ci, którzy mieszkają w ekskluzywnych penthouse'ach w wielopiętrowych apartamentowcach, jednak najprawdopodobniej będą oni definiować swoją społeczność w wyraźnie przeciwstawnych kategoriach. Kiedy jedne społeczności istnieją w obrębie innych, przenikają przez siebie w skomplikowany sposób. Pracująca matka z biednej ulicy i dyrektor korporacji z penthouse'a mogą mieć niewielki kontakt i przeciwstawne poglądy na większość kwestii społecznościowych, jednak mogą siedzieć obok siebie w metrze, od którego są zależni, a interes, jaki mają w utrzymaniu jego funkcjonowania zgodnie z określonym rozkładem jazdy i na określonych trasach, może być identyczny. Mogą również kibicować tej samej drużynie sportowej i głosować na tego samego kandydata w wyborach na burmistrza. Oznacza to, że podobieństwa między tym dwojgiem ludzi i ich przynależność do jednej społeczności mogą zostać odkryte w nieoczekiwanych sytuacjach.

Tabela 5.1 Definicja społeczności zaproponowana przez Warrena

Społeczności to połączenie jednostek i systemów społecznych, które pełnią ważne funkcje społeczne istotne dla zaspokajania potrzeb ludzi na poziomie lokalnym – Roland Warren (1978). Funkcje społeczne według Warrena to:

Funkcja	Definicja	Przykład
Produkcja, dystrybucja i konsumpcja	Działania społeczności mające zaspokajać potrzeby ludzi	Sklepy spożywcze, stacje benzynowe
Socjalizacja	Uczenie obowiązujących norm, tradycji i wartości	Rozumienie, jak członkowie społeczności postrzegają wartość edukacji
Kontrola społeczna	Proces, przez który członkowie społeczności zapewniają przestrzeganie norm i wartości	Wprowadzenie rygorystycznych kryteriów dostępu do pomocy publicznej i usług socjalnych
Partycypacja społeczna	Wchodzenie w interakcje z innymi w grupach, stowarzyszeniach i organizacjach społecznościowych	Lokalne kościoły
Wzajemne wsparcie	Funkcje wspierające sprawowane przez rodzinę i członków społeczności w razie potrzeby	Sąsiedzi pomagający sąsiadom w czasie katastrofy naturalnej

Ponieważ społeczności się rozrastają, mogą się stawać coraz bardziej heterogeniczne. Mała społeczność właścicieli penthouse'ów prawdopodobnie będzie składać się z jednostek mających ze sobą więcej wspólnego pod względem całego spektrum zmiennych niż znacznie większa społeczność użytkowników metra. Oznacza to, że mniejsze społeczności mogą być bardziej spójne i łatwiejsze do zorganizowania w przypadku wprowadzania zmiany na makropoziomie niż większe społeczności. Jednak wyraźne różnice mogą istnieć nawet między członkami stosunkowo małych społeczności, choć – jak zaznaczyliśmy – wspólne elementy można odnaleźć nawet wśród jednostek z pozornie różnych społeczności.

Wymiary społeczności

Fellin (2001) stwierdza, że społeczność pojawia się, gdy ludzie gromadzą się wokół wspólnej lokalizacji fizycznej, interesów, kultur i/lub innych tożsamości. W tej definicji ważne jest, aby zauważyć, że to gromadzenie się może być intencjonalne, co więcej – może być nawet ułatwiane przez agenta zmian, który pomaga odnaleźć to, co ludzie mają ze sobą wspólnego (Knickmeyer, Hopkins, Meyer, 2003). Fellin rozróżnia trzy wymiary społeczności: (1) miejsce albo lokalizację geograficzną, w której zaspokajane są potrzeby związane z utrzymaniem, (2) wzór interakcji społecznych, (3) identyfikację symboliczną, która nadaje sens tożsamości. Krótko zbadamy każdą z tych kategorii.

Społeczności geograficzne, **przestrzenne** albo **terytorialne** różnią się pod względem tego, jak zaspokajają potrzeby ludzi, jaki jest ich wzór interakcji społecznych i jak postrzegana jest ich zbiorowa tożsamość. Społeczności lokalne często nazywa się: dzielnicami, miastami, miasteczkami, osiedlami, okręgami, bądź określa się je mnóstwem innych terminów. Mniejsze przestrzenie geograficzne są zagnieżdżone w innych społecznościach, tak jak sąsiedztwa w miasteczkach lub osiedla w miastach.

W dawnych czasach, zanim ludzie stali się tak mobilni, a technologia zaczęła przekraczać przestrzeń, społeczności były znacznie bardziej związane z miejscem. Jednak dziś kategorie terytorialne muszą zostać zestawione z innymi sposobami konceptualizacji społeczności. Choć możemy funkcjonować w jednostkach geograficznych, wpływ sił spoza ich granic jest niemal nieograniczony.

Wzorce interakcji społecznych mogą się pojawić w społecznościach terytorialnych, ale mogą również stanowić część społeczności niezwiązanych z miejscem (nazywanych niekiedy społecznościami funkcjonalnymi, relacyjnymi albo stowarzyszeniowymi, społecznościami przynależności lub powinowactwa, a nawet społecznościami ducha). Te nieterytorialne albo funkcjonalne społeczności łączą ze sobą ludzi na podstawie różnych identyfikacji i cech charakterystycznych obejmujących na przykład religię, rasę czy zawód (Fellin, 2001).

Społeczności funkcjonalne, które są przykładami społeczności opartych na identyfikacji i interesie, powstają, kiedy ludzie pracują jako grupa, by wspólnie zająć się problemami społecznymi (Gamble, Well, 2010). Dla praktyków pracy socjalnej ważne jest, by rozpoznawać i rozumieć społeczności, które tworzą się wokół wspólnych spraw takich jak: AIDS, kontrola broni, terroryzm, likwidacja skutków katastrof czy lojalności polityczne. Jeszcze bardziej zasadnicze znaczenie ma dostrzeżenie, że te społeczności formowane są wokół głęboko żywionych przekonań i wartości, które mogą pozostawać w konflikcie z przekonaniami i wartościami innych społeczności. Na przykład społeczności oparte na wierze religijnej albo kongregacje, które wierzą, że bycie gejem albo lesbijką jest moralnie złe, mogą doświadczać konfliktu wartości, gdy stykają się ze społecznością gejów albo lesbijek. Podobnie społeczności profesjonalne, które wierzą w sprawiedliwość społeczną i obronę biednych, mogą się zetknąć ze społecznościami politycznymi, których postulatem jest ograniczenie wydatków rządowych i zniesienie pomocy społecznej dla osób z niej korzystających niezależnie od ich potrzeby albo zdolności do zachowania samowystarczalności. Społeczności interesu oparte na interakcjach społecznych stają się coraz bardziej aktywne politycznie, a wiele osób ostrzega przez polaryzującymi skutkami polityki prowadzonej na podstawie szczególnych interesów.

Społeczność funkcjonalna może istnieć, kiedy wiele odrębnych jednostek działa na rzecz jakiegoś celu albo broni pewnej sprawy. Może to być obszar, którym nie zajmują się żadne grupy formalne, choć bywa i tak, że istnieją już organizacje powołane dla zajęcia się danym celem. Zadaniem agenta zmian jest zatem uświadomienie członkom różnych społeczności funkcjonalnych ich istnienia i doprowadzenie do przejścia od społeczności funkcjonalnej do organizacji formalnej. Tak więc społeczności funkcjonalne mogą tworzyć organizacje, które są bardziej ustrukturyzowane, z formalnie ujętymi celami i zasobami takimi jak wolontariusze i personel. Przykładem mogą być osoby z różnych społeczności i stanów sfrustrowane z powodu warunków panujących w krajowych domach opieki. Grupy obywateli, rodziny i przyjaciele pensjonariuszy oraz sami pensjonariusze wielokrotnie wyrażali swoje obawy w tej kwestii, ale nie byli zorganizowani, by doprowadzić do wprowadzenia zmian w ustawodawstwie na poziomie krajowym. National Citizen Coalition on Nursing Home Reform została powołana jako organizacyjny organ pozwalający przedstawiać problemy i obawy pensjonariuszy i opiekunów w instytucjach opieki długoterminowej oraz wypowiadać się na Kapitolu.

Fellin (2001) również wskazuje **zbiorową, symboliczną relację, która nadaje sens tożsamości** jako wymiar niektórych społeczności. W złożonym społeczeństwie ludzie tworzą konstelacje relacji, które nadają sens ich życiom. Na przykład jest prawdopodobne, że pracownik socjalny będzie się identyfikował z innymi osobami o takim samym wykształceniu (społeczność niezwiązana z miejscem), żyjącymi w sąsiedztwie (społeczność związana z miejscem) i mającymi bliskie relacje rozrzucone po całym świecie (sieć osobista). Ponieważ każda osoba będzie miała unikalną konstelację relacji, definicja **społeczności** w każdym przypadku będzie odmienna. Ważne jest, aby agent zmian rozpoznawał, szanował i rozumiał te relacje i to, jakie mają one znaczenie dla poczucia wspólnoty osoby. Metody takie jak: **analiza sieciowa**, **mapowanie ekologiczne** i **mapowanie**

Tabela 5.2 Wymiary społeczności według Fellina

Wymiary społeczności	Definicja	Przykład
Przestrzeń geograficzna – miejsce, w którym zaspokajane są potrzeby związane z utrzymaniem	Społeczność o zdefiniowanych granicach, w ramach których oczekuje się zaspokojenia podstawowych potrzeb	Społeczność sąsiedzka, w której rodziny spełniają swoje podstawowe funkcje i wychowują dzieci
Wzór interakcji społecznej	Związana lub niezwiązana z miejscem społeczność identyfikacji i interesu	Relacje z innymi z tej samej grupy etnicznej, niezależnie od lokalizacji
Identyfikacja symboliczna, która nadaje sens tożsamości	Przywiązywanie wagi do grup i organizacji jako środków pomagających tworzyć osobistą wyjątkowość	Identyfikacja z grupą religijną, profesją lub sprawą

pojęć, mają ukazywać, jak jednostki postrzegają swoje społeczności, i wykorzystywać te sposoby postrzegania do projektowania interwencji społecznościowych. Na przykład Ridings i jego współpracownicy (2008) wykorzystali mapowanie pojęć do stworzenia sieci konceptualnej problemów, w obliczu których stają młodzi afroamerykańscy chłopcy w Chicago, aby stworzyć nowe możliwości zmian. Społeczność można zatem postrzegać jako te przestrzenie, interakcje i identyfikacje, które ludzie podzielają z innymi zarówno w sytuacji związania z konkretnym miejscem, jak i jego braku. Tabela 5.2 przedstawia podsumowanie omówionych typów społeczności, ich definicji i przykładów każdego z nich. Model planowej zmiany zaprezentowany w dalszych rozdziałach będzie znajdował zastosowanie zarówno w społecznościach związanych z miejscem, jak i tych, które takiego powiązania nie mają.

Funkcje społeczności

Społeczności są budowane, by pełnić określone funkcje dla swoich członków. W Tabeli 5.1 streściliśmy zidentyfikowane przez Warrena (1978) pięć funkcji społeczności związanych z miejscem: (1) produkcję, dystrybucję i konsumpcję, (2) socjalizację, (3) kontrolę społeczną, (4) partycypację społeczną, (5) wzajemne wsparcie.

Funkcje **produkcji**, **dystrybucji** i **konsumpcji** są działaniami społecznościowymi mającymi zaspokajać materialne potrzeby ludzi, w tym najbardziej podstawowe, jak pożywienie, ubranie i schronienie. W nowoczesnych społecznościach rodziny rzadko produkują to, co konsumują. Ludzie są zależni od siebie nawzajem w zaspokajaniu wielu potrzeb, w tym w opiece medycznej, systemie sanitarnym, zatrudnieniu, transporcie i rekreacji. Akceptowanym środkiem wymiany tych dóbr i usług jest pieniądz, który staje się ważnym czynnikiem definiujących granice konsumpcji i wchodzącym w grę w niemal wszystkich wysiłkach mających na celu zmianę społeczności.

Drugą funkcją społeczności jest **socjalizacja** do dominujących norm, tradycji i wartości jej członków. Socjalizacja kieruje rozwojem postaw, a te wpływają na sposób, w jaki ludzie postrzegają samych siebie, innych oraz ich prawa i obowiązki. Postawy i wartości różnią się w zależności od społeczności i różnią się w mniejszych społecznościach, które są umieszczone w obrębie większych. Dlatego dla zrozumienia jednostki albo populacji zasadnicze znaczenie ma rozumienie norm, tradycji i wartości społeczności, w której lub w których osoba została poddana procesowi socjalizacji.

Kontrola społeczna to proces, poprzez który członkowie społeczności zapewniają przestrzeganie norm i wartości. Zazwyczaj dokonuje się przez ustanowienie praw, reguł i regulacji, jak również systemów służących ich egzekwowaniu. Kontrola społeczna często sprawowana jest przez różne instytucje – rządowe, związane z edukacją, religią czy usługami socjalnymi. Wielu pracowników socjalnych działa w warunkach, w których muszą nieustannie dążyć do wyważenia swoich niekiedy skonfliktowanych ról – niesienia pomocy i reprezentowania instytucji kontroli społecznej.

Społeczności mogą również sprawować subtelne formy kontroli społecznej za pomocą wzorców dystrybucji usług i kryteriów, które regulują dostęp grup wykluczonych do zasobów. Na przykład osoby zajmujące się pracą z indywidualnymi przypadkami (*case managers*) często są w sytuacji, w której muszą odmówić przyznania usług z powodu ograniczonych zasobów. Ograniczenia te mogą skłonić ich do podjęcia działań mających na celu zmianę sytuacji, jednak zamiast znaleźć rozwiązanie, mogą oni jedynie odkryć, że decydenci polityczni stłumili popyt na pomoc, utrzymując raczej zasiłki na niskim poziomie, niż zapewniając taki poziom pomocy, który jest potrzebny do zwalczenia istniejącego problemu. Dostrzeżenie, że kontrola społeczna może się pojawić zarówno otwarcie, jak i w ukryty sposób, może być rozczarowującym doświadczeniem, ale jest konieczne do zrozumienia zarówno wpływu wartości społeczności, jak i procesu świadczenia usług.

Partycypacja społeczna obejmuje interakcje z innymi w grupach, stowarzyszeniach i organizacjach społecznościowych. Zakłada się, że ludzie potrzebują pewnych form wyrazu społecznego, a społeczności zapewniają im możliwość wyrażenia swoich potrzeb i zbudowania naturalnych sieci pomocy i wsparcia. Niektóre z tych potrzeb znajdują zaspokojenie w lokalnych grupach religijnych, niektóre w organizacjach obywatelskich, a inne w nieformalnych grupach sąsiedzkich. Zrozumienie możliwości i wzorców partycypacji społecznej w populacji docelowej pomaga w ocenie, jak dobrze społeczność zaspokaja potrzeby swoich członków.

Wzajemne wsparcie jest funkcją, którą sprawują w społecznościach: rodziny, przyjaciele, partnerzy, sąsiedzi, wolontariusze i profesjonaliści, kiedy troszczą się o chorych, bezrobotnych i znajdujących się w trudnej sytuacji. Jak zauważyliśmy w rozdziale 2, procesy takie jak industrializacja, urbanizacja i zwiększona mobilność nadwyrężyły zdolność tradycyjnych podmiotów społecznościowych (np. rodzin, grup religijnych, organizacji obywatelskich) do zaspokajania potrzeb członków społeczności związanych ze wzajemnym wsparciem. Doprowadziło to do wzrostu i wzmocnienia różnych podmiotów społeczności, takich jak profesjonaliści świadczący usługi pomocowe i lokalne programy finansowane przez rząd, które przejęły niektóre z ról odgrywanych wcześniej przez podmioty nieformalne działające na mniejszą skalę.

Gdy funkcje społeczności zawodzą

W modelu Warrena (1978) pięć funkcji definiuje cele społeczności. Jeśli w danej społeczności wszystkie funkcje byłyby realizowane w sposób, który zaspokaja potrzeby wszystkich jej członków (innymi słowy, jeśli cała: konsumpcja, socjalizacja, kontrola społeczna, partycypacja społeczna i wsparcie, były zaspokajane w zdrowy, pozytywny i konstruktywny sposób), społeczność uznawana byłaby za optymalnie zorganizowaną.

Jednak taka idealna społeczność prawdopodobnie nie istnieje. Niektóre wspólnoty religijne na obszarach wiejskich spełniają wiele z tych funkcji w sposób, który minimalizuje potrzebę interwencji i zmiany, ale są to wyraźne wyjątki. Znacznie bardziej rozpowszechnione są sytuacje, w których społeczności nie zaspokajają potrzeb przynajmniej niektórych swoich członków. Może to być spowodowane zasobami nieadekwatnymi do dystrybucji i konsumpcji albo nierówną dystrybucją. Socjalizacja może być związana z wartościami narzuconymi innym przez niektórych członków społeczności, ale niepodzielanymi przez nich. Funkcja kontroli społecznej może nie działać w bezstronny sposób, a nawet może być opresyjna. Możliwości partycypacji społecznej mogą być poważnie ograniczone albo dostępne tylko dla niektórych. Funkcje wzajemnego wsparcia mogą być podważane przez dominujący system wartości, który zakłada, że jednostki powinny być w stanie same troszczyć się o siebie. Krótko rzecz ujmując, społeczności można uznawać za: **zdrowe** lub **niezdrowe**, **funkcjonalne** lub **dysfunkcjonalne** i **kompetentne** albo **niekompetentne,** na podstawie ich zdolności do zaspokajania potrzeb społecznościowych. Należy jednak zaznaczyć, że rzadko spotykamy społeczność, którą można łatwo opatrzyć taką lub inną etykietką. Większość społeczności lokuje się gdzieś na kontinuum między tymi parami deskryptorów.

Opierając się na pracy Warrena, Pantoja i Perry (1998) przedstawili roboczy model rozwoju i odbudowy społeczności. Przyjmując produkcję, dystrybucję i konsumpcję za obszary ekonomiczne, od których zależą wszystkie inne funkcje, zidentyfikowali pozostałe funkcje społeczności jako: socjalizację, kontrolę społeczną, partycypację, wzajemne wsparcie, obronę i komunikację. Obrona i komunikacja są dodatkiem do oryginalnej listy Warrena.

Obrona to sposób, w jaki społeczność troszczy się o swoich członków i chroni ich. Ta funkcja staje się ważna w społecznościach, które są niebezpieczne i groźne. Niektóre społeczności można nazwać **społecznościami bronionymi**, jeśli muszą koncentrować niezwykle duże wysiłki na opiekowaniu się swoimi członkami. Funkcja obronna może być również ważna dla społeczności niezwiązanych z miejscem. Jednym z przykładów jest znaczenie obrony dla społeczności gejów i lesbijek, ponieważ istnieją grupy, które mogą dążyć do wyrządzenia im krzywdy. Podobnie osoby kolorowe w różnych społecznościach muszą wspierać się nawzajem w obronie przeciwko skutkom nienawiści rasowej.

Komunikacja obejmuje używanie wspólnego języka i symboli do wyrażania idei. Choć można założyć, że komunikacja jest częścią wszystkich funkcji zidentyfikowanych pierwotnie przez Warrena, określenie jej jako odrębnej funkcji we współczesnym społeczeństwie jest ważne. Oto jeden przykład: debata nad tym, czy należy żądać od imigrantów biegłego posługiwania się językiem angielskim, była ważnym aspektem szerszej kontrowersji dotyczącej imigracji w Stanach Zjednoczonych. Podobnie zdolność do łatwego komunikowania się na obszarze całego kraju i całego świata za pomocą e-maila i innych błyskawicznie rozwijających się funkcjonalności internetu niezmiernie rozszerzyła definicję **społeczności**, a jednocześnie zamazała jej granice.

Tabela 5.3 Funkcje społeczności według Pantoji i Perry'ego

Funkcja	Definicja	Przykład
Produkcja, dystrybucja i konsumpcja	Obszary, od których wszystkie inne funkcje są zależne	Małe firmy, które zapewniają miejsca pracy i dobra społeczności
Socjalizacja	Uczenie obowiązujących norm, tradycji i wartości	Rozumienie, jak członkowie społeczności postrzegają swoje role w odniesieniu do samorządu lokalnego
Kontrola społeczna	Zapewnienie przestrzegania norm i wartości	Jak realizowane jest egzekwowanie prawa
Partycypacja	Udział w aktywnościach mających znaczenie dla życia społeczności	Zakres, w jakim rodzice partycypują w funkcjach związanych ze szkołą
Wzajemne wsparcie	Funkcje spełnianie przy wspieraniu się nawzajem	Sposoby, w jakie społeczność troszczy się o osoby bezdomne
Obrona	Sposoby, w jakie społeczność troszczy się o swoich członków i ich chroni	Programy monitoringu sąsiedzkiego
Komunikacja	Wykorzystanie zwykłego języka do wyrażania idei	Zakres, w jakim biegłe posługiwanie się językiem angielskim jest wymagane od rodzin imigrantów

Założeniem leżącym u podstaw identyfikacji funkcji jest to, że społeczności służą potrzebom członków, dobrze wypełniając te funkcje. I na odwrót, kiedy społeczności są dysfunkcjonalne (Pantoja, Perry, 1998) albo niekompetentne (Fellin, 1995), ludzie cierpią i pojawia się potrzeba zmian. Zgodnie z podejściem Pantoji i Perry'ego, bez stabilnej bazy ekonomicznej inne funkcje, które mają charakter wspierający, pogarszają się albo ulegają osłabieniu. Dlatego dla pracownika socjalnego ważna jest staranna ocena, jak społeczności funkcjonują i jak potrzeby ludzi są lub nie są zaspokajane. Tabela 5.3 przedstawia przegląd funkcji społeczności.

Funkcjonalne definicje i sposoby rozumienia społeczności mogą być również przydatne w odniesieniu do społeczności, które nie są związane z konkretnym miejscem geograficznym. Na przykład niektórzy ludzie mogą zaspokajać swoje potrzeby komunikacyjne dzięki pozostawaniu w kontakcie z osobami przebywającymi w innych miejscach. Nie jest niczym niezwykłym, że dorosłe dzieci starszych rodziców, którzy mieszkają w odległości wielu mil, dzwonią codziennie, żeby sprawdzić, jak się mają ich rodzice. W społecznościach zawodowych komunikację na duże odległości regularnie prowadzi się za pośrednictwem telefonu, e+maila albo SMS-ów. Jednak komunikacja w tej formie wymaga dostępu do technologii. W wielu społecznościach ten dostęp jest nierówny, co prowadzi do – jak to nazwano – **wykluczenia cyfrowego**. Te społeczności podejmują kroki w celu jego likwidacji, takie jak objęcie całych miast bezprzewodowym dostępem do internetu (McNutt, Queir-Tajalli, Boland, Campbell, 2001).

Rozumienie społeczności wymaga analizy struktur i funkcji razem – nie jako odrębnych bytów.

Funkcjonalizm „traktuje struktury społeczne (definiowalne byty społeczne, które istnieją w relacji do innych struktur) i funkcje społeczne (role, cele i wykorzystanie tych bytów) w danym systemie społecznym jako nierozerwalnie splecione ze sobą" (Harrison, 1995, s. 556). Oznacza to, że **struktury** takie jak szkoły, synagogi albo byty polityczne są zmieszane z **funkcjami**, takimi jak nauczanie, zapewnianie przywództwa albo rzecznictwo na rzecz zmian. Rozumienie społeczności wymaga analizy struktur i funkcji **razem** – nie jako odrębnych bytów. To pojęcie jest również ważne w teorii systemów społecznych, do której się teraz odwołamy, dyskutując nad tym, jak społeczności można z pożytkiem postrzegać jako systemy społeczne.

Znane teorie i modele społeczności

Jednym z najwcześniej podjętych wysiłków w celu konceptualizacji społeczności była praca Ferdinanda Tönniesa (1987/1957), który wprowadził konstrukty **Gemeinschaft** i **Gesellschaft**. **Gemeinschaft**, które można przetłumaczyć jako: wspólnota, koncentruje się na wzajemnych więziach, które zbliżają ludzi do siebie w jednostkach lokalnych. Więzi te przejawiają się w troszczeniu się o siebie nawzajem i cenieniu grupowych relacji. Grupa jest ważna niezależnie od tego, czy jej członkowie tworzą jakiś produkt albo osiągają jakiś cel. Przykładami są jednostki domowe, społeczności sąsiedzkie i grupy przyjaciół. **Gemeinschaft** koncentruje się na bliskości i relacjach.

Tönniesowskie **Gesellschaft** odnosi się na ogół do społeczeństwa albo stowarzyszeń. Przykładami tego pojęcia jest miasto albo rząd. **Gesellschaft** jest typem idealnym reprezentującym sformalizowane relacje, które są zorientowane na zadania. W relacjach typu **Gesellschaft** ludzie organizują się w bardziej formalny sposób, by urzeczywistnić zamiar, zrealizować zadanie lub osiągnąć cel. Choć pojawiające się relacje mogą przynieść im korzyść cel interakcji społecznych jest bardziej ograniczony do osiągnięcia konkretnego celu, wytworzenia pewnego produktu albo zrealizowania określonego zadania.

Socjologowie z końca XIX wieku postrzegali **Gesellschaft** jako negatywną siłę odrywającą ludzi od tradycyjnych społeczności zbudowanych na instytucjach takich jak rodzina i religia. Ważne jednak, aby dostrzegać wkład typów idealnych Tönniesa. Polega on na zwróceniu uwagi na różnice między

Tabela 5.4 Rodzaje teorii i perspektyw według typów społeczności

Rodzaje teorii/perspektyw	Społeczności terytorialne	Społeczności funkcjonalne
Deskryptywne (rozumienie społeczności)	Teorie systemów Ekologiczne teorie człowieka albo populacji Teorie zachowania ludzkiego Teorie władzy, polityki i zmiany	Teorie systemów Teorie zachowania ludzkiego Teorie władzy, polityki i zmiany
Preskryptywne (kierowanie praktyką)	Zalecenia kładące nacisk na mocne strony, empowerment i odporność Budowanie potencjału i mapowanie zasobów	Zalecenia kładące nacisk na mocne strony, empowerment i odporność

systemami nieformalnymi a formalnymi oraz na bogactwo ich interakcji. Pracownicy socjalni realizujący makropraktykę odnajdą elementy obu tych pojęć w społecznościach, w których pracują. Praca Tönniesa jest uznawana za fundament, na którym oparła się teoria społeczności w latach 90. XX wieku.

Praca Rolanda Warrena (1978) poświęcona społeczności stanowi syntezę teorii, które pojawiły się do początku lat 70. XX wieku i stanowi wartościowe źródło identyfikacji badań przeprowadzonych do tego czasu. Warren charakteryzuje społeczność jako: (1) **przestrzeń**, (2) **ludzi**, (3) **wspólne wartości i instytucje**, (4) **interakcje**, (5) **dystrybucję władzy**, (6) **system społeczny**. Te wątki będą powracać, gdy będziemy omawiać teorię społeczności. Konceptualizacje społeczności mogą się opierać na każdym z tych sześciu wątków.

Teorie to zbiory powiązanych ze sobą pojęć, które wyjaśniają, jak i dlaczego coś działa lub nie działa w celu pogłębienia naszego rozumienia. Socjologiczne teorie często opisują, jak społeczności funkcjonują. Są **podejściami deskryptywnymi**, które pomagają w analizie tego, co się dzieje w społecznościach, ale nie dostarczają praktykowi metod pozwalających na zmianę sytuacji, gdy została już ona przenalizowana. Teorie systemów, ekologiczne teorie człowieka i populacji, teorie zachowań ludzi oraz teorie władzy, polityki i zmiany zostaną omówione jako teorie socjologiczne, które pomagają w zrozumieniu, jak funkcjonują społeczności. W przeciwieństwie do teorii różnorodne **perspektywy i modele praktyki** dotyczącej społeczności mają zapewnić kierownictwo albo wskazówki dla osób chcących dokonać zmian lub interweniować na obszarze społeczności. Skoncentrujemy się na mocnych stronach, empowermencie i odporności, jak również na budowaniu potencjału i mapowaniu zasobów jako wskazówkach dla praktyki.

Tabela 5.4 stanowi ogólny przewodnik pozwalający rozróżniać podejścia deskryptywne i preskryptywne, skategoryzowane zgodnie z wykorzystaniem tych teorii, perspektyw i modeli w społecznościach terytorialnych i funkcjonalnych. Zauważmy, że niektóre podejścia są pomocne w analizowaniu obu typów społeczności, natomiast inne są bardziej adekwatne dla społeczności terytorialnych. W pozostałej części tego rozdziału zaprezentujemy przegląd teorii społeczności pomagające w zrozumieniu środowisk, w których funkcjonują profesjonaliści. Następnie nastąpi identyfikacja praktycznych perspektyw i modeli, które wyłoniły się z tych wysiłków i które zapewniają **praktyczne podejścia** (praktyczne wskazówki do podejmowania działań).

Teoria systemów

W rozdziale 1 zaprezentowaliśmy stanowisko Warrena (1978), według którego teoria systemów społecznych obiecuje bardzo dużo, jeśli chodzi o zrozumienie społeczności. Wskazaliśmy również, że model planowej zmiany przedstawiony w tej książce opiera się w dużej mierze na teorii systemów, a nasze omówienie organizacji w rozdziale 7 również obejmuje informacje o tej teorii.

Opierając się na pracy Talcotta Parsonsa (1971) i innych, Warren odniósł teorie systemów społecznych do społeczności. Jego opis pokazuje, jak zidentyfikowane wcześniej funkcje są zazwyczaj spełniane przez różne grupy i organizacje w społecznościach lokalnych. Fabryki i sklepy spełniają funkcję produkcyjną i dystrybucyjną, szkoły i kościoły dokonują socjalizacji członków społeczności i tak dalej. Te wewnętrzne **relacje horyzontalne** są uzupełniane przez **relacje wertykalne**, które tworzą połączenia poza terytorialnymi granicami społeczności. Na przykład fabryki uzyskują surowce z innych części kraju, szkoły pozyskują podręczniki od wydawców krajowych, a wiele kościołów jest związanych z większymi związkami wyznaniowymi.

Ta sytuacja ma liczne konsekwencje. Po pierwsze, z perspektywy systemów oznacza to, że społeczności są raczej systemami otwartymi niż zamkniętymi i że są uzależnione od otoczenia zewnętrznego w dostępie do pewnych zasobów. Po drugie, nie tylko horyzontalne, ale też wertykalne afiliacje i interakcje mają zasadnicze znaczenie dla właściwego funkcjonowania społeczności, a jedne i drugie należy zrozumieć, aby wiedzieć, jak działa społeczność. Po trzecie, tak jak pewne grupy albo organizacje odgrywają specyficzne role w realizowaniu zasadniczych zadań społecznościowych, tak samo społeczność musi znaleźć dla siebie rolę w szerszym środowisku i zapewnić zasoby potrzebne innym społecznościom w zamian za uzyskanie zasobów, których ona potrzebuje. Używając języka teorii systemów, można powiedzieć, że społeczność musi ustalić granice, które definiują zarówno ją samą, jak i jej funkcje w otaczającym ją środowisku.

Określenie i utrzymanie granic ma zasadnicze znaczenie dla przetrwania każdego systemu. Gdy granice stają się rozmyte lub trudne do odróżnienia, społeczność jako przestrzenny zbiór relacji słabnie i jest w mniejszym stopniu zdolna do spełniania swoich zasadniczych funkcji. Granice również są ważne dla systemów w ramach społeczności, a makropraktycy często stykają się w swojej pracy z walką o zachowanie granic (Norlin, Chess, 1997). Gangi młodzieżowe walczące o kontrolę nad dzielnicą stanowią oczywisty przykład konfliktu o granice związanego z miejscem, ale inne wysiłki, takie jak starania gejów i lesbijek o prawne uznanie i ubezpieczenie społeczne dla ich partnerów, mimo że mogą być słabiej zauważalne, również są sporami o granice (Hash, Netting, 2007).

Ważne jest zatem, żeby dostrzegać, że istnieje wiele podejść do analizowania sytuacji z perspektywy makro w oparciu o teorię systemów, która również może zostać wykorzystana w celu głębszego zrozumienia, jak funkcjonują społeczności. Obejmuje to metafory: mechanistyczne, organiczne, morfogeniczne, fakcyjne i katastroficzne (Burrell Morgan, 1979; Martin, O'Connor, 1989).

Metafora mechanistyczna traktuje system społeczny jak maszynę, w której wszystkie części ściśle ze sobą współpracują, są dobrze skoordynowane i dokładnie zintegrowane. Kiedy jedna część systemu ulega zmianie, oczekuje się, że inne części dostosują się, przywracając z powrotem równowagę. W tej metaforze na porządek kładzie się większy nacisk niż na zmianę i konflikt. Jeśli praktyk podchodzi do społeczności, wykorzystując tę

metaforę, jego zadanie będzie polegało przede wszystkim na zredukowaniu konfliktu i przywróceniu poczucia obowiązku, poczucia więzi i wspólnego celu. Na przykład lokalna społeczność, której członkowie są zadowoleni ze swojego stylu życia, zostaje osłabiona przez napływ imigrantów z innych kultur. Zamiast powitać imigrantów z otwartymi rękami, członkowie społeczności mogą narzucić restrykcyjne ograniczenia i działać na rzecz utrzymania status quo.

Metafora organiczna wywodzi się z porównania systemów społecznych do organizmów biologicznych. Społeczności postrzega się jako dość podobne do ludzkiego ciała, w którym każdy z organów pełni odmienną funkcję. Może to brzmieć znajomo, z uwagi na nasze wcześniejsze omówienie funkcji społeczności w tym rozdziale. Przy założeniu, że każda jednostka w społeczności odgrywa swoją rolę, metafora organiczna przewiduje, że członkowie społeczności będą działać na rzecz dobra wspólnego. Praca Parsonsa o strukturalnym funkcjonalizmie opiera się przede wszystkim na tej metaforze. Dowodzi ona, że struktury powstają po to, żeby realizować konkretne zadania, a w sytuacji normalnego zróżnicowania powinny pozwolić społeczności jako całości funkcjonować skutecznie, a jej członkom porozumieć się co do tego, co powinno się zdarzyć. Jednak w praktyce pracownicy socjalni często odkrywają, że konsensus wśród różnych członków społeczności może być złudny. Na przykład imigranci przybywający do tego typu społeczności mogą stwierdzić, że są przyjmowani z życzliwością, ale tylko jeśli zachowują się w taki sposób, który w pełni pokazuje ich adaptację do ustalonych norm i utrzymuje poczucie stabilności. Jak długo zgadzają się odgrywać ustalone role, konflikt będzie utrzymywany na minimalnym poziomie (przynajmniej na powierzchni).

Prowadzi to do pytania, co dzieje się, gdy pojawia się konflikt, którego nie można pominąć, kiedy nie ma wyraźnie zaznaczonych stron oraz funkcji albo gdy nie można przywrócić harmonii, bądź nigdy ona nie istniała. W takim przypadku może istnieć potrzeba zbadania innych metafor.

Metafora morfogeniczna znajduje zastosowanie, gdy zmiana trwa, a struktura systemu nieustannie się kształtuje. Fundamentalna zmiana może nastąpić w tego typu sytuacji, ponieważ może nie być szansy na powrót do wcześniejszego stanu **homeostazy** (zrównoważenia albo równowagi). To bardzo otwarte podejście do myślenia o systemach oznacza, że zmiana może równie dobrze być nieprzewidywalna, jak uporządkowana. To właśnie nieprzewidywalność wymaga, żeby praktyk działający w społeczności był otwarty na wskazówki dotyczące tego, jak rzeczy się zmieniają, oraz na nowe możliwości. Na przykład emigranci przybywający do tej społeczności mogą być pewni konfliktów, zanim członkowie społeczności dostosują się nawzajem do swojej inności. Słusznym oczekiwaniem jest, że społeczność zmieni się w pewien sposób i że akceptowalne sposoby włączania nowych członków do społeczności będą prowadzić przez otwarty dialog i uznanie, że społeczność będzie się zmieniać w tym procesie.

Podobna do metafory morfogenicznej jest **metafora fakcyjna**, w której skłonność do konfliktów w systemie społeczności jest otwarta i oczywista. Konflikt może być w niektórych systemach społecznościowych tak zasadniczy, że zmiana prawdopodobnie pozostanie nieuporządkowana i niestabilna. Podejście do tego typu systemów z założeniem, że można przywrócić porządek, może być początkiem porażki. Z innej strony, dla praktyka, który potrafi bezpośrednio stawić czoła konfliktowi, ten typ społeczności może być stymulującym wyzwaniem. Imigranci przenoszący się do społeczności fakcyjnej zetkną się z lokalnymi grupami pogrążonymi w niezgodzie co do tego, jak poradzić sobie z ich integracją. Konflikt będzie normalną częścią działania tej społeczności, a grupy będą próbować przekonać się nawzajem, które podejście należy przyjąć. Nie będzie prób zaprzeczenia, że zmiana może mieć charakter destrukcyjny, a debaty nad plusami i minusami imigracji – niekiedy gorączkowe – będą nieustannie powracać.

Ostatnia metafora, **metafora z katastrofą**, jest definiowana przez kłótliwość i konflikt posunięte do skrajności. Taki system społecznościowy będzie się charakteryzował głębokimi pęknięciami i napięciami. Przy braku porządku i przewidywalności pojawi się poczucie chaosu, w którym nikt nie może określić przyszłych kierunków. Komunikacja może ulec w tym procesie załamaniu, a podsystemy będą ze sobą walczyć. Interwencja w tym rodzaju społeczności będzie wyglądać odmiennie niż w metaforach mechanistycznych i organicznych. W społecznościach katastroficznych będą protesty dotyczące tego, jak radzić sobie z imigracją i jaki kierunek powinien przyjąć kraj (i społeczności) w odniesieniu do szybko zmieniających się kwestii z nią związanych. Ta gwałtowna zmienność może nawet prowadzić do przemocy.

Naszym zdaniem w zależności od oceny systemu społeczności i stopnia konfliktu interwencje będą przyjmowały różne formy, a w przypadku imigracji będą one poddane znacznym wahaniom – od prób powstrzymania napływu imigrantów na wszystkie możliwe sposoby po otwarty konflikt dotyczący tego, jak należy radzić sobie z imigracją.

W dodatku ważne jest, by dostrzegać, że społeczności są większymi systemami i że funkcjonujące w nich grupy, organizacje i stowarzyszenia mogą reprezentować różne poglądy i metafory. W Nowym Orleanie po uderzeniu huraganu Katrina grupy w społeczności różniły się pod względem tego, jak postrzegały wysiłki związane z odbudową. Różnice przejawiały się w sposobie postrzegania systemu społeczności, a także poziomie zaufania i rodzaju oczekiwań i doprowadziły do sytuacji, w której proces niesienia pomocy stał się jeszcze większym wyzwaniem.

Mocne i słabe strony

Praca Warrena (1978) przedstawiła syntezę wczesnych badań nad społecznościami, wprowadziła perspektywę systemów do socjologii społeczności w Stanach Zjednoczonych zapewniła ramę teoretyczną dla analizy sposobów, w jakie społeczności mogą zawodzić w pełnieniu kluczowych funkcji. Z teorii systemów mogą wypływać pewne wskazówki dla praktyki prowadzonej w społeczności. Hardina (2002) zwraca uwagę na cztery takie wskazówki.

- Zmiany w jednym aspekcie systemu wytwarzają zmiany w innych częściach społeczności.
- Działania w podjednostkach społeczności wpływają na to, co dzieje się nie tylko w jednostce, ale też w większym systemie.
- Zdolność do określenia, jak dobrze funkcjonuje społeczność, oznacza bycie zdolnym do porównania jej efektywności z innymi społecznościami.
- Nacisk na powrót do stanu równowagi, w którym wszyscy mogą partycypować w życiu społeczności, staje się siłą napędową teorii systemów (s. 49–50).

Jak każde podejście, również teoria systemów ma swoich krytyków. Ich zastrzeżenia koncentrują się często na używaniu metafory mechanistycznej albo organicystycznej, za pomocą których przyjmuje się założenia co do części systemu funkcjonujących razem dla korzyści całości. Założenia dotyczące wspólnych celów, jak podnoszą krytycy, ignorują rolę nieoczekiwanej zmiany, konfliktu i sytuacji, w których członkowie społeczności nie tylko nie zgadzają się, ale też są głęboko podzieleni. Te metafory z mechanizmem i organizmem są postrzegane jako koncentrujące się na zachowaniu status quo i zmianach przyrostowych, nawet w przypadku nieresponsywnych albo opresyjnych struktur społeczności desperacko potrzebujących zmiany. Stosowanie tych metafor w niewłaściwy sposób jest postrzegane jako odmowa uznania roli konfliktu i walk o władzę, które stanowią nieodłączną część życia w społeczności (Martin, O'Connor, 1989). Jednak, jak wskazaliśmy wcześniej, istnieją inne metafory teorii systemów, które uwzględniają konflikt i zmianę.

Teoria systemów, nawet w podejściach, które postrzegają niezgodę oraz zderzenia światopoglądów i interesów jako część ludzkich społeczności, nie koncentruje się na władzy i polityce. Daje ona ograniczone zrozumienie praktykom działającym w społeczności, którzy muszą stanąć w obliczu niepewnej dynamiki istniejącej między różnymi uczestnikami. Nie wyjaśnia ona również, jak zaangażować członków społeczności, jak się z nimi komunikować albo jak wykorzystywać pojęcia systemów do wywołania zmiany. Dlatego modele praktyki wyprowadzone z tej teorii muszą

czerpać z innych teorii ludzkiego zachowania i perspektyw. formułując wskazówki dla praktyków w odniesieniu do władzy i polityki, dynamiki grup i komunikacji interpersonalnej.

Stanfield (1993) sugeruje, że zasadnicze znaczenie ma rewizja socjologicznych pojęć, które postrzegają społeczności przez soczewki strukturalnego funkcjonalizmu i procesów takich jak socjalizacja. Stwierdza, że ta orientacja promuje **perspektywę systemu monokulturowego**, która traktuje konflikty jak dewiację. Prowadzi do poglądu, w którym społeczności, stowarzyszenia i struktury stworzone przez grupy w populacji, które nie stosują się do akceptowanych standardów, postrzegane są raczej jako słabo rozwinięte, dysfunkcjonalne i patologiczne niż jako nowatorskie, twórcze oraz zrozumiała reakcja grup, które nie uzyskały należytej pomocy od instytucji lub innych członków społeczeństwa. Ramka 5.1 podsumowuje mocne i słabe strony teorii systemów.

Ramka 5.1 Teoria systemów

Mocne strony	Słabe strony
• Zmiany w jednym aspekcie społeczności wywołują zmiany w innych jego aspektach.	• Założenia dotyczące wspólnych celów ignorują wiele aspektów, w tym braki porozumienia i głębokie podziały.
• Działania w podjednostkach wpływają na szerszą społeczność.	• Metafory z mechanizmem i organizmem często postrzega się jako zachowujące status quo.
• Ocenianie funkcji społeczności wiąże się z porównaniami z innymi społecznościami.	• Modele systemów dają ograniczone zrozumienie władzy i polityki.
• Presja, aby powrócić do stanu równowagi, staje się siłą napędową (Hardina, 2002).	• Strukturalny funkcjonalizm i socjalizacja promują perspektywę systemu monokulturowego, która postrzega nowo tworzone struktury jako dewiacyjne.

Teorie ekologiczne człowieka albo populacji

Blisko spokrewnieni z teoretykami systemów są teoretycy **ekologii człowieka**, którzy również badają wzorce strukturalne i relacje w społecznościach terytorialnych. W połowie lat 30. XX wieku grupa socjologów pod kierownictwem Roberta E. Parka na Uniwersytecie w Chicago zbadała relacje przestrzenne miejscowej społeczności. Teoria ekologiczna człowieka wyłoniła się z tej pracy i opiera się na ekologii roślin i zwierząt, która z kolei ma swoje korzenie w biologicznym determinizmie Darwina. Została ona opracowana przez Hawleya (1950, 1968).

Pierwsi zwolennicy ekologii człowieka byli przekonani, że jeśli przebadają wystarczająco dobrze jedno miasto, odkryte zasady mogą zastosować do większości innych miast. Wśród tych zasad znajdują się trzy pojęcia przestrzenne: strefa miejska, miasto centralne i obszary naturalne. Strefy miejskie są to duże koncentryczne kręgi otaczające miasto centralne, natomiast obszary naturalne, takie jak społeczności sąsiedzkie, są mniejszymi obszarami, na których rozwijają się stosunki społeczne. Zarówno strefy miejskie, jak i obszary naturalne zmieniają się i są dynamiczne. Jednak kolejne badania na innych obszarach metropolitarnych ujawniły, jak trudno jest formułować uogólnienia. Inne miasta nie zawsze wykazywały te same wzorce strukturalne.

Dziś teoretycy ekologii koncentrują się na: interakcji charakterystycznych cech mieszkańców (np. wieku, płci, rasy), wykorzystywaniu przestrzeni fizycznej (np. mieszkania, użytkowania ziemi), strukturach społecznych i technologiach w społecznościach. Podejścia ekologiczne postrzegają społeczności jako wysoce niezależne, wypełnione dynamicznymi relacjami między populacjami ludzi i organizacji. Na przykład pracownicy socjalni od dawna badali kwestie bezdomności i nieadekwatnych warunków mieszkaniowych w różnych społecznościach, ale badania nad możliwością stania się właścicielem domu przez osoby niepełnosprawne zostały ograniczone. Quinn (2004) informuje o programach zaprojektowanych tak, aby zaoferowały niepełnosprawnym członkom społeczności możliwość zostania właścicielem domu. Z perspektywy ekologicznej osoby niepełnosprawne często były ograniczane do instytucjonalnych albo grupowych form zamieszkania, podczas gdy ludzie bez niepełnosprawności mieli większą swobodę wyboru typów swojego miejsca zamieszkania. Jednak pracownicy socjalni mogą edukować lokalne społeczności na temat takich możliwości jak Home of Your Own Coalitions i działać na rzecz zmiany: relacji między mieszkańcami, wykorzystania przestrzeni fizycznej i tego, jak struktura społeczna społeczności może integrować osoby niepełnosprawne.

Ekolodzy człowieka są szczególnie zainteresowani tym, jak społeczności związane z miejscem radzą sobie z procesami: konkurencji, centralizacji, koncentracji, integracji i sukcesji. Każdy z tych procesów można postrzegać na pewnym kontinuum (Fellin, 2001). Na przykład, stopień **konkurencji** w lokalnej społeczności dotyczy pozyskiwania ziemi, miejsc pracy, głosów i innych zasobów przez konkurujące grupy, przemieszczając się od słabego poziomu konkurencji do intensywnego (a nawet do sporów) w zależności do dynamiki władzy. Kontinuum od **centralizacji** do decentralizacji dotyczy stopnia, w jakim grupy i organizacje skupiają się w lokalizacjach zbliżonych do tego, co jest uznawane za centrum społeczności, albo rozpraszają się poza tym obszarem. Ściśle związana z tym jest **koncentracja**, proces, w którym osoby wchodzą do społeczności, czy to poprzez imigrację, czy migrację, a która przyjmuje małe bądź wielkie wartości w zależności od tego, jak wiele osób albo organizacji pozostaje w konkretnej lokalizacji.

Kontinuum od **segregacji** do **integracji** grup w populacji pojawia się, gdy różne grupy albo zachowują, albo redukują swoje oddzielenie z uwagi na takie cechy charakterystyczne jak rasa, religia albo wiek. Stopień zmiany społeczności można ulokować na kontinuum **sukcesji** w zależności od gwałtowności, z jaką jedna grupa społeczna albo zbiór organizacji zastępuje inną na danym terytorium.

Pracownik socjalny musi znać historię nowej grupy imigrantów przybywających do miasta. Początkowo, grupa może koncentrować się na konkretnym obszarze i konkurować o konkretne rodzaje prac w celu zdobycia zabezpieczenia finansowego. Jej członkowie mogą się zwrócić do swojej grupy po wsparcie i są izolowani z powodu barier językowych. Mogą również ulec znacznej segregacji, co sprawi, że nie będą w stanie korzystać z istniejących usług i trudno będzie prowadzić wobec nich działania pomocowe. Stopniowo – często dopiero w następnych pokoleniach – ulegają integracji i pojawia się nowa grupa, która rozpoczyna nowy cykl. Podsumowanie cech charakterystycznych i problemów koncepcji ekologii człowieka prezentuje Tabela 5.5.

Postępom związanym z przedstawieniem tych procesów w społecznościach terytorialnych towarzyszył rozwój systemów zarządzania informacjami w organizacjach. **Systemy informacji geograficznej** (*Geographic information systems, GIS*) wykorzystują dane do tworzenia map i grafik jako narzędzi do analizy społeczności lokalnych. Szczególne znaczenie dla planistów i badaczy świadczących usługi socjalne ma możliwość sporządzania map tematycznych swoich społeczności, geokodowania adresów i przeprowadzania badań i analiz przestrzennych. Pracownicy socjalni mogą nauczyć się, jak wydobywać i mapować zmienne ze spisów powszechnych, takie jak: rasa, ubóstwo, język, edukacja i stan zdrowia, jak również wiele innych zmiennych demograficznych, identyfikując koncentracje potrzeb w swoich społecznościach (Coulton, 2003; Hillier, 2007). Na przykład badania cech i potrzeb osób starszych w hrabstwie Karoliny Południowej zostały podjęte w celu ułatwienia podjęcia decyzji dotyczących rozwoju kapitału w nadchodzących latach. GIS został wykorzystany w badaniu, aby zapewnić podstawowe informacje o starszych mieszkańcach, zidentyfikować publiczne, prywatne i związane z organizacjami non profit zasoby dostępne dla osób starszych w hrabstwie oraz ujawnić luki między populacjami osób starszych a zasobami społeczności. Użytkownicy danych GIS mogą otrzymać odpowiedź na takie pytania jak: ile starszych osób o niskich dochodach żyje w społecznościach, i zobaczyć, jak z biegiem czasu sytuacja zmienia się w tej samej społeczności. Ta zdolność do poznania danych statystycznych dotyczących społeczności w dłuższym przedziale czasowym jest bardzo pomocna w ocenie skuteczności interwencji (Hirshorn, Stewart, 2003). Zidentyfikowane niezaspokojone potrzeby były następnie wykorzystane jako punkt wyjścia do planowania usług dla osób starszych w hrabstwie. Rozpoznanie, jak wykorzystanie przestrzeni fizycznej może poprawić dostęp do zasobów społeczności albo go utrudnić, jest ważne, zwłaszcza w społecznościach obejmujących różne grupy, takie jak osoby starsze (Hirshorn, Stewart, 2003) albo bezdomne (Hillier, 2001).

Tabela 5.5 Cechy charakterystyczne i zagadnienia ekologii człowieka

Ekologia człowieka	Cechy charakterystyczne	Zagadnienia
Poszczególne jednostki populacji konkurują ze sobą, ale muszą również kooperować, aby mieć pewność, że społeczność może wspierać wszystkich swoich mieszkańców (w tym rośliny, zwierzęta i ludzi)	• Zorganizowana populacja zakorzeniona w ziemi, którą zajmuje, wzajemnie powiązana z innymi mieszkańcami i od nich zależna.	• konkurencja – kooperacja • centralizacja – decentralizacja • koncentracja – rozproszenie • segregacja – integracja • sukcesja – status quo

Mocne i słabe strony

Ekolodzy człowieka i populacji są kuzynami teoretyków systemów. Podzielają oni cel, którym jest odkrycie sposobów, w jakie systemy mogą się stać bardziej harmonijne i lepiej współpracować. Jednak inaczej niż w przypadku teoretyków zajmujących się systemami, ci badacze postrzegają konkurencję jako nieustanny proces, którego nieodzownym towarzyszem jest konflikt. Hardina (2002) identyfikuje trzy implikacje teorii ekologicznej dla praktyki prowadzonej w społeczności.

- Uznanie, że grupy w społeczności konkurują o ograniczone zasoby, a przetrwają ci, którzy są u władzy.
- Uświadomienie sobie, że grupy pozbawione władzy muszą się przystosować.
- Przyznanie, że struktury społeczne pozostają pod poważnym wpływem środowiska fizycznego, a zmiany w tym, co fizyczne, mogą mieć znaczenie dla tego, co społeczne.

Rozpoznanie relacji i ich dynamiki musi zostać przełożone na wskazówki dla praktyki. Choć uznaje się konkurencję, a teoretycy ekologii dostrzegają dynamikę władzy, nie muszą dostarczać wskazówek, jak zyskać władzę, grupom, które obecnie jej nie mają. Co ważniejsze, założenie, że środowisko fizyczne wpływa na struktury społeczne, jest nieco deterministyczne, co pozostawia praktyka z wątpliwościami, czy jednostka, a nawet grupa, ma potencjał wprowadzenia pożądanych zmian w środowisku, które nie jest na nie otwarte. Tak więc, podobnie jak niektórych teoretyków systemów, ekologów człowieka można oskarżyć o to, że są właściwie konserwatywni i w jakimś stopniu fatalistyczni, gdy zakładają, że populacje i zbiory organizacji muszą znaleźć sposób, żeby dostosować się do odpornego na zmiany środowiska. Ramka 5.2 podsumowuje silne i słabe strony teorii ekologii populacji ludzkiej.

Ramka 5.2 Teoria ekologii człowieka albo ekologii populacji

Mocne strony	Słabe strony
• Uznanie, że grupy w społeczności konkurują o ograniczone zasoby. • Uświadomienie, że grupy pozbawione władzy muszą się dostosować. • Uznanie, że środowisko fizyczne i struktury społeczne są ze sobą powiązane (Hardina, 2002).	• Brak wskazówek, jak zyskać władzę, dla grup, które jej nie mają. • Konsekwencją jest to, że środowisko fizyczne w zasadzie determinuje strukturę społeczną, pozostawiając niewielki potencjał zmian. • Uznawana przez niektórych za konserwatywną i nieco fatalistyczną, przy założeniu, że musi zachodzić dostosowanie do istniejących środowisk.

Teorie zachowań ludzkich

Podobne do koncentrowania się na przestrzeni, strukturze, funkcji i relacjach między systemami są kwestie dotyczące tego, jak ludzie zachowują się w społecznościach – jak rozumieją i znajdują sens w relacjach, jakie wartości kierują ich działaniami i jak ich potrzeby są determinowane. Istnieje wiele sposobów badania tych czynników, a tutaj zajmiemy się tylko kilkoma: interakcjami i wartościami, zbiorową tożsamością i potrzebami.

Teorie zachowania ludzkiego pomagają pracownikom socjalnym lepiej zrozumieć, dlaczego ludzie robią to, co robią, a to zrozumienie jest ważne dla umiejętnej praktyki. Niezależnie, czy mówimy o społecznościach terytorialnych, czy funkcjonalnych, składają się one z ludzi, którzy postrzegają sens interakcji w różny sposób. Kiedy praktycy pracy socjalnej wchodzą w interakcje z członkami społeczności, angażują się w bezpośrednią praktykę na makropoziomie. Wiedza o tym, jak wchodzić w interakcje z jednostkami i grupami w społecznościach, wymaga wglądu w to, dlaczego ludzie działają i reagują tak, jak to robią, w danym kontekście. Bez tego wglądu działania mogą zostać błędnie zinterpretowane, zachowania mogą mieć niewiele sensu, a praktycy mogą reagować w sposób alienujący tych właśnie członków społeczności, których próbują oni zaangażować.

Interakcje i wartości

Poczynając od społeczności wiejskich, a następnie rozszerzając badania na środowiska miejskie, pierwsi antropolodzy i socjologowie zbadali, jak ludzie wchodzą ze sobą w relacje. Badanie Lyndów poświęcone Middletown z 1929 roku i jego kontynuacje zaprezentowały punkt widzenia antropologii kulturowej na małe miasto amerykańskie (Lynd, Lynd, 1929, 1937). Późniejsze badanie Westa (1945), poświęcone fikcyjnemu Plainville w Illinois, było podobne do analiz podjętych przez Lyndów. Te prace opierały się na założeniu, że społeczności wiejskie były w stanie zachować „tradycyjne" wartości wspólnoty, podczas gdy miasta zbliżały się coraz bardziej do społeczeństwa masowego, w którym konkurujące wartości czyniły życie bardziej złożonym. Podobne rozróżnienia i obawy wyraża się także dziś, choć ogromna większość Amerykanów mieszka obecnie w miastach lub w ich pobliżu. Antropologiczne podejście do społeczności, które faworyzowali Lyndowie i West, stanowi próbę zrozumienia codziennego życia ludzi, wzorców ich zachowań i ich systemów myślenia. Na podstawie tych i innych studiów przypadków dostrzeżono wartości, które są nieodłączną częścią życia wspólnotowego.

Cohen (1985) postrzega społeczność jako bogatą w wartości, ideologie i symbole, które są ludziom wspólne, a jednocześnie odróżniają ich od tych, którzy posiadają odmienne poglądy. Na przykład kolory noszone przez młodzież mogą symbolizować określone wartości, które nie jest łatwo rozpoznać komuś, kto nie należy do tej konkretnej kultury. Jednak noszenie tych kolorów w innej społeczności, w której są one postrzegane jako wrogie, może wywołać przemoc ze strony gangów.

Ten relacyjny pogląd na społeczności zakłada granice, które nie są koniecznie związane z miejscem. Granice mogą być fizyczne, ale mogą mieć również charakter rasowy, etniczny, językowy albo religijny. Granice mogą być związane z percepcją i mogą być postrzegane odmiennie nawet wśród osób należących do tej samej kultury relacyjnej. Cohen (1985) wyjaśnia, że to nie wyraźność granic jest ważna (ponieważ one się zawsze zmieniają), lecz to, co te granice symbolizują. Na przykład, nawet jeśli ludzie wyprowadzą się z lokalnej społeczności, kluczowe frazy i słowa, których używają w komunikowaniu się z innymi, pozostaną jako symbole ich ścisłych relacji. Podobnie gdy osoba niepełnosprawna przeprowadza się do instytucji opieki długoterminowej, więzi, które zachowuje z osobami spoza domu opieki, zaczynają symbolizować powrót do domu.

Tożsamość zbiorowa

Clark (1973) proponuje rezygnację z podejść strukturalnych i przyjrzenie się więziom psychologicznym, które łączą ludzi ze społecznością. Twierdzi on, że o społeczności można myśleć jako o wspólnym poczuciu solidarności opierającym się na psychologicznym utożsamieniu się z innymi. Wychodząc poza interakcje społeczne, społeczność opiera się na poczuciu „my", które może być związane z konkretnym miejscem, ale może też poza nie wykraczać. W podejściu tym oceny społeczności dokonuje się za pomocą mierzenia jej siły postrzeganej przez jej członków. Można to zrobić niezależnie od tego, czy społeczność jest związana z miejscem, jak dzielnica, miasto, czy też opiera się na przynależności, jak w przypadku społeczności tworzonej przez osoby popierające jakąś sprawę polityczną albo użytkowników czatu.

MacNair, Fowler i Harris (2000) rozpoznali więzi psychologiczne charakteryzujące społeczności w dużych ruchach społecznych. Opierając się na pracy Helms (1984), opracowali ramę zróżnicowania funkcji wspólnych dla trzech ruchów tworzonych przez grupy dążące do większej równości w społeczeństwie: ruchu Afroamerykanów, ruchu kobiet i ruchu lesbijek, gejów i osób biseksualnych. Tych sześć funkcji to: asymilacja, normatywna antydyskryminacja, bojowa akcja bezpośrednia, separatyzm, introspektywna samopomoc i pluralistyczna integracja (s. 73). Prezentują oni podejście do zorganizowanej zmiany, które ujawnia, jak różni ludzie identyfikują się ze społecznością nieterytorialną w różnych celach.

Asymilacja następuje, gdy tożsamość jest związana z głównym nurtem kultury, a celem przystąpienia do ruchu jest stanie się częścią kultury, do której wcześniej odmawiano dostępu. **Normatywna antydyskryminacja** jest podejściem konfrontacyjnym, które pozostaje w legalnych granicach i jest wykorzystywane do uzyskania dostępu do instytucji społeczności, które wcześniej były niedostępne z powodu wykluczenia. Bojowa akcja bezpośrednia jest wykorzystywana do zaskoczenia ludzi za pomocą aktywizmu, wciąż z intencją zachowania miejsca w społeczności dla osób zaangażowanych w ruch. Separatyzm jest podejściem, w którym tworzy się równoległą społeczność, a tożsamość uczestników pozostaje związana z alternatywną społecznością. Ponieważ interakcje z głównym nurtem są bolesne, w stowarzyszeniu członków wykluczonej społeczności powstają normy, które mogą pozostać ukryte. Introspektywną samopomoc wykorzystuje się, gdy separatyzm jest za trudny do utrzymania; członkowie społeczności koncentrują się na samorozwoju i samokontroli. I w końcu integracja pluralistyczna następuje, gdy grupy tworzą społeczności, które są pewne własnych tożsamości kulturowych i nie porzucają swojej odrębności. Mogą w nich partycypować osoby z innych kultur bez utraty własnej tożsamości. Tożsamość zbiorowa może zatem przybierać wiele różnych form.

Potrzeby

Członkowie społeczności mają potrzeby. Abraham Maslow (1962) stworzył hierarchiczną koncepcję pozwalającą zrozumieć ludzkie potrzeby i czynniki, które motywują ludzkie zachowanie. Jego hierarchia umieszcza najbardziej podstawowe potrzeby związane z przetrwaniem albo potrzeby fizjologiczne (np. pożywienie i wodę) u podstaw figury w kształcie piramidy. Jeden poziom nad tymi potrzebami znajdują się potrzeby związane z bezpieczeństwem, po których następują potrzeby społeczne, czyli związane z przynależnością, szacunkiem – potrzeby Ja, a następnie potrzeby związane z samospełnieniem na najwyższym poziomie.

W modelu Maslowa potrzeby niższego poziomu muszą zostać zaspokojone, żeby jednostka mogła przenieść się na następny poziom. Za każdym razem, gdy potrzeby niższego poziomu nie są zaspokajane, osoba schodzi w dół w hierarchii, by je zaspokoić. Potrzeby niższego poziomu zazwyczaj wymagają bardziej bezpośredniej reakcji, a tym samym są bardziej naglące. Maslow przypomina nam również, że zaspokojona potrzeba przestaje być motywatorem.

Ta koncepcja może być przydatna w ocenie potrzeb populacji docelowej, którą można następnie wykorzystać do określenia adekwatności dostępnych dla niej usług. Zadanie polegające na ocenie jest zadaniem definiującym konkretniej problemy, w obliczu których staje populacja docelowa na każdym poziomie, oraz identyfikującym zakres zaspokojonych i niezaspokojonych potrzeb w odniesieniu do każdego problemu.

W omówieniu perspektywy rozwoju społeczności Pantoja i Perry (1998) oferują nieco odmienny pogląd na ludzkie potrzeby i wymiary. Autorzy rozpoczynają od podstawowych potrzeb biologicznych, a następnie omawiają potrzebę miłości i przynależności (które uważają za drugi poziom **potrzeby biologicznej**). Po tym następuje potrzeba przynależności do grupy i relacji, zwłaszcza w czasach zagrożenia (potrzeba społeczna); samoekspresji za pomocą symboli takich jak język (**kulturowa**); uczenia się z przeszłości (historyczna); stosowania władzy (**polityczna**); postrzegania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości poprzez działanie, słowa i ruchy (**twórcza/duchowa**) oraz wyjaśnień, które wiążą to, co dzieje się w świecie, za pomocą badań i eksperymentowania (**intelektualna**). Ich lista potrzeb obejmuje:

- **Podstawowe potrzeby biologiczne**: posiadania żywności, schronienia i okrycia w celu przetrwania i ochrony.
- **Wtórne potrzeby biologiczne:** miłości, przynależności i tożsamości człowieka.
- **Potrzeby społeczne:** angażowania się w relacje, wzajemną pomoc i wsparcie.
- **Potrzeby kulturowe:** używania języka, norm, wartości i zwyczajów.
- **Potrzeby historyczne:** rejestrowania przeszłości i wykorzystywania przeszłości do zgłębiania przyszłości.
- **Potrzeby polityczne:** zyskiwania władzy, porządku i kontroli.
- **Potrzeby twórcze/duchowe:** używania słów, ruchów i sztuki w celu wyjaśnienia tego, co nieznane.
- **Potrzeby intelektualne:** zgłębiania natury środowiska, badania i eksperymentowania (Pantoja, Perry, 1998, s. 227).

W sferze teoretycznej Pantoja i Perry przedstawiają multidyscyplinarną typologię, która ukazuje złożoność ludzkich potrzeb w kontekście społecznym. Ich początkowym zamiarem było przedstawienie socjologicznego podejścia do analizy, które doprowadziłoby do głębokiego zrozumienia przede wszystkim społeczności mniejszościowych. Jednak ich ostatecznym celem stało się takie zrozumienie potrzeb, które prowadziłoby do ich zaspokojenia. Tak więc podejście teoretyczne, które opisaliśmy, zostało zaprojektowane w taki sposób, aby doprowadzić do przekształcenia rozumienia różnych potrzeb w model roboczy, w którym każda ludzka potrzeba jest oceniana przez pryzmat tego, jak dobrze usługi i instytucje społeczności ją zaspokajają.

Podsumowując, tabela 5.6 przedstawia przegląd teorii ludzkiego zachowania, tego, na czym się koncentrują, oraz poczynionych przez nie ustaleń.

Mocne i słabe strony

Teorie ludzkiego zachowania badają, jak społeczności są formowane i kształtowane przez czynniki, które motywują to zachowanie. Obejmują one dążenie do zaspokojenia podstawowych potrzeb, dążenie do przynależności, potrzebę bycia kierowanym przez wspólne wartości, gdy interakcje osiągną wystarczający poziom złożoności. Bez względu w to, dlaczego ludzie czują i działają w taki, a nie inny sposób, praktycy pracujący w społeczności będą widzieć tylko ogólny obraz, pomijając zasadnicze wskazówki, które mają znaczenie dla powstania zaufania i relacji.

Teorie ludzkiego zachowania biorą pod uwagę jednostkę albo działania jednostek z innymi. Jednak krytycy tych teorii ostrzegają, że istoty ludzkie nie są robotami, a działania mają charakter sytuacyjny. Postrzeganie potrzeb, wartości, interakcji i relacji bez zrozumienia kontekstu może doprowadzić do nieporozumień w interpretacji określonych zachowań. Teorie, które koncentrują się na jednostkach, należy wykorzystywać, mając na względzie kontekst, aby osoba w środowisku była postrzegana jako nadrzędna. Związana z tym krytyka dotyczy jednostki analizy. Teorie ludzkiego zachowania zajmują stanowisko, że jeśli chce się zrozumieć zachowanie społeczności, trzeba zrozumieć, co motywuje zachowania poszczególnych członków. Jeśli można trafnie przewidzieć, jak jeden członek społeczności będzie się zachowywał w danych okolicznościach, można przewidzieć prawdopodobny kierunek działania grupy osób przestrzegających tych samych reguł. Argumentem jest to, że całość jest większa niż suma jej części, więc porównywanie całych systemów społeczności ze sobą i badanie, jakie różnice między nimi zapowiadają jakie działania, można

Tabela 5.6 Teorie ludzkiego zachowania: na czym się koncentrują i co ustaliły?

Teorie ludzkiego zachowania	Na czym się koncentrują?	Co ustaliły?
Interakcje i wartości	Codzienne życie ludzi; wzorce zachowań i systemy przekonań.	Głęboko ugruntowane wartości są nieodłączne w niektórych społecznościach.
	Wartości wiążą ludzi ze sobą, ale także odróżniają ich od tych, którzy wyznają inne wartości.	Nie wyraźność granic jest ważna, ale symboliczny aspekt granicy tworzonej przez wspólne wartości.
Tożsamość zbiorowa	Więzi psychologiczne, które łączą ludzi ze społecznością.	Ludzie mają poczucie wspólnoty tam, gdzie są więzi psychologiczne.
Potrzeby	Rozumienie potrzeb w hierarchii od potrzeb najniższego rzędu do potrzeb wyższego rzędu.	Potrzeby wyższego rzędu nie mogą zostać zaspokojone, dopóki nie są zaspokojone potrzeby niższego rzędu.

Ramka 5.3 Teorie ludzkiego zachowania

Mocne strony	Słabe strony
• Badają, jak społeczności powstają i są kształtowane przez czynniki motywujące ludzkie zachowanie. • Pomagają w odejściu od innych teorii zorientowanych na „duży obraz" i dostrzeżeniu krytycznych czynników we wzajemnym powiązaniu ludzi w społeczności.	• Nie dają kontekstowego zrozumienia niezbędnego do interpretowania zachowań. • Często ignorują zasadniczą perspektywę na osobę w środowisku. • Niekiedy dokonują nadmiernych uogólnień z jednostki na zbiorowość.

postrzegać jako lepsze podejście niż koncentrowanie się na zachowaniu jednostki. Ramka 5.3 podsumowuje mocne i słabe strony teorii ludzkiego zachowania.

Teorie władzy, polityki i zmiany

Z uwagi na zróżnicowanie społeczności większość literatury koncentruje się na procesach, poprzez które społeczności tworzą i budują więzi między ludźmi. Jednak bardzo ważne jest, by rozpoznawać również dynamikę polityczną i społeczną w społecznościach, gdyż są to potężne siły, które mogą być zarówno opresyjne, jak i wspierające.

W swojej publikacji poświęconej pracy w społeczności Hardina (2002) omawia trzy teorie dotyczące przejmowania władzy: teorię zależności władzy (*power dependency theory*), teorię konfliktu (*conflict theory*) i teorię mobilizacji zasobów (*resource mobilization theory*). Choć **teoria zależności władzy** jest stosowana przede wszystkim do organizacji, które uzależniają się od swoich darczyńców (Blau, 1964), Hardina dostrzega ważne implikacje dla praktyki społecznościowej:

- Siły zewnętrzne mogą wysuwać żądania, które ograniczają zdolność lokalnych społeczności do inicjowania zmiany.
- Konsumenci mogą się obawiać okazywania niewdzięczności wobec fundatorów.
- Zmiana następuje w granicach stosunków wymiany, w których ludzie czują się zobowiązani do popierania fundatorów (s. 52).

Innymi słowy, lokalne społeczności i ich członkowie stają się „dłużnikami" zewnętrznych źródeł środków. Te źródła obejmują korporacje decydujące o tym, czy ulokować albo zachować fabrykę w jakiejś społeczności. Na przykład w miasteczku znajdującym się w stanach na Równinach największym pracodawcą był zakład pakowania mięsa. Zakład był mocno uzależniony od imigranckich latynoskich pracowników, którzy jednak byli często wyzyskiwani z uwagi na ich problemy z językiem i nieuregulowany status. Liderzy obywatelscy zdecydowanie sprzeciwiali się wysiłkom mającym na celu zmiany w sytuacji pracowników, obawiając się decyzji korporacji o przeniesieniu zakładu w inne miejsce. Tak więc jednym z największych źródeł władzy w gospodarce tej małej społeczności była zewnętrzna korporacja.

Teoria konfliktu zazwyczaj postrzega społeczność jako podzieloną na tych, którzy posiadają, i tych, którzy nie posiadają w sytuacji, w której wszyscy konkurują o ograniczone zasoby. Neomarksistowski punkt widzenia teorii konfliktu polega na tym, że usługi socjalne pełnią funkcję kontroli społecznej, dostarczając tylko tyle zasobów, żeby głosy niezadowolonych nie stały się słyszalne i by zachować status quo (Hasenfeld, 1983). Obsadza to pracowników socjalnych w roli agentów kontroli społecznej. Alternatywnie, perspektywa wywodząca się z prac Alinsky'ego (1971, 1974) umieszcza pracowników socjalnych w roli organizatorów, którzy wykorzystują nieoczekiwane źródła władzy znajdujące się w rękach tych, którzy nie posiadają, aby niepokoić decydentów. Hardina (2002, s. 55) wymienia podstawowe założenia teorii konfliktu: (1) istnieje konkurencja o zasoby; (2) ci, którzy posiadają, sprawują władzę nad tymi, którzy nie posiadają; (3) wykluczenie wywodzi się w dużej mierze z izmów (np. rasizmu, seksizmu, ucisku klasowego (ang. *classism*)) i (4) rząd, podobnie jak inne instancje podejmujące decyzje, jest kontrolowany przez tych, którzy posiadają. Teoria konfliktu przyjmuje pogląd, że społeczności można z powodzeniem analizować w kategoriach tego, kto sprawuje władzę i jak jest ona stosowana. Idzie jednak dalej, gdy twierdzi, że różnice we władzy i w dostępie do zasobów między tymi, którzy posiadają, i tymi, którzy nie posiadają, w nieunikniony sposób

prowadzą do konfliktu i wymagają zrozumienia, jak zarządzać konfliktem w celu wywołania zmiany.

Teoria mobilizacji zasobów czerpie zarówno z teorii konfliktu, jak teorii zależności władzy, gdy zajmuje się ruchami społecznymi i powodami ich powstawania. Aby mobilizacja była możliwa, musi powstać tożsamość zbiorowa (co dostrzeżono wcześniej w teoriach działania ludzkiego). Nkomo i Taylor (1996) podsumowali kilka teorii, które opisują tożsamość zbiorową, w tym teorię grup zakorzenionych, teorię tożsamości społecznej, badania nad rasą i gender, demografię organizacji i etnologię (s. 340). Członkowie grupy tożsamościowej mają wspólne cechy, wspólne historie, a nawet doświadczyli pewnych identycznych zmian środowiska. W społecznościach i organizacjach przynależność do grup tożsamościowych poprzedza przynależność do grup organizacyjnych. Nkomo i Taylor stwierdzili, że tożsamość należy rozumieć jako skomplikowane pojęcie, ponieważ jednostki mają wiele tożsamości, które mogą się przecinać i nakładać, tworząc tożsamość amalgamatyczną. Tak więc, gdy jednostki łączą się w grupę społecznościową, ich tożsamość (tak jak wszystkich innych) jest raczej konstruowana, niż jest czymś, z czym się urodzili. Tożsamość zbiorowa może zatem się pojawić i zmienić, gdy zmienia się kontekst (Balser, Carmin, 2009; Mulucci, 1995).

Hardina (2002) wskazuje podstawowe założenia mobilizacji zasobów w powiązaniu z praktyką społecznościową:

- Ruchy społeczne powstają, kiedy grupy nie są reprezentowane w procesie podejmowania decyzji.
- Uznanie opinii publicznej pojawia się, gdy następuje protest.
- Ruchy muszą stworzyć odpowiednią strukturę.
- Sukces zależy od stworzenia tożsamości zbiorowej.
- Im lepszy jest przekaz organizacji, tym bardziej wzrasta liczba członków.
- Gromadzenie funduszy jest zawsze problemem, ponieważ członkowie mają ograniczone zasoby, a przyjmowanie funduszy od innych może doprowadzić do porzucenia radykalnego charakteru sprawy (s. 57).

Tabela 5.7 przedstawia szybki przegląd teorii zależności władzy, teorii konfliktu i teorii mobilizacji zasobów.

Tabela 5.7 Wątki i implikacje teorii władzy, polityki i zmiany

Teorie władzy, polityki i zmiany	Wątki	Implikacje dla organizacji społeczności
Teoria zależności władzy	• Organizacje i społeczności są zależne od zasobów, często pochodzących ze źródeł zewnętrznych.	• Konsumenci mogą ograniczać zmiany z obawy, że obrażą fundatorów. • Zmiana może być ograniczona do granic ustalonych w relacji. • Fundatorzy i podmioty zapewniające inne zasoby zewnętrzne wobec społeczności mogą ograniczać zmiany.
Teoria konfliktu	• Społeczność jest podzielona na tych, którzy posiadają i którzy nie posiadają.	• Istnieje konkurencja o zasoby. • Ci, którzy posiadają, mają władzę nad tymi, którzy nie posiadają. • Ludzie są zazwyczaj opresjonowani z powodu uprzedzenia i dyskryminacji. • Decydenci, w tym rząd, są kontrolowani przez tych, którzy posiadają.
Teoria mobilizacji zasobów	• Ruchy społeczne potrzebują tożsamości zbiorowej.	• Grupy niereprezentowane w procesie podejmowania decyzji inicjują ruchy społeczne. • Publiczne protesty przynoszą uznanie opinii publicznej dla problemu. • Ruchy potrzebują struktury. • Sukces zależy od tożsamości zbiorowej zaangażowanych w protest. • Siła zależy od jakości przekazu. • Zdobycie funduszy bez narażania pozycji grupy jest często problemem.

Rozumienie polityki różnorodności społeczności

W rozdziale 4 omówiliśmy koncepcję nazwaną podwójną perspektywą, która postrzega jednostkę w systemie wychowania funkcjonującego w kontekście szerszego systemu podtrzymywania. **System wychowania** składa się z tych tradycji i relacji nieformalnych, w których jednostka czuje się najbardziej pewnie. **System podtrzymywania** składa się z tradycji, przekonań, wierzeń i praktyk dominującego społeczeństwa. Ta koncepcja jest ważna w rozumieniu tego, jak społeczności zachowują wbudowane w siebie konflikty. Osoby, które doświadczają rozbieżności między systemami wychowania i podtrzymywania, są świadome polityki społeczności, władzy i zmiany jako części swojego codziennego doświadczenia. Nawet wtedy, gdy istnieje zgodność między systemami wychowania i podtrzymywania, istnieje groźba fałszywego przekonania, że społeczności są życzliwe dla wszystkich swoich członków albo że wszystkich ich wspierają. Ponieważ społeczeństwo obywatelskie jest cenione przez grupy dominujące, odzwierciedla ono wartości i normy tych, którzy znajdują się u władzy; te same grupy będą się sprzeciwiać rozwojowi stowarzyszeń na rzecz praw człowieka i innych organizacji, które poświęcają się zmianie status quo poprzez wzmocnienie pozycji politycznej i ekonomicznej.

Aby zilustrować, że normy społeczności często traktowane są jako coś oczywistego, Stanfield (1993, s. 137) wskazuje na znaczenie odpowiedzialności obywatelskiej i kultur obywatelskich w tradycjach afroamerykańskich. Z historycznego punktu widzenia te tradycje były wspierane raczej przez instytucje takie jak „stowarzyszenia obywatelskie, zakony i kościoły niż firmy i instytucje finansowe". Gdy społeczności Euroamerykanów szczyciły się kulturą obywatelską zakorzenioną w produkcji, dystrybucji i konsumpcji (ekonomiczna funkcja społeczności), społeczności Afroamerykanów były przez długi czas wykluczone z pełnej partycypacji w dominujących instytucjach w społecznościach lokalnych. W dodatku, Stanfield wskazuje, że te społeczności nie tylko powstały w odpowiedzi na opresję, ale też odzwierciedlają unikalne cechy kulturowe.

Zrozumienie polityki różnych społeczności ma zasadnicze znaczenie dla pracowników socjalnych, gdy wchodzą w interakcje z różnymi grupami. Na przykład, znaczenie wolontariatu w tradycyjnych społecznościach w Stanach Zjednoczonych przekłada się na sformalizowany proces, poprzez który wolontariusze są organizowani i koordynowani, ale jest to pogląd dominujący pod względem politycznym wyznawany przez system podtrzymywania. Ten typ wolontariatu przeszedł gwałtowne ożywienie w czasie spadku gospodarczego w latach 2009 i 2010, kiedy to stany i miasta próbowały pozyskać wolontariuszy do pomocy w wykonywaniu funkcji, które wcześniej były sprawowane przez płatny personel. Wiele stanów i społeczności lokalnych próbowało na przykład utrzymać otwarte parki i biblioteki i uzupełnić wolontariuszami różne funkcje sprawowane przez personel.

Stanfield (1993) stwierdza, że wolontariat w społecznościach Afroamerykanów jest tak nieodłączną częścią nieformalnej struktury sprawowania opieki, że stał się sposobem na życie. Jednak w definicji wolontariatu nie uwzględnia się kalkulacji wkładu w naturze albo rejestracji czasu poświęconego przez wolontariuszy. Nie jest to uwzględnione w żadnych rejestrach czy w księdze danych wolontariusza. Ujmując rzecz prosto, nie istnieje, ponieważ nie może zostać zdefiniowany jako „wolontariat" w tradycyjnych społecznościach Stanów Zjednoczonych.

Kolejny przykład społeczności, która nie stosuje się do dominujących kryteriów, przedstawia Kayal (1991) w swoich badaniach kryzysu zdrowotnego wśród gejów w Nowym Jorku. Kayal analizuje, jak wolontariat w społeczności gejów stał się niezbędny w czasie, gdy nie otrzymywali oni wsparcia rządowego. Wyjaśnia, jak członkowie społeczności gejowskiej zareagowali na problem AIDS, co było przykładem sposobu, w jaki grupy angażują się we wspólną walkę z trudnościami, gdy nadchodzi kryzys. Jest znacznie więcej przykładów grup, które uformowały się lokalnie i zareagowały na problemy, których działania jednak często nie były uznawane albo doceniane w tradycyjnym rozumieniu społeczności (Finn, 2005; Holley, 2003; Rogge, David, Maddox, Jackson, 2005). Ponieważ pracownicy socjalni występują w obronie tych grup i wypowiadają się na ich rzecz, konflikt jest nieunikniony, gdy następuje interwencja za pośrednictwem makropraktyki.

Polityki nie można ignorować, gdy dążymy do zrozumienia społeczności. Autorki feministyczne od dawna deklarowały, że osobiste jest polityczne, wskazując, że każde działanie albo niedziałanie, jakie się podejmuje, jest oświadczeniem politycznym (Bricker-Jenkins, Netting, 2008; Lazzari, Colarossi, Collins, 2009). Istnieje wiele przykładów różnych grup interesów, z których część jest bardziej sformalizowana niż inne, które wchodzą w interakcje w społecznościach lokalnych. W celu pełnej kontekstualizacji ich pracy pracownicy socjalni dostrzegają wzajemne oddziaływanie grup interesów konkurujących o zasoby w społeczności.

Mocne i słabe strony

Rozumienie władzy i polityki jako części dynamiki społeczności ma zasadnicze znaczenie dla interwencji na makropoziomie. Teoretycy, którzy koncentrują się na władzy, polityce i zmianie, zazwyczaj odwołują się do pracy socjalnej, ponieważ dostrzegają wykluczenie i zdają sobie sprawę, że konfliktu nie można ignorować. Ich język jest zgodny z wartościami pracy socjalnej i zasadami etycznymi takimi jak autonomia i sprawiedliwość społeczna i budzi odzew w pracownikach socjalnych, którzy chcą wprowadzać zmiany.

Ograniczeniami w tych teoriach jest to, że choć mogą prowadzić do lepszego zrozumienia władzy i polityki, nie oferują wskazówek, jak osiągać cele bez radykalnych inicjatyw albo jak oceniać, kiedy działać, a kiedy nie. Niuanse subtelnej zmiany zostają przytłoczone przez presję na wprowadzenie zmiany. Nie ma wskazówek dotyczących tego, jak rozwinąć i wykorzystywać profesjonalny osąd, tak żeby cele zmian nie były alienujące, ponieważ założeniem jest to, że alienacja w nieunikniony sposób się pojawi. Hardina (2003) wskazuje, że nawet jeśli te teorie dostarczają pewnych wskazówek co do tego, jak traktować władzę i konkurencję, nie dostarczają strategii, które mogliby wykorzystać organizatorzy społeczności. Ramka 5.4 streszcza mocne i słabe strony teorii władzy, polityki i zmiany.

Ramka 5.4 Teorie władzy, polityki i zmiany

Mocne strony	Słabe strony
• Wprowadzają ważne czynniki ludzkie do rozumienia społeczności i ich dynamiki. • Pomagają w zrozumieniu roli władzy i polityki jako części zmian. • Dostrzegają opresje i wyjaśniają, że konfliktu nie można zignorować.	• Zazwyczaj nie dają wskazówek, jak osiągać cele bez radykalnych inicjatyw. • Ignorują szczegóły na rzecz podkreślania potrzeby wywierania presji w celu doprowadzenia do zmian. • Nie dają wskazówek, jak unikać alienujących celów zmiany. • Nie prezentują pełnego zakresu opcji strategicznych.

Perspektywy współczesne

W latach 50. i 60. XX wieku zainteresowanie socjologów społecznościami i ich badania znacznie osłabły. Zakładano, że społeczeństwo masowe zastąpiło społeczność (Lyon, 1987). Wielu autorów wyrażało obawy, że społeczeństwo zostało utracone i że należy dążyć od odzyskania, ponownego ożywienia i wzmocnienia społeczności. Wielu kandydatów politycznych wzywało również do decentralizacji rządu, przywrócenia kontroli nad lokalnymi społecznościmi i ponownego ustanowienia wartości rodzinnych. Wreszcie, „utracona społeczność" stała się tematem w mediach masowych, w których ludzie używali takich słów jak beznadzieja i pozbawienie znaczenia do opisania swoich uczuć odnośnie do tego, co działo się z życiem społeczności.

Jeśli jednak spojrzeć na to zjawisko z pewnej perspektywy, obawy te narastały i słabły okresowo już od czasu rewolucji przemysłowej. Hunter (1993) wskazuje, że analizy społeczne mówiły o zaniku społeczności lokalnych przez dekady, a teoretycy społeczni obawiali się społecznego upadku miast. Idzie dalej w swoich stwierdzeniach, mówiąc, że wielu badaczy przypominało praktykom o elastyczności nieformalnych relacji i struktur, które utrzymywały relacje międzyludzkie na długo przed pojawieniem się nowoczesnego społeczeństwa. Tym, co budzi nadzieję w przypomnieniu Huntera, jest to, że uznaje on i czyni ważnym to, co kiedyś postrzegano jako nieracjonalne, krótkotrwałe, nieważne i niewidzialne. Relacje, które kobiety z dziećmi nawiązywały w lokalnych społecznościach sąsiedzkich, grupy samopomocowe, które pojawiły się w ostatnich dekadach, systemy wsparcia mniejszości rasowych i etnicznych, dobrowolne stowarzyszenia z wieloma członkami, wysiłki podejmowane przez dobroczyńców i więzi ludzkie, które przekraczają czas i przestrzeń, wszystkie one utrzymują funkcje i role społeczności nawet wtedy, gdy formalne struktury przechodzą kryzys wiarygodności, integralności albo wydolności finansowej. W zasadzie Hunter stwierdza, że te więzi, wśród których rozróżnia się „mikrowięzi" i „makrowięzi", są w nierozerwalny sposób splecione ze sobą, tak że jeśli ktoś pracuje z jednostkami, musi – z definicji – rozumieć społeczność.

Perspektywy dotyczące mocnych stron, empowermentu i odporności

W połowie lat 80. i w latach 90. XX wieku badacze społeczności wypracowali zbiór perspektyw, który w naszym przekonaniu jest bardziej wyważony, wskazując, że zarówno społeczeństwo masowe, jak i społeczność są wciąż ważnymi pojęciami. Na przełomie stuleci bestselerowa książka Putnama (2000) *Samotna gra w kręgle* ponownie zwróciła uwagę na znaczenie społeczności. Eikenberry (2009) stwierdza, że sposób, w jaki ludzie angażują się w swoje społeczności i w aktywności obywatelskie, mógł się zmienić.

Rzucimy teraz światło na trzy wzajemnie powiązane perspektywy, które są szczególnie ważne dla zrozumienia pozytywnych atrybutów społeczności: mocnych stron, empowermentu i odporności. Perspektywa kładąca nacisk na **mocne strony** koncentruje się na wskazaniu możliwości tkwiących w jednostkach i społecznościach, uznając raczej ich zasoby niż deficyty. Gdy buduje się na mocnych stronach, pojawia się potencjał dla empowermentu. **Empowerment** ma swoje źródło w jednostce lub społeczności jako całości, kiedy następuje nagłe uświadomienie sobie, że istnieją nieodłączne mocne strony, na których można budować, i że wykorzystanie tych mocnych stron może doprowadzić do pożądanej zmiany. **Odporność** to zdolność do zachowania empowermentu z upływem czasu, kontynuowania pracy w kierunku doskonalenia społeczności oraz oparcia się pokusie poddania się, gdy pojawiają się konflikty, walki i przeciwności – podnoszenia się raz za razem.

Perspektywy kładące nacisk na mocne strony zostały początkowo zaprezentowane przez Saleeby'ego (1997). W sytuacji gdy społeczności mogą nie okazać się tak funkcjonalne albo kompetentne, jak można by sobie życzyć, praktycy zajmujący się pracą socjalną muszą starannie rozpoznawać i oceniać mocne strony społeczności, w których pracują. Kiedy zajmują się trudnymi problemami społecznymi takimi jak bezdomność czy przemoc, zbyt łatwe może się stać skreślenie całych społeczności jako patologicznych i nienadających się do interwencji. Saleeby przypomina nam, że określenia takie jak **empowerment**, **odporność** i **członkostwo** mogą przynosić otuchę i inspirować. Empowerment oznacza pomoc społecznościom w rozpoznaniu zasobów, które mają. Odporność jest potencjałem, który pochodzi z energii i umiejętności rozwiązywania trwałych problemów. Członkostwo to przypomnienie, że bycie członkiem społeczności niesie ze sobą obywatelską i moralną siłę.

Na przykład stanowy Departament ds. Starzenia zatrudnił pracownicę socjalną. Jej rola polegała na dokonaniu przeglądu wszystkich domów opieki w stanie i określenie, jak wiele z nich ma rady rodzinne. Ustaliła, że większość z nich nie miała aktywnych rad, a te, które istniały, były w dużej mierze kontrolowane przez personel i administrację. Rady postrzegane były jako problem, ponieważ było dobrze wiadomo, że „obecność społeczności" spowoduje, że pensjonariusze zyskają większą uwagę ze strony personelu. Bez społeczności starsi pensjonariusze mogli być w coraz większym stopniu izolowani. Pracownica nie zaprzeczyła, że zdiagnozowana przez nią sytuacja była problemem, ale zamiast skupiać się na problemach towarzyszących tworzeniu skutecznych rad rodzinnych (a tych jest wiele), zaczęła wyliczać mocne strony posiadania rady rodzinnej w domu opieki. Członkowie rodzin, którzy często czuli się izolowani, mogli nawiązać kontakty z członkami innych rodzin, komunikacja między personelem domu opieki a rodzinami mogła się poprawić, połączone wysiłki członków wielu rodzin mogły doprowadzić do identyfikacji wspólnych wyzwań, a członkowie rodzin mogli wspierać się nawzajem. Z jej perspektywy możliwość zorganizowania rad rodzinnych mogła poprawić jakość życia osób sprawujących opiekę nad osobami starszymi, a nawet potencjalnie wpłynąć na jakość opieki nad pensjonariuszami. Wykorzystując perspektywę kładącą nacisk na mocne strony, pracownica socjalna była w stanie przekonać członków rodzin i personel instytucji w całym stanie, że dodatkowa komunikacja, jaką daje posiadanie aktywnych rad rodzinnych, przyniesie wszystkim stronom korzyści i lepiej zintegruje domy opieki z ich lokalnymi społecznościami.

Hardina (2003) prześledził korzenie perspektywy empowermentu sięgającej koncepcji partycypacji obywatelskiej i wojny z ubóstwem. Zaangażowanie obywateli w planowe wysiłki społeczności postrzegano jako narzędzie reformy społecznej. Solomon (1976) doprecyzowała perspektywę empowermentu, gdy uznała, że wynika on z rozpoznania mocnych stron i możliwości jednostek, grup, organizacji i społeczności w zyskiwaniu kontroli nad działaniami zmierzającymi do zmiany represyjnych struktur społecznych, które wpływają na ich życie. Gutierrez i Lewis (1999, s. 11) stwierdzili, że „praktyka empowermentu musi się koncentrować na trzech poziomach: osobistym, interpersonalnym i politycznym". Innymi słowy, jednostki muszą odczuwać empowerment w celu łączenia się z innymi, by angażować się w zmianę, co wraz z synergią ich wspólnych wysiłków może zmieniać sytuację. Mondros i Wilson (1994) wskazali cztery źródła w literaturze, które przyczyniły się do zrozumienia siły i empowermentu społeczności: (1) teoretyczne debaty nad społecznym protestem i niezadowoleniem, nad tym, kiedy one powstają i dlaczego; (2)

rozrastająca się literatura, która próbuje sklasyfikować typy organizacji społecznościowych; (3) deskryptywny zasób wiedzy opisującej ruchy protestu społecznego i (4) rozległa literatura o umiejętnościach organizowania społeczności dostarczająca praktycznych wskazówek, jak zajmować się tą działalnością.

Podejście, w którym na pierwszym miejscu stawia się zasoby, jest zgodne z perspektywą kładącą nacisk na mocne strony i ujmuje na nowo rozwój społeczności jako proces empowermentu, nie zaś rozwiązywanie problemów

Hardina (2003) dostarcza przykładów, jak perspektywa empowermentu może zostać przełożona na praktykę poprzez Independent Living Movement (ILM). ILM powstał w latach 40. XX wieku, kiedy badacze dostrzegli, że poważne trudności, narzucone osobom niepełnosprawnym „opierały się na negatywnej społecznej konstrukcji niepełnosprawności" (s. 19). Od tego czasu ILM stworzył centra w Stanach Zjednoczonych, a zasadnicze znaczenie dla jego praktyki ma zasada, że 51 procent członków zarządów, administracji i personelu usługowego muszą stanowić beneficjenci. Społeczność niepełnosprawnych nie tylko dostrzegła silne strony swoich przedstawicieli, ale również nastąpił ich empowerment, tak by mogli wykorzystać swoje mocne strony dzięki Independent Living Centers (ILC). Społeczności tak jak ludzie są bardzo **odporne** (Lyon, 1987), mają wielką

Tabela 5.8 Perspektywy współczesne

Perspektywy współczesne	Wątki	Cechy charakterystyczne
Perspektywy kładące nacisk na mocne strony	• Społeczności ocenia się raczej w kategoriach ich mocnych stron niż słabości.	• Interwencje społecznościowe mogą się pojawić wokół problemu albo potrzeby. • Badania identyfikują mocne strony społeczności (mapowanie zasobów). • Źródłem rozwiązań jest raczej społeczność niż „usługi".
Perspektywy kładące nacisk na empowerment	• Społeczności mogą zyskać kontrolę nad decyzjami, które ich dotyczą.	• Ludzie wykluczeni z podejmowania decyzji zyskują swój głos. • Zasoby trafiają do potężniejszych. • Wyłania się przywództwo i promuje wiedzę o tym, jak decyzje można kontrolować na poziomie lokalnym.
Perspektywy kładące nacisk na odporność	• Społeczności mają wielki potencjał odzyskiwania sił i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami.	• Sieci sąsiedzkie i zaufanie są widoczne. • Aktywne dobrowolne stowarzyszenia partycypują w życiu społeczności. • Utrzymywane są stabilne sieci organizacyjne. • Zapewniane są odpowiednie usługi.

zdolność do rozwoju empowermentu, nawet w obliczu na pozór przytłaczających wyzwań. Breton (2001, s. 22) koncentruje się na odporności społeczności sąsiedzkich, zauważając, że mają one wiele cech charakterystycznych takich jak: (1) zaufanie do sieci sąsiedzkich, (2) członków działających poprzez dobrowolne stowarzyszenia, (3) stabilne lokalne sieci organizacyjne i (4) infrastrukturę społeczną z dostępnymi potrzebnymi usługami. Szczególne znaczenie ma gwałtowny rozrost literatury dotyczącej wspólnotowej natury ludzi i odporności „wspólnych zasobów" nawet w czasach wielkiej zmiany (zob. np. Lohmann, 1992). Od lat 90. XX wieku pojęcie kapitału społecznego stało się środkiem badania władzy, przywilejów i opresji w środowisku społeczności (Portes, 2000) i jest postrzegane jako pomocne dla praktyków pracujących w społeczności, którzy są zainteresowani zrozumieniem ludzkiego zachowania w kontekście środowiska (Aguilar, Sen, 2009).

Kretzman i McKnight (1993) badali prężne społeczności przez lata. Wykorzystywali perspektywę kładącą nacisk na mocne strony do stworzenia modelu praktyki, który koncentruje się na zasobach społeczności, a nie ograniczeniach. Opowiadają się za rozwijaniem mocnych stron i empowermentem lokalnych sieci społecznościowych oraz dostarczają szczegółowych wskazówek dotyczących tego, jak przeprowadzać, jak to nazywają, mapowanie zasobów. Green i Haines (2002) zauważają, że zasoby zawsze były dostępne w społecznościach lokalnych, ale najczęściej koncentrowano się na problemach. Podejście kładące nacisk na zasoby jest zgodne z perspektywą kładącą nacisk na mocne strony i ujmuje na nowo rozwój społeczności jako proces empowermentu, nie zaś rozwiązywanie problemów. Tabela 5.8 przedstawia przegląd wątków w perspektywach kładących nacisk na mocne strony, empowerment i odporność.

Budowanie potencjału i mapowanie zasobów

Delgado (2000), Hardina (2003), Holley (2003) i inni przypominają praktykom pracującym w społeczności, że siła nieformalnych sieci w społecznościach etnicznych ma zasadnicze znaczenie dla wysiłków związanych z budowaniem potencjału. **Podmioty nieformalne** to te, które nie są publicznie włączane do instytucji świadczących usługi zdrowotne i społeczne. Ich znaczenie w systemie świadczenia usług często nie było rozpoznawane, tymczasem realizują one ogromny zakres zadań związanych ze wzajemnym wsparciem. Obejmują one jednostki domowe, naturalne systemy wsparcia i sieci społeczne, grupy samopomocowe oraz dobrowolne i oddolne stowarzyszenia. Krótko omówimy teraz każde z nich.

Jednostki domowe

Jednostka domowa składa się ze wspólnie zamieszkujących osób, niezależnie od tego, czy uważają siebie za rodziny, istotnych innych, przyjaciół, partnerów czy współlokatorów. W przeszłości rodziny często postrzegano jako tożsame z gospodarstwem domowym, ale gdy coraz więcej ludzi mieszka ze sobą, nie będąc spokrewnionymi, pojęcie jednostki domowej wydaje się bardziej użytecznym terminem (Smith 1991). Świadczenie usług w tej jednostce zazwyczaj przybiera formę sprawowania opieki i zwykle spada na kobiety. Na przykład nieformalni opiekunowie zapewniają ogromną większość opieki nad osobami niepełnosprawnymi i przewlekle chorymi (Guberman, 2006). Możliwość odczuwania przez osobę sprawującą opiekę obciążenia i stresu sprawia, że może potrzebować pomocy ze strony innych w społeczności. Usługi pozwalające na odpoczynek często są potrzebne dla zachowania fizycznego i psychicznego dobrostanu opiekuna.

Oceniając skalę usług świadczonych przez jednostki domowe w danej społeczności, powinno się brać pod uwagę wskaźniki pokazujące, co dzieje się w prywatnych mieszkaniach członków populacji docelowej. Na przykład, czy zidentyfikowani opiekunowie w społeczeństwie są

nadmiernie obciążeni? Czy istnieje zidentyfikowana potrzeba świadczenia usług pozwalających na odpoczynek dla opiekunów osób niepełnosprawnych fizycznie, umysłowo i osób starszych i/lub małych dzieci? Czy rośnie liczba próśb o wspólne mieszkanie?

Szczególnie ważne jest zidentyfikowanie znaczenia jednostki domowej dla populacji docelowej. Na przykład, jeśli populacja docelowa to wdowy mieszkające samotnie, jednostka domowa nie zawiera żadnych innych osób, które mogłyby im pomóc. Nie tylko opiekunowie nie są dostępni, ale też aktywne dawniej starsze kobiety mogą nagle znaleźć się same po latach opiekowania się dziećmi i małżonkami. Z drugiej strony, populacje docelowe takie jak dzieci ze śródmieść, mieszkające w zatłoczonych gospodarstwach domowych, w których prywatność jest ograniczona a napięcie wysokie, mogą zyskiwać wsparcie od rodzeństwa, rówieśników i rodziców. Może być trudno zapewnić odpoczynek dla samotnych matek, a ubóstwo może ograniczać możliwości i wybory życiowe. Jednak jednostka domowa może być zasadniczym źródłem wsparcia dla tych dzieci, niezależnie od tego, jak bardzo jest ona krucha. Postrzeganie jednostki domowej jako źródła siły społeczności i rozwijanie usług wspierających tę jednostkę może dać podwójną korzyść w postaci wzmocnienia rodzin i zredukowania zapotrzebowania na inne usługi wspierające.

Naturalne systemy wsparcia i sieci społeczne

Często nieustrukturyzowane, nieformalne podejście do wzajemnego wsparcia będzie się zmieniać, ponieważ rozwijają się naturalne albo społeczne systemy wsparcia. Większość ludzi należy do sieci społecznych, ale to samo w sobie nie tworzy naturalnego systemu wsparcia. Według McIntyre'a (1986) powstaje on, kiedy zasoby rzeczywiście zostały wymienione. Istnienie naturalnych systemów wsparcia dostrzegano od lat. Najnowsze badania i nacisk położony na wsparcie nieformalne skłoniły do bardziej intensywnych badań, zwłaszcza w społecznościach o wysokiej stopie ubóstwa (Saegert, Thomson, Warren, 2001).

Ponieważ sieci nie mają ustalonych granic i są zależne od interakcji między nieformalnymi podmiotami i grupami, będą prawdopodobnie rozciągać się poza lokalną społeczność. Zadania związane ze wzajemnym wsparciem mogą być realizowane zarówno przez terytorialnie rozproszonych, jak również skoncentrowanych członków sieci. Sieci rozproszone będą uzależnione od takich połączeń jak systemy transportu i telefony, a zatem mogą być podatne na zniszczenie w okresach kryzysu. Balgopal (1988) wyjaśnia znaczenie sieci społecznych, w których krewni, przyjaciele i współpracownicy tworzą system wsparcia i reagują, gdy pojawia się kryzys. Sieci społeczne podtrzymują emocjonalnie i często dają pomoc w opiece nad dzieckiem albo troszczą się o sąsiadów.

W społeczności lokalnej istnieją wskaźniki zakresu nieformalnych grup sąsiedzkich i systemów wsparcia. Stowarzyszenia sąsiedzkie, wymiana opieki nad dziećmi i bezpośrednie interakcje między sąsiadami są wskaźnikami zakresu wsparcia dostępnego w tej jednostce.

Grupy samopomocowe

Grupy samopomocowe są jednym z najszybciej rozrastających się elementów wsparcia społecznościowego. Były tworzone w celu poradzenia sobie z różnymi problemami i potrzebami osobistymi i społecznymi, w tym z nadużywaniem substancji odurzających, osamotnieniem i stratą, depresją, rodzicielstwem i wieloma innymi problemami. Wiele grup samopomocy (z których prawdopodobnie najbardziej znaną są Anonimowi Alkoholicy) stworzyło oddziały w całym kraju i za granicą i stanowią uznane narzędzia świadczenia usług.

Hutcheson i Dominguez (1986) potwierdzili znaczenie grup samopomocy etycznej w swoich badaniach klientów pomocy społecznej pochodzenia latynoskiego. Han (2003) informuje o studium przypadku dotyczącym przemocy domowej w społeczności koreańskiej w Kalifornii oraz znaczeniu wykorzystania grup wsparcia jako części programu prewencji. Ponieważ w tych i innych populacjach etnicznych mogą powstać bariery językowe i kulturalne, grupy samopomocowe pomagają w zachowaniu tożsamości społecznościowej i zaangażowania.

Grupy samopomocowe często postrzega się jako zgodne również z perspektywą feministyczną. Takie grupy kierowane są przez wdowy, kobiety, które były wykorzystywane albo maltretowane, i opiekunów. Wzajemne wsparcie, które zapewniają grupy samopomocowe, może pomóc w ochronie zdrowia fizycznego i psychicznego opiekunów.

W zależności od zidentyfikowanej populacji docelowej, grupy samopomocowe mogą mieć zasadnicze lub tylko umiarkowane znaczenie. Na przykład populacje, które już mają dostęp do systemu usług i jego zasobów, mogą uznać takie grupy za mniej niezbędne, podczas gdy populacje walczące o uznanie własnych potrzeb mogą uznawać je za niezmiernie pomocne.

Dobrowolne stowarzyszenia

Smith (2000) opisuje oddolne stowarzyszenia, które tworzą połączenia między nieformalnymi grupami wsparcia i bardziej ustrukturyzowanymi organizacjami usługowymi. Te stowarzyszenia są zazwyczaj lokalne z natury, autonomiczne i składają się z dobrowolnych członków. Służą jako most między nieformalnymi i formalnymi komponentami systemu usług społecznych i były opisywane jako bardzo ściśle związane z wartościami wyznawanymi przez ich członków i sprawami, o które się oni troszczą (Wollebaek, 2009). Dobrowolne stowarzyszenie definiowane jest jako „ustrukturyzowana grupa, której członkowie zjednoczyli się w celu realizacji interesu lub osiągnięcia pewnego celu społecznego. Mają wyraźny cel ukierunkowany na wybraną formę »społecznego ulepszenia«" (Van Til, 1988, s. 8). Grupy społecznościowe takie jak stowarzyszenia sąsiedzkie albo lokalne kongregacje są zaliczane do tej kategorii. Podobnie jak grupy samopomocowe, dobrowolne stowarzyszenia różnią się pod względem stopnia sformalizowania. Ich granice są bardziej wyraźnie określone niż grup nieformalnych, ponieważ istnieje formalny proces przystępowania i zapewniania wsparcia finansowego.

Dobrowolne stowarzyszenia mają kilka cech charakterystycznych. Członkowie mają poczucie wspólnoty, które daje tożsamość zbiorową. Status społeczny może być wzmacniany przez członkostwo, a nad członkami może być sprawowana kontrola społeczna. Funkcją stowarzyszenia może być poprawa dobrostanu jego członków poprzez udzielenie wsparcia. Jeśli stowarzyszenie jest silne, może odgrywać istotną rolę z perspektywy osób niebędących jego członkami, choć jego wpływ może być pozytywny lub negatywny (Williams, Williams, 1984). Na przykład stowarzyszenia takie jak grupy białych supremacjonistów mogą być potężną, choć destrukcyjną siłą w pewnych społecznościach.

Dobrowolne stowarzyszenia bada się zarówno pod kątem inkluzyjności, jak i ekskluzywności. Williams i Williams (1984) omawiają znaczenie czarnych Kościołów w powstaniu i rozwoju społeczeństw pomocy wzajemnej. Z historycznego punktu widzenia wiele działań mainstreamowych związanych z Kościołem było zamkniętych dla czarnych, którzy wyemigrowali do centrów miast. „Czarni organizowali dobrowolne stowarzyszenia w kościołach w formie towarzystw opieki nad chorymi i towarzystw pogrzebowych, grup samopomocy ekonomicznej, społeczeństw misyjnych oraz różnych tajnych zakonów i bractw" (s. 21). Grupy etniczne, lesbijki i geje oraz inne opresjonowane osoby mogą wykorzystywać nieformalne podmioty w większym stopniu niż inne populacje. Grupy sąsiedzkie, grupy samopomocowe i dobrowolne stowarzyszenia służą jako środki wzajemnej pomocy, jako miejsce klaryfikowania perspektyw i jako punkt skupienia działań. W niektórych przypadkach te działania doprowadziły do uznania i szerszego poparcia oraz poprawy dostępu do istniejących formalnych podmiotów świadczenia usług społecznych w społeczności. Interesującym przypadkiem w 2010 roku była tak zwana Tea Party, nieformalna grupa obywateli, którzy chcieli wyrazić swoje niezadowolenie z tego, co uznawali za nadmierne wydatki i zadłużenie na poziomie federalnym. Wiele lokalnych oddziałów organizowało zloty, a na początku 2010 roku odbyła się konferencja narodowa. W ocenie dostępnych usług dla populacji docelowej ważne jest, żeby makropraktyk zidentyfikował dobrowolne stowarzyszenia. Kościoły, związki i grupy profesjonalne są potencjalnymi źródłami wsparcia dla populacji docelowej. Mogą nie znajdować się na liście usług społecznych, jednak mogą być pierwszym źródłem, do którego ludzie zwrócą się w potrzebie (Wineberg, 1992). Trendy w rozwoju tego, co nazywa się **kręgami dawania**, ilustrują, jak członkowie społeczności tworzą stowarzyszenia w celu gromadzenia pieniędzy i innych zasobów na rzecz ważnych spraw. Tego rodzaju przedsięwzięcia związane z gromadzeniem funduszy nasilają się zwłaszcza w społecznościach kolorowych oraz wśród kobiet (Eikenberry, 2009).

Tabela 5.9 przedstawia przegląd nieformalnych podmiotów społeczności. Jednostki domowe, naturalne systemy wsparcia i sieci społeczne, grupy samopomocowe i dobrowolne stowarzyszenia są podmiotami społeczności,

które wchodzą w interakcje w nieformalne, a niekiedy bardziej sformalizowane sposoby. Budowanie potencjału i mapowanie zasobów to koncepcje teoretyczne, które rozpoznają istotę zrozumienia, jak nieformalne podmioty są skonstruowane, sposoby, w jakie postrzegają je członkowie społeczności, oraz mocne strony, jakie mogą wnieść do interwencji w społeczności (Chaskin, Brown, Venkatesh, Vidal, 2001; Hannah, 2006; Nye, Glickman, 2000). Społeczności obfitujące w nieformalne podmioty mają duży potencjał, niekiedy nierozpoznawany wcześniej przez ich członków. Makropraktycy często angażują się we wskazywanie, jak wiele zasobów i mocnych stron posiada społeczność, tak żeby mogły się pojawić wysiłki związane z mobilizacją.

Tabela 5.9 Przegląd nieformalnych podmiotów społeczności

Nieformalny podmiot społeczności	Skład	Przykłady zapewnianego wsparcia
Jednostki domowe	Osoby, które wspólnie zamieszkują w tym samym lokalu.	Nieformalni opiekunowie osób starszych i małych dzieci.
Naturalne systemy wsparcia i sieci społeczne	Ludzie w społeczności, którzy wymieniają się zasobami.	Ludzie (naturalni pomocnicy), którzy zaspokajają potrzeby sąsiadów w czasie kryzysu.
Grupy samopomocowe	Ludzie łączący się w celu pomagania sobie nawzajem ze wspólnym problemem lub potrzebą.	Rodzice, których dzieci zostały zabite przez pijanych kierowców, zapewniający sobie wzajemne wsparcie.
Dobrowolne stowarzyszenia	Ludzie jednoczący się w celu wspierania jakiegoś interesu.	Stowarzyszenia sąsiedzkie i rady mieszkańców.

Modele praktyki społecznościowej

Podczas gdy teorie społeczności pozwalają na zrozumienie, dlaczego społeczności funkcjonują w taki, a nie inny sposób, autorzy zajmujący się działaniem i rozwojem społeczności szukają recept, jak może nastąpić zmiana w społecznościach. Wiele modeli praktyki społecznościowej było i jest wykorzystywanych przez pracowników socjalnych do wywołania zmiany w społeczności. Te modele są mocno ugruntowane w pojęciach i języku teorii systemów i teorii ekologicznej. Podsumowanie teorii, które wpłynęły na wiele modeli praktyki społecznościowej, znajduje się w tabeli 5.10.

Istnieje wiele sposobów podchodzenia do modeli społeczności i modeli praktyki pracy socjalnej. Na początku Mondros i Wilson (1994) zidentyfikowali komponenty spotykane najczęściej w modelach praktyki: (1) cel w postaci zmiany; (2) role personelu, liderów i członków; (3) proces wyboru problemów; (4) cel wysiłku ukierunkowanego na zmianę; (5) ocena, jaki charakter będzie miał cel – kooperacyjny czy antagonistyczny; (6) strategia zmiany; (7) rozumienie zasobów potrzebnych do wywołania zmiany; (8) zrozumienie roli organizacji w procesie zmiany (s. 240). W tej publikacji przedstawiamy wszechstronny model praktyki, który obejmuje osiem z tych elementów. Ten model planowej zmiany jest opracowany w rozdziałach 9, 10 i 11 i jest dość wyjątkowy pod tym względem, że można go wykorzystać zarówno na obszarze społeczności, jak i na obszarze organizacji. Najlepiej znane wśród praktyków zajmujących się społecznością modele to modele Rothmana (2008), które rozwinął on początkowo w 1968 roku. Proponuje on wieloaspektowe podejście, opierające się na trzech podejściach do interwencji. Są to: (1) planowanie i ustalanie kierunku polityki publicznej, (2) rozwój potencjału społeczności i (3) rzecznictwo społeczne. Planowanie i ustalanie kierunku polityki obejmuje racjonalistyczne planowanie, planowanie partycypacyjne i występowanie w roli rzecznika wybranego kierunku polityki. Trzy tryby rozwoju potencjału to rozwój skupiony na potencjale, planowy rozwój potencjału i aktywizm tożsamościowy. Trzy sposoby występowania w imieniu społeczności to działania społeczne, reforma społeczna i organizowanie solidarności (s. 14).

Planowanie i ustalanie kierunku polityki publicznej jest zorientowanym na zadania, opartym na danych podejściem, w którym przeważa perswazja za pomocą „faktów". Dąży ono do zajęcia się poważnymi problemami społeczności i rozwiązaniem ich poprzez staranne studiowanie oraz zastosowanie technik racjonalnego planowania. To podejście również dąży do angażowania członków społeczności w ten proces przez wsłuchiwanie się w ich potrzeby i ograniczanie roli planistów społecznych raczej do wspomagania procesu zmiany niż narzucania niezależnie określonych dyrektyw. W swojej najczystszej formie model zakłada, że logika będzie przeważać nad uprzedzeniami politycznymi. Jednak planiści nie muszą być politycznie naiwni, a w racjonalnym planowaniu można wprowadzać modyfikacje, żeby objąć względy polityczne i występowanie w imieniu społeczności.

Celem rozwoju potencjału jest rozwój zdolności społeczności do stania się bardziej zintegrowaną i spójną dzięki samopomocy w oparciu o założenie, że grupy społeczności muszą się angażować w rozwiązywanie problemów. Empowerment następuje przez wspólne wysiłki i oparte na wiedzy podejmowanie decyzji dokonywane przez członków społeczności. Podejście to koncentruje się na procesie, budowaniu relacji i rozwiązywaniu problemów tak, że grupy mogą ze sobą współpracować. Rozwój potencjału dobrze pasuje do podejść kładących nacisk na mapowanie zasobów, budowanie potencjału, mocne strony, odporność i empowerment. Jego ograniczeniami są czasochłonna natura i założenie, że zmiana

Tabela 5.10 Podsumowanie wkładu teorii w praktykę społecznościową

Teorie	Wkład w praktykę społecznościową
Systemy społeczne	• Pokazują, że zmiany w jednym podmiocie społeczności będą miały wpływ na inne podmioty. • Wskazują, że zmiany w podjednostkach wpływają również na większą społeczność. • Pozwalają na porównania, jak funkcjonują różne społeczności. • Pokazują, że presja na powrót do stanu równowagi będzie zależeć od wykorzystanego porównania.
Ekologiczne teorie człowieka albo populacji	• Jest szczególnie pomocna w przypadku społeczności terytorialnych dla zrozumienia relacji między jednostkami. • Uznaje, że grupy w społeczności konkurują o ograniczone zasoby, a przetrwają ci, którzy znajdują się u władzy. • Uznaje, że grupy pozbawione władzy muszą się dostosować do norm społeczności. • Uznaje wpływy wzajemnych powiązań i wzajemnego kształtowania struktur fizycznych i społecznych.
Teoria zachowania ludzkiego	• Koncentruje się na jednostce w społeczności jako jednostce analizy. • Daje wgląd w relacje, interakcje, wartości i potrzeby jednostek. • Daje praktykom zajmującym się społecznościami istotne wskazówki dotyczące różnicy, jaką zaufanie i relacje mogą wywołać w interakcjach w społeczności.
Teorie władzy, zmiany i polityki	• Ukazują wpływ zewnętrznych źródeł zasobów na społeczności lokalne. • Postrzegają społeczność jako podzieloną na tych, którzy posiadają, i tych, którzy nie posiadają. • Koncentrują się mocno na izmach. • Dostrzegają dynamikę ruchów społecznych oraz ich wpływ na zmianę społeczności. • Uznają rolę władzy we wszystkich transakcjach interpersonalnych.

może nastąpić raczej w drodze konsensusu niż konfrontacji. Tak więc korzenie teoretyczne pasują dobrze do metafor systemów społecznych z mechanizmem i organizmem.

Cel *rzecznictwa społecznego* jest zorientowany zarówno na proces, jak i na zadanie w tym sensie, że uczestnicy dążą do zmiany stosunków władzy i zasobów w celu wywołania zmiany instytucjonalnej. W tym podejściu stosuje się presję, a konflikt jest czymś oczekiwanym. Beneficjenci tego typu interwencji są często postrzegani jako ofiary opresyjnych struktur władzy. Empowerment osiąga się, gdy beneficjenci mają poczucie, że mają moc wpływania na podejmowanie decyzji w społeczności. Choć język działania społecznego jest często wykorzystywany przez pracowników socjalnych, ważne, aby zdawać sobie sprawę, że to podejście do praktyki społecznościowej jest ugruntowane w teoriach władzy i polityki kładących nacisk na konflikt, zależność władzy i mobilizację zasobów. Konfrontacja wymagana w tym modelu jest wyczerpująca i czasochłonna, a czasami skupienie się na zadaniu staje się tak ważne, że zapomina się o procesie. Ponieważ wynik zazwyczaj wiąże się ze scenariuszem dopuszczającym tylko zwycięstwo lub porażkę, trudno jest wypowiadać się w imieniu społeczności, nie tworząc sobie jakichś wrogów. Zalecamy, żeby wykorzystywać je, gdy inne podejścia okazały się nieskuteczne.

Rothman szybko wskazuje, że istnieje wiele sposobów, w jakie te trzy sposoby mogą się ze sobą łączyć i pokrywać. Inni autorzy rozwijali prace Rothmana. Na przykład Mondros i Wilson (1994) wskazują trzy podejścia praktyczne, które mieszczą się w modelu działania społecznego: oddolna praktyka, praktyka lobbingowa i podejście mobilizujące. Praktyka polityczna została dodana przez Haynesa i Mickelsona (2006).

Gamble i Weil (2010) zapewniają szerokie spektrum modeli praktyki społecznościowej (w sumie osiem), które zawierają bardziej subtelne rozróżnienia w odniesieniu do metod i założeń. Tych osiem podejść to:

- Organizowanie sąsiedztwa i społeczności;
- Organizowanie funkcjonalnych społeczności;
- Rozwój społeczny, rozwój ekonomiczny i zrównoważony rozwój;
- Tworzenie programu inkluzji;
- Planowanie społeczne;
- Koalicje;
- Działanie polityczne i społeczne;
- Ruchy na rzecz postępowej zmiany.

Gamble i Weil (2010) opisują każdy z tych modeli i umieszczają je w matrycy w zależności od następujących cech porównawczych: pożądanego wyniku, systemów ukierunkowanych na zmianę, pierwotnych zwolenników, zakresu zainteresowania oraz ról w praktyce pracy socjalnej/praktyce społecznościowej (s. 26–27).

Te modele odzwierciedlają wiele różnych sposobów, w jakie pracownicy socjalni angażują się w pracę społecznościową. Rozciągają się od organizowania oddolnej społeczności związanej z konkretnym miejscem, w której pracownicy socjalni uczestniczą wraz z miejscowymi grupami, by wywołać zmianę, po ruchy społeczne, które przekraczają granice geograficzne. Ruchy społeczne takie jak ruch osób niepełnosprawnych (O'Brien i Leneave, 2008) albo ruch gejów i lesbijek (Adam, 1995) mają zazwyczaj rozległą bazę społeczną i obejmują szerokie spektrum osób i poglądów (Meyer, 2010). Ruchy społeczne przypominają praktykom o przeprowadzonym przez Warrena rozróżnieniu na relacje wertykalne i horyzontalne, ponieważ często łączą one ludzi z różnych społeczności (wertykalne), jak również tworzą oddziały lokalne (horyzontalne).

Ostrzegamy, że nie ma czegoś takiego jak „właściwy" sposób kategoryzacji modeli, strategii i taktyk praktyki społecznościowej. Planowa zmiana społeczności jest mieszaniną różnych podejść, opartą na starannej ocenie sytuacji, która ma zostać zmieniona. Zasadnicze znaczenie ma również dostrzeżenie, że sytuacje i problemy nieustannie ewoluują, w związku z czym pracownicy socjalni muszą elastycznie zmieniać kierunek działania, gdy pojawiają się nowe informacje i następuje rewizja sytuacji. Tabela 5.11 przedstawia przegląd modeli praktyki społecznościowej (Gamble, Weil, 2010; Kettner, Moroney, Martin, 2009; Rothman, 2008).

Pamiętajmy, że w tym rozdziale jedynie zarysowaliśmy liczne modele, które zostały dobrze rozwinięte w literaturze profesjonalnej, do której czytelnik łatwo może uzyskać dostęp. Przypomnimy czytelnikom o tych pokrótce wprowadzonych tu modelach i pojęciach w rozdziałach 9, 10 i 11 i poprosimy o skoncentrowanie się na interwencjach mających na celu planową zmianę.

Tabela 5.11 Przegląd modeli praktyki społecznej

Model	Podstawowe przesłanki	Źródło
Rozwijanie potencjału albo organizowanie społeczności sąsiedzkiej i lokalnej	Koncentruje się na rozwijaniu potencjału społeczności i integracji poprzez samopomoc; zorientowany mocno na proces. Wykorzystuje się mapowanie zasobów i budowanie potencjału.	Rothman (2008)
Organizowanie społeczności funkcjonalnych	Łączy ze sobą ludzi skoncentrowanych na konkretnej sprawie, by zmienić zachowania i postawy ludzi; nie jest z konieczności związany z miejscem; koncentruje się na kwestiach ułatwiających empowerment.	Gamble, Weil (2010)
Rozwój społeczny, rozwój ekonomiczny i zrównoważony rozwój	Przygotowuje obywateli na lokalnym poziomie do skoncentrowania się na rozwoju ekonomicznym i społecznym, który będzie trwał; wykorzystuje intensywne mapowanie zasobów, zwłaszcza na obszarze ekonomicznym, i buduje potencjał.	Gamble, Weil (2010)
Planowanie/planowanie kierunku polityki	Angażuje uczestników w interakcje mające dotyczyć istotnych problemów społecznych; wykorzystuje umiejętności planistów ekspertów do kierowania procesem.	Rothman (2008)
Rozwój programu	Wykorzystuje bazę organizacyjną, w której programy są tworzone w celu zaspokajania potrzeb społeczności; wykorzystuje umiejętności specjalistów w projektowaniu programów i interwencji.	Kettner, Moroney, Martin (2008)
Działanie polityczne i społeczne	Próbuje zmienić stosunki władzy i zasoby w celu wywołania zmiany instytucjonalnej; dominują tu perspektywy kładące nacisk na mocne strony i empowerment.	Rothman (2008)
Koalicja	Łączy wiele podmiotów społeczności (np. organizacje, grupy) w celu zbudowania podstawy władzy, w oparciu o którą może nastąpić zmiana.	Gamble, Weil (2010)
Ruchy na rzecz postępowej zmiany	Działają poza istniejącymi strukturami w ukierunkowaniu na cele związane ze sprawiedliwością społeczną, które zmienią istniejące struktury społeczne; zorientowane na strukturalną (nawet radykalną) zmianę na szeroką skalę.	Gamble, Weil (2010)

Podsumowanie

Ten rozdział przedstawia przegląd teorii, perspektyw i modeli praktyki dotyczących społeczności, z których korzystają pracownicy socjalni. Istnieje wiele definicji i typów społeczności. Trzy wymiary, które krótko przeanalizowaliśmy, to (1) społeczności geograficzne, przestrzenne albo terytorialne; (2) społeczności oparte na przynależności lub interesie; (3) sieci osobiste albo członkostwo w wielu społecznościach. Społeczności terytorialne w oczywisty sposób są związane z miejscem, ale społeczności oparte na identyfikacji, jak również sieci osobiste nie muszą wykazywać takiej cechy. Model planowej zmiany prezentowany w dalszych rozdziałach będzie mógł zostać zastosowany zarówno do społeczności związanych z miejscem, jak i tych niezawiązanych z miejscem.

Jedną cechą wspólną wielu teoriom społeczności jest przywiązywanie przez nie wagi do struktury i funkcji. Warren (1978) wskazał pięć funkcji społeczności: (1) produkcję, dystrybucję i konsumpcję; (2) socjalizację; (3) kontrolę społeczną; (4) partycypację społeczną oraz (5) wzajemne wsparcie. Pantoja i Perry (1998) dodają dwie dodatkowe funkcje: (6) obronę i (7) komunikację. Społeczności postrzega się jako dysfunkcjonalne albo niekompetentne, kiedy te funkcje nie są adekwatnie spełniane, zwłaszcza funkcje ekonomiczne. Podejścia do społeczności, które stosują teorię systemów, również są zakorzenione w analizach struktury i funkcji społeczności.

Teorie ekologiczne człowieka wywodzące się z pracy Roberta E. Parka, ujmują społeczności jako silnie powiązane ze sobą i bardzo zmienne. Ludzie, ich wartości i ich interakcje byli elementami ekologii społeczności badanych przez pierwszych antropologów i socjologów. Ta praca pokazała również, że społeczności odzwierciedlają zbiorowe tożsamości bogate w symbole, wartości i ideologie, które ludzie wspólnie przyjmują.

Teorie społeczności, które koncentrują się na władzy, polityce i zmianie jako istotnych zmiennych, są ważne dla praktyki pracy społecznej. Perspektywy ujmujące osobę w środowisku zazwyczaj prowadzą do tego, że pracownicy socjalni postrzegają społeczności jako areny polityczne, na których władza dominujących grup czyni zmianę konieczną, tak żeby można się było zająć nieodpowiednio zaopatrzonymi w usługi społecznościami. Zrozumienie polityki różnych społeczności ma zasadnicze znaczenie dla pracowników socjalnych dążących do niesienia pomocy grupom nieodpowiednio zaopatrzonym w usługi.

Wreszcie, współczesna teoria i praktyka społecznościowa przejawiają nowe zainteresowanie przemyśleniem wartości społeczeństwa jako areny przyszłych badań. Po perspektywach kładących nacisk na mocne strony, empowerment i odporność pojawiły się podejścia kładące nacisk na budowanie potencjału i mapowanie zasobów. Krótki przegląd modeli praktyki społecznościowej został zaprezentowany jako sposób na wprowadzenie czytelnika w rozliczne strategie wykorzystywane do wywołania zmiany w społeczności oraz w celu przygotowania czytelnika do zastanowienia się nad modelem planowej zmiany prezentowanym w tej publikacji.

6 Diagnozowanie społeczności

Plan rozdziału

Wprowadzenie 199
Dwa przypadki społeczności 200
- Przykład 1: Canyon City 200
- Pierwsze zetknięcie się ze społecznością 200
- Zawężenie zakresu działań 200
- Mobilizowanie zasobów 201
- Przykład 2: Lakeside 201
- Badanie ważnych zmian 201
- Dostrzeganie wpływu zmian 202
- Wnioski płynące z przykładów 203

Schemat oceny społeczności 204
- Zadanie 1: Koncentrowanie się na populacji docelowej 206
- Identyfikowanie populacji docelowej 208
- Zrozumienie charakterystycznych cech członków populacji docelowej 209
- Badanie potrzeb populacji docelowej 210
- Zadanie 2: Określenie charakterystycznych cech społeczności 215
- Identyfikacja granic społeczności 215
- Identyfikacja mocnych stron, kwestii i problemów społeczności 217
- Rozumienie dominujących wartości 219
- Identyfikacja formalnych i ukrytych sposobów wykluczenia i dyskryminacji 221
- Zadanie 3: Identyfikacja struktury społeczności 223
- Rozpoznanie źródeł władzy i dostępności zasobów 223
- Badanie jednostek świadczących usługi 226
- Identyfikacja wzorców wpływu, kontroli i świadczenia usług 228
- Ustalenie związków między podmiotami 230

Podsumowanie 234
Dodatek 235

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	Praktyka oparta na badaniach
Etyczna praktyka ★	Zachowanie ludzi ★
Krytyczne myślenie	Praktyka polityczna ★
Różnorodność w praktyce	Konteksty praktyczne ★
Prawa człowieka i sprawiedliwość	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja

Wprowadzenie

Zrozumienie społeczności jest poważnym przedsięwzięciem. Osoby, które mieszkają w niej od dawna, mogą stwierdzić: „Żyję w tym mieście od 40 lat i wciąż nie mogę go zrozumieć!". W jaki sposób zatem badacz albo praktyk może mieć nadzieję, że zrozumie coś tak złożonego jak społeczność, a tym bardziej – że będzie potrafił zaproponować, w jaki sposób można ją zmienić? A co, jeśli próbuje dokonać diagnozy społeczności niezwiązanej z miejscem, która nie ma granic geograficznych?

Nie ma jednej, powszechnie akceptowanej metody pozwalającej zrozumieć wszystkie elementy, które tworzą społeczność. Dla makropraktyka rozumienie oznacza zgromadzenie w dostępnym czasie jak największej ilości informacji dotyczących konkretnego obszaru będącego przedmiotem zainteresowania, a także podjęcie najlepszych decyzji opartych na wiedzy, którą tworzą te informacje.

Istnieją trzy powody, dla których makropraktycy potrzebują systematycznego podejścia do konceptualizacji i oceny społeczności, jej mocnych stron oraz problemów społecznych. Po pierwsze, pogląd kładący nacisk na osobę, która żyje w środowisku, zajmuje centralne miejsce w praktyce pracy socjalnej. Wymaga rozważenia, jak jednostki funkcjonują w większych systemach. Społeczność danej osoby ma wiele wspólnego z jej wartościami, przekonaniami, problemami, z którymi się mierzy, oraz dostępnymi zasobami. Trudno jest więc uwierzyć, że pracownicy socjalni mogą skutecznie działać bez zrozumienia wpływów społeczności. Prezentowany tutaj schemat diagnozy społeczności ma pomóc w konceptualizacji obszaru, na którym ludzie żywią nadzieje i z którego czerpią siłę, a także na którym mierzą się z opresją i frustracją. Zwróćmy uwagę na słowo *pomóc.* Oznacza ono, że proponowany schemat nie ma być wykorzystywany w rutynowy, mechaniczny sposób. Jest to uniwersalne narzędzie, które można dostosować do konkretnych warunków.

Po drugie, zmiana na poziomie społeczności wymaga zrozumienia ważnych wydarzeń w historii i rozwoju społeczności, które wpływają na to, jak ludzie postrzegają współczesne problemy. Bez tej wiedzy praktyk nie będzie w wystarczającym stopniu rozumiał ważnych czynników, takich jak wartości, postawy i tradycje, ich znaczenia albo dla utrzymania *status quo*, albo dla wprowadzania zmian.

Społeczności nieustannie się zmieniają.

Po trzecie, społeczności nieustannie się zmieniają. Jednostki i grupy dochodzą do władzy, a struktury ekonomiczne – podobnie jak źródła finansowania, role obywateli i ich oczekiwania – ulegają zmianom. Schemat pozwalający na badanie społeczności może być pomocny w rozpoznawaniu i interpretowaniu tych zmian.

Dwa przykłady społeczności

Przykład 1

Canyon City

Canyon City, znajdujące się w zachodnich Stanach Zjednoczonych, liczyło w 1975 roku 60 tysięcy mieszkańców. Najnowsze dane wskazują, że obecnie ma ponad 300 tysięcy mieszkańców i gwałtownie się rozrasta, natomiast wiele starszych miast doświadcza spadku liczby mieszkańców. Ponieważ w Canyon City mieszkało wiele osób, które przeprowadziły się do zachodniej części tzw. pasa słonecznego w poszukiwaniu pracy, większość z mieszkańców tego miasta nie pochodziła z tego obszaru. Dane ze spisu wskazywały, że wśród mieszkańców Canyon City było 20 procent Latynosów, 60 procent białych, 10 procent rdzennych Amerykanów, 5 procent Afroamerykanów i 5 procent Azjoamerykanów.

Pierwsze zetknięcie się ze społecznością

Osoba, która niedawno ukończyła studia z zakresu pracy socjalnej, objęła stanowisko w agencji zajmującej się świadczeniem różnych usług w Canyon City. Jednym z zadań tej osoby było stworzenie programu, który zająłby się potrzebami kobiet doświadczających przemocy. Dane z departamentu policji i różnych innych źródeł wykazały dużą częstotliwość występowania przemocy domowej w tej społeczności w porównaniu z innymi społecznościami o podobnej wielkości. Pracownica socjalna, o której mowa, niedawno przeprowadziła się do Canyon City, a większość swojego życia spędziła w innej części kraju. Z wielką niecierpliwością czekała na okazję do przeprowadzenia diagnozy i zrozumienia społeczności.

Swoją pracę zaczęła od rozmów z policjantami, pracownikami socjalnymi i innymi osobami, które miały styczność z przemocą domową. Dzięki tym kontaktom pracownica socjalna była w stanie zlokalizować kilka kobiet, które chciały porozmawiać z nią w zaufaniu o swojej sytuacji. Dowiedziała się, że każda kobieta postrzega tę sytuację nieco odmiennie. Na podstawie wielu rozmów ustaliła, że w społeczności istniało powszechne poczucie izolacji. Sąsiedzi często się nie znali, a nowo przybyli mieli poczucie, że trudno jest nawiązać przyjaźnie albo stać się częścią społeczności. Z uwagi zarówno na wzrost liczby ludności w Canyon City, jak i na dużą jej rotację nie było to zaskoczeniem. Pracownicy socjalnej wydało się, że ludzie wykazują skłonność do koncentrowania się na własnych problemach i radzenia sobie z nimi w wąskim kręgu rodziny albo przyjaciół. Wkrótce odkryła, że usilnie szuka jakiegokolwiek dowodu istnienia mocnych stron społeczności, na których mogłaby się oprzeć.

Kiedy wyszła poza rozmowy z pojedynczymi osobami i dotarła do organizacji, stwierdziła, że Canyon City ma wiele mocnych stron. Po pierwsze, jak się wydawało, członkowie społeczności zdawali sobie sprawę z problemu i z niecierpliwością czekali, że ktoś się nim zajmie. Pracownica socjalna spotkała niewiele osób, które zaprzeczały, że trzeba coś zrobić. Po drugie, w społeczności istniało zróżnicowanie, które tworzyło bogatą mieszankę zwyczajów, tradycji i wartości. Po trzecie, w Canyon City istniało kilka grup kobiet gotowych do wzięcia udziału (w charakterze wolontariuszek) w dowolnym programie, który zostałby uruchomiony. Po czwarte, lokalna fundacja była gotowa sfinansować projekt, jeśli zostałby dobrze zaplanowany.

Zawężenie zakresu działań

W trakcie gromadzenia danych i definiowania granic pracownica socjalna ustaliła, że problemem przemocy domowej zajmowano się tylko w niektórych częściach społeczności. Choć w mieście istniały trzy schroniska dla maltretowanych kobiet, każde z nich obsługiwało zazwyczaj tylko ograniczony obszar. Dostępne były usługi doradcze dla ofiar przemocy domowej, ale tylko dla tych osób, które stać było na tę usługę. Zwłaszcza niewiele Latynosek mogło skorzystać zarówno ze schronisk, jak i z usług doradczych. Pracownicę socjalną doprowadziło to do zawężenia zakresu działań do potrzeb właśnie tych kobiet.

Pracownica socjalna wiedziała, że musi poznać różne tradycje kulturowe i przekonania populacji docelowej. Dostępnych było wiele modeli tworzenia schronisk, domów bezpieczeństwa i usług dla kobiet z klasy średniej, ale niewiele z tych rozwiązań koncentrowało się na kobietach kolorowych. Pracownica socjalna dowiedziała się również, że Latynoski w społeczności Canyon City często zapewniały sobie nawzajem schronienie, ale często stanowiło to wielkie obciążenie finansowe dla obu stron. Zaczęła rozmawiać z kobietami o tym, jak zaprojektować program, który uwzględniałby zidentyfikowane potrzeby i miał na nie istotny wpływ.

W tym procesie odkryła również dodatkowe mocne strony społeczności. Wśród wielu Latynosek, które mieszkały na tym obszarze przez większość swojego życia, istniało silne poczucie wspólnoty. Funkcjonowały stowarzyszenia kobiet, które nie figurowały na żadnej liście usług albo programów, ponieważ nie były tak sformalizowane jak inne grupy. Ta nieformalna sieć była źródłem dumy społeczności, jednak szersza społeczność nie wiedziała o tym albo tego nie rozumiała. Dwa latynoskie kościoły zdecydowały się skupić na przemocy domowej w zbliżającym się roku i były gotowe współpracować z pracownicą socjalną i jej agencją. W jednym z tych kościołów od kilku lat spotyka się również grupa wsparcia kobiet kolorowych.

Mobilizowanie zasobów

Po kilku tygodniach pracownica socjalna zdała sobie sprawę z tego, że w społeczności znajdowało się o wiele więcej zasobów, niż początkowo przewidywała. Odkryła jednak również, że znajdowały się w niej określone ogniska władzy. Liderki kobiet kolorowych były niedostrzegane w szerszej społeczności i często pomijane we wszystkich lokalnych procesach decyzyjnych. Pracownica socjalna we własnej agencji zauważyła, że zarząd nie był pewien, czy chce skoncentrować się na kobietach kolorowych, ponieważ rada nadzorcza miała nadzieję, że agencja będzie służyć potrzebom wszystkich kobiet w społeczności. Fundacja chciała finansować projekt, który skoncentrowałby się na potrzebach Latynosek, ale jej zarząd chciał mieć pewność, że fundusze zostaną wykorzystane na coś bardziej innowacyjnego niż powielenie istniejącego modelu. Ponadto fundacja była gotowa finansować projekt tylko wtedy, jeśli stałby się on samowystarczalny w ciągu trzech lat. Schroniska dla kobiet, które już działały, bardzo ostrożnie wspierały koncepcję nowego programu, ponieważ obawiały się, że mogłoby to zwrócić uwagę na to, że one same w przeszłości nie były w stanie obsłużyć wielu kobiet kolorowych. Grupa wsparcia kobiet działająca przy lokalnym kościele miała obawy, że przestanie koncentrować się na swoich zadaniach i stanie się częścią szerszego projektu, który pozwoliłby wydobyć uczestników z poczucia zamknięcia i ograniczenia.

Zadaniem pracownicy socjalnej było kontynuowanie gromadzenia informacji i określenie możliwości realizacji projektu. Choć było to czasochłonne, pracownica nadal poznawała punkty widzenia maltretowanych kobiet i włączała ich opinie w tworzenie projektu społecznościowego.

Przykład 2

Lakeside

Lakeside to zaplanowane osiedle stworzone w latach 30. XX wieku. Centrum powstało wokół małego jeziorka, otoczonego wierzbami płaczącymi. Kościoły baptystów, zjednoczonych metodystów i prezbiterianów stoją obok siebie nad brzegiem jeziora, tworząc – jak to nazwano – „krąg kościelny". Przedstawiciele każdego z tych wyznań protestanckich prowadzą dom dziecka, a Metodystyczny Dom dla Osieroconych Dzieci, wybudowany w 1902 roku, to lokalny punkt orientacyjny.

Populacja Lakeside w latach 30. XX wieku wynosiła około 20 tysięcy osób. Większość pracowników była zatrudniona w firmie produkującej artykuły biurowe, co czyniło z Lakeside „miasto jednej firmy". Pozostałe przedsiębiorstwa w mieście produkowały papier, materiały budowlane i różne inne produkty.

Badanie ważnych zmian

Do lat 90. XX wieku liczba mieszkańców Lakeside wzrosła do 75 tysięcy osób, a w społeczności zaszło wiele zmian. Wielu mieszkańców przeprowadziło się na obrzeża miasta i podjęło pracę w pobliskiej większej miejscowości, co sprawiło, że baza ekonomiczna Lakeside się skurczyła. Różne przedsiębiorstwa zwalniały pracowników, przez co wśród mieszkańców zapanowała niepewność pracy i przyszłości. Jedna z firm została zlikwidowana. Ponieważ technologie produkcyjne uległy zmianom, zmieniły się również potrzebne umiejętności. Wiadomości na pierwszej stronie „Lakeside Gazette" skupiały się na tym, że zwalniano miejscowych pracowników, a w tym samym czasie rekrutowano nowych, którzy mieli inne umiejętności. Zarówno fabryka papieru, jak i fabryka chemiczna zostały wykupione przez firmy

kanadyjskie, które sprowadziły własne kierownictwo. Walka o miejsca pracy stawała się coraz bardziej zacięta.

W centrum wybudowano trzy osiedla dla osób starszych i niepełnosprawnych. Dwa domy opieki społecznej zostały ukończone, a dwa kolejne były w budowie. Metodystyczny Dom Dziecka zaczął świadczyć usługi również dla starszych, ponieważ sierot było niewiele, natomiast liczba osób starszych rosła.

Choć Lakeside było przystanią dla rodzin protestanckich, a zróżnicowanie mieszkańców było niewielkie, populacja ulegała zmianom. W 1930 roku grupy religijne niebędące kongregacjami protestanckimi skupiały się wokół jednego kościoła katolickiego i jednej synagogi. W 2005 roku istniały meczet, dwa kościoły Afrykańskiego Kościoła Metodystyczno-Episkopalnego i wiele nowych grup, które oddzieliły się od głównych kościołów. Populacja była również bardziej zróżnicowana rasowo i etnicznie. Podczas gdy w 1930 roku tylko 20 procent populacji centrum było Afroamerykanami, w 2005 roku liczba ta wzrosła do 60 procent. Krąg kościelny pozostał centralnym miejscem społeczności skupionej wokół jeziora, ale wielu członków dojeżdżało do kościoła spoza granic miasta.

Dostrzeganie wpływu zmian

Pracownica socjalna zatrudniona w Metodystycznym Domu Dziecka w Lakeside została przydzielona do pracy z osobami starszymi i osobami niepełnosprawnymi. Była odpowiedzialna za budowanie społeczności i tworzenie silnych sieci wsparcia klientów. Ustaliła, że wielu z nich mieszkało na trzech osiedlach w Lakeside, a kilku innych – w domach opieki społecznej. Dwie populacje docelowe osób starszych i niepełnosprawnych były zróżnicowane. Jeśli chodzi o wiek, starsi rezydenci mieli od 60 do 105 lat, a osoby niepełnosprawne – od 22 do 95 lat. Osiedla były w 55 procentach zamieszkane przez Afroamerykanów, w 2 procentach – przez Latynosów i w 43 procentach – przez białych, podczas gdy domy opieki społecznej były w znacznej mierze zamieszkane przez białych niebędących Latynosami.

Większość rezydentów mieszkała w Lakeside całe życie i znała wielu innych mieszkańców, ale to się zmieniło, gdy do Lakeside przybyli nowi pracownicy i przenieśli do nowej społeczności swoich starzejących się rodziców. Istniało duże centrum dla seniorów, znajdujące się w starym budynku domu towarowego, który przeniesiono do centrum handlowego. Centrum dla seniorów próbowało dotrzeć do starszych osób, które przeniosły się do Lakeside.

Pracownica socjalna z radością odnotowała te mocne strony, ale zdawała sobie również sprawę z problemów, które pojawiły się w Lakeside. W mieście wyczuwalne było napięcie na tle rasowym. Istniał również konflikt między młodymi a starszymi osobami niepełnosprawnymi – mieszkającymi w tych samych budynkach. Starsi klienci skarżyli się na głośną muzykę i imprezy trwające całą noc. Młodsi byli sfrustrowani tym, że „zostali zmuszeni" do mieszkania ze starszymi. Większość ważnych sklepów zostało przeniesionych z centrum miasta, a choć mobilni członkowie społeczności zazwyczaj robili zakupy w centrum handlowym, osoby niemające środków transportu były zmuszone do chodzenia do kilku pozostałych sklepów, gdzie ceny były wysokie, a promocji – niewiele. Realizowanie czeków „Social Security" w śródmiejskim sklepie spożywczym oznaczało pięciodolarową opłatę za ich zamianę na gotówkę.

Wśród tych napięć i obaw pojawił się również powszechny lęk przed przestępczością. Dwóm starszym kobietom mieszkającym samotnie wyrwano torebki. W małej społeczności stało się to tematem plotek i nikt nie czuł się już bezpiecznie. Starszym kobietom mieszkającym w centrum zalecono, żeby miały zamknięte drzwi przez cały czas, nie wpuszczały obcych i dzwoniły pod 911, jeśli miałyby jakikolwiek powód, żeby kogoś podejrzewać. Zorganizowano straż sąsiedzką, a w godzinach wieczornych wolontariusze eskortowali każdego, kto musiał wyjść sam. Departament policji skontaktował się z pracownicą socjalną w celu współpracy, a centrum seniorów zaczęło prowadzić lekcje samoobrony. Pracownica socjalna słyszała, jak starsi mieszkańcy nieustannie się skarżyli, że Lakeside nie jest już tą społecznością, którą znali.

Wnioski płynące z przykładów

Społeczności się zmieniają i nie jest niczym niezwykłym, że mieszkańcy opłakują to, co było kiedyś. Niektóre zmiany są planowane, takie jak celowe próby opisane w przykładzie 1 mające na celu stworzenie projektu, który zająłby się potrzebami Latynosek będących ofiarami maltretowania. Inne zmiany są nieplanowane, jak w przypadku tych, którym uległa „zaplanowana" społeczność śródmiejskiego obszaru Lakeside. Canyon City zajęło się poważnymi problemami (przemocą wobec Latynosek), a Lakeside stanęło w obliczu problemu, jak zaspokoić potrzeby coraz większej liczby starszych osób i osób niepełnosprawnych i jak nadal funkcjonować jako żywe centrum gospodarcze.

Te dwa przykłady prezentują zarys tego, czego doświadczają pracownicy socjalni w różnych obszarach praktyki prowadzonej w społeczności. W Canyon City pracownica socjalna zetknęła się z rozrastającym się miastem o znacznym zróżnicowaniu. W Lakeside pracownica socjalna zetknęła się z miastem, które zmieniało się w inny sposób. Obydwie praktyczki odkryły zarówno mocne strony, jak i problemy, napięcia i frustracje. Obie stwierdziły, że uwzględnienie wielu punktów widzenia było ważne, ale też komplikowało analizę. W przykładzie 1 pracownica socjalna musiała poradzić sobie z dynamiką sił między możliwym źródłem finansowania, lokalnymi schroniskami dla kobiet i Latynoskami, których głosy nie zawsze były wysłuchiwane. W przykładzie 2 pracownica socjalna zetknęła się z napięciami na tle rasowym i pokoleniowym między mieszkańcami zmieniającej się dzielnicy śródmiejskiej.

W rozdziale 5 zidentyfikowaliśmy trzy wymiary społeczności: (1) geograficzny, przestrzenny albo terytorialny; (2) identyfikacji i interesu; i (3) stosunków zbiorowych, które nadają sens czyjejś tożsamości. Choć oba przykłady są związane z konkretnym miejscem geograficznym, obejmują elementy wszystkich trzech typów społeczności. Ilustrują również, jak społeczności związane i niezwiązane z miejscem mogą się pokrywać. Canyon City jest społecznością związaną z miejscem, czyli – społecznością terytorialną. Jednak więzi identyfikacji w grupach etnicznych w tej społeczności wymagają szczególnej uwagi. Społeczność latynoską cechują więzi, które są silniejsze od geografii, a wiele napięć wywołanych tworzeniem nowego schroniska dotyczy niezwiązanych z miejscem społeczności identyfikacji i interesu, jak również znaczących relacji zapewniających sens i tożsamość. Lakeside jest natomiast społecznością terytorialną, jednak należą do niej osoby, które przeprowadzają się z zewnątrz. Stosunki zbiorowe, które nadają sens ich życiu, mogą być związane z różnymi miejscami, z których przybyły te osoby. Te więzi społeczne niezwiązane z miejscem nie przestały istnieć, kiedy pracownicy i ich rodzice przenieśli się do Lakeside, nawet jeśli odległość oddziela ich fizycznie od innych. W dodatku w Lakeside istnieją różne społeczności identyfikacji symbolicznej, które niekiedy się nakładają, jak w przypadku osób starszych lub niepełnosprawnych. Te dwie grupy są powiązane z różnymi społecznościami interesu, niekiedy konkurującymi ze sobą, których baza społeczna jest znacznie większa niż miasto Lakeside. Przykładowo: osoby niepełnosprawne stworzyły sieć ogólnokrajową, która broni opieki zorientowanej na konsumentów, podczas gdy osoby starsze są zjednoczone w ruchu ogólnokrajowym nawołującym do obywatelskiego zaangażowania, będącego częścią „fali podeszłego wieku" w starzejącym się społeczeństwie.

Każdy przykład wymaga postawienia wielu pytań, aby dowiedzieć się, jak interweniować. W tym rozdziale przedstawiamy systematyczne podejście do kwestii, do których należy badanie społeczeństw, takich jak Canyon City i Lakeside, z perspektywy populacji docelowych. Pamiętajmy, że pytania formułowane w tym zarysie mogą okazać się przydatne w niektórych społecznościach, a nieprzydatne – w innych. Rzecz w tym, żeby znaleźć sposób na rozpoczęcie diagnozy społeczności i sformułowanie dodatkowych pytań, które pozwolą określić dalszy kierunek działań.

Schemat diagnozy społeczności

W każdej sytuacji, w której wymagana jest diagnoza – czy to jednostki, czy rodziny, czy całej społeczności – przydatny jest schemat pomagający pokierować tym procesem. Dogodnym punktem wyjścia w odniesieniu do badania społeczności znów okazuje się praca Rolanda Warrena (1978). Twierdzi on, że społeczność można lepiej zrozumieć, jeśli przeanalizuje się wybrane zmienne, które jej dotyczą. Szczególnie interesujące są zmienne odnoszące się do cech charakterystycznych, które można wykorzystać do odróżnienia jednej społeczności od innej. Przykładowo: niektóre społeczności są większe niż pozostałe, niektóre cechuje większe zróżnicowanie rasowe/etniczne, niektóre są zamożniejsze od innych, a niektóre są bardziej zaawansowane technologicznie. Pierwszym krokiem w ocenie społeczności może być stworzenie albo zaadaptowanie ramy, która pomoże przeprowadzać porównania tego rodzaju zmiennych między różnymi społecznościami.

Opierając się na pracy Warrena, możemy zidentyfikować trzy zadania, które obejmują schemat liczący jedenaście kroków, którym można się posłużyć do badania społeczności. W dalszych rozdziałach zaprezentujemy metody planowania zmian oparte na tej diagnozie. Schemat został przedstawiony w tabeli 6.1.

Tabela 6.1 Rozpoczęcie pracy ze społecznością

Zadanie	Zmienna	Działanie
1. Skoncentrowanie się na populacji docelowej	Ludzie Cechy charakterystyczne Potrzeby	1. Identyfikacja populacji albo podgrupy. 2. Zrozumienie charakterystycznych cech członków populacji docelowej. 3. Zlokalizowanie danych i informacji o członkach populacji docelowej.
2. Określenie charakterystycznych cech społeczności	Przestrzeń Problemy społeczne Wartości Wykluczenie i dyskryminacja	4. Identyfikacja granic geograficznych społeczności, na którą mają być skierowane wysiłki mające na celu zmianę. 5. Stworzenie profilu problemów dotykających populację docelową w społeczności. 6. Zaobserwowanie i zrozumienie dominujących wartości mających wpływ na populację docelową w społeczeństwie. 7. Rozpoznanie sposobów, w jakie populacja docelowa była jawnie lub w ukryty sposób ograniczana przez osoby i/lub instytucje sprawujące władzę.
3. Identyfikacja struktury społeczności	Władza i dostępność zasobów Jednostki świadczące usługi Wzorce kontroli zasobów i świadczenie usług Połączenia między podmiotami	8. Rozpoznanie ważnych uczestników i lokalizacji władzy (i towarzyszących jej zasobów) w zaspokajaniu potrzeb populacji docelowej. 9. Identyfikacja nieformalnych, pośrednich i formalnych jednostek, które świadczą usługi członkom populacji docelowej. 10. Ustalenie, kto zapewnia i kto kontroluje dostarczanie zasobów populacji docelowej w społeczności. 11. Identyfikacja związków między podmiotami świadczącymi usługi albo luk, w których trzeba stworzyć takie związki, aby zaspokoić potrzeby populacji docelowej.

Zadanie 1: Koncentrowanie się na populacji docelowej

Zgodnie z wieloma podejściami do badania społeczności społeczeństwo należy rozumieć jako całość, w największym możliwym zakresie, zanim zostanie zaplanowana interwencja. My proponujemy, żeby to zadanie zawęzić przez dokonanie wyboru populacji docelowej i zrozumienie jej z perspektywy problemów i potrzeb. Zdefiniujemy **populację docelową** jako te jednostki, rodziny i grupy, które doświadczają problemu albo potrzeby i dla których korzyści rozważa się pewnego rodzaju zmianę społeczności.

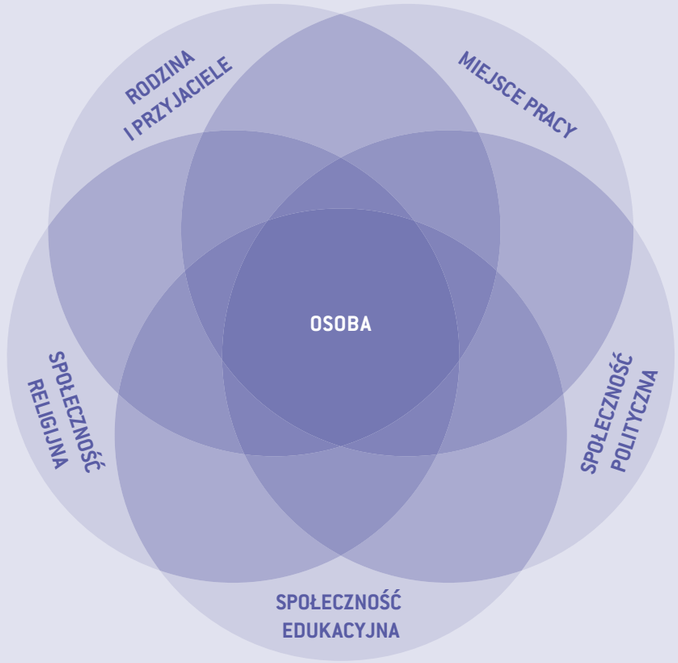
Wybór konkretnej populacji docelowej jest wyborem wartości. W każdej społeczności istnieje wiele grup o zmieniających się potrzebach, ale w większości przypadków możliwe jest efektywne zajęcie się tylko jedną grupą naraz. Pracownik socjalny musi również zdawać sobie sprawę, że koncentrując się na pojedynczej populacji docelowej, podejmuje decyzję zbadania społeczności z konkretnego punktu widzenia (choć w celu pełniejszego jej zrozumienia pomocne będzie okresowe zbadanie społeczności z perspektywy innych populacji docelowych). Przykładowo: istniejące raporty o problemach i populacjach społeczności mogą z góry przesądzić, którą grupę docelową praktycy wybiorą, jeśli możliwość bliższego zapoznania się z innymi potrzebami i obawami społeczności jest ograniczona.

Wybór konkretnej populacji docelowej jest wyborem wartości.

Sugerujemy, żeby społeczność analizować i rozumieć z tej zawężonej perspektywy, ponieważ (1) ludzie, którzy angażują się w zmianę społeczności, często pracują na pełen etat, i nie jest niczym niezwykłym, że obowiązki związane z interwencją na makropoziomie dochodzą do ich obowiązków związanych z pracą; (2) w interwencjach na makropoziomie istnieje praktyczne ograniczenie liczby informacji, którą można zgromadzić albo przeanalizować. Choć zgadzamy się, że w idealnym przypadku należałoby wiedzieć i rozumieć wszystko o społeczności, ograniczenia czasu i zasobów powodują, że odpowiedzialne wysiłki mające na celu zmianę mogą zostać zazwyczaj zainicjowane jedynie dzięki zawężeniu parametrów badania społeczności.

Identyfikacja populacji docelowej może być trudnym zadaniem, ponieważ populacje się zmieniają i często mają zatarte granice. Możemy określić się jako: część społeczności terytorialnej opartej na lokalizacji, czyli związanej z miejscem (np. miasta, w którym mieszkamy), przynależność etniczna (np. do społeczności latynoskiej), przynależność religijna (np. do społeczności żydowskiej), zaangażowanie w pewne stanowisko (np. w społeczność *pro-choice*), profesja (np. społeczność pracowników socjalnych), powołanie (np. społeczność ruchu na rzecz ochrony środowiska) i wiele innych kategorii mogących tworzyć społeczności niezwiązane z miejscem. Co więcej, każda jednostka może należeć do wielu różnych społeczności (zarówno związanych, jak i niezwiązanych z miejscem).

Ważne, aby zauważyć również, że istnieją zasadnicze różnice między społecznościami miejskimi, podmiejskimi i wiejskimi. To podejście może być szczególnie trudne w społeczności wiejskiej, gdzie wiele populacji docelowych jest geograficznie rozproszonych. Ostrzegamy także czytelników, żeby nie zapominali, że populacja docelowa nie jest odizolowana od większej społeczności, nawet jeśli dla wprowadzenia konkretnej zmiany skupiają się oni tylko na tej populacji. Członkowie populacji docelowej mogą już czuć się izolowani od większej społeczności, zatem działania pracownika socjalnego nie powinny prowadzić do wzmocnienia tego poczucia, wręcz przeciwnie – powinien on dążyć do wzmocnienia więzi i osłabienia izolacji.



Rysunek 6.1
Osoba w społeczności

Społeczność można przedstawić graficznie jako kilka nakładających się na siebie okręgów reprezentujących ważne elementy grup odniesienia w społeczności. Dana osoba może zatem być reprezentowana w obszarze, który powstaje w wyniku nałożenia się unikalnej kombinacji elementów, które jej dotyczą, jak przedstawiono na rysunku 6.1.

Pierwszym krokiem podejmowanym przez kogoś, kto próbuje zrozumieć społeczność, jest zidentyfikowanie członków społeczności, na których się skupi, czyli: **populacji docelowej**. Można ją zdefiniować wąsko lub szeroko, ale im bardziej precyzyjna jest definicja, tym bardziej możliwe staje się pełne zrozumienie społeczności. Często populacja docelowa jest oczywista, ponieważ są to grupy, którym instytucje zatrudniające pracowników socjalnych chcą służyć lepiej albo do których chcą dotrzeć po raz pierwszy. W takim przypadku pracownik socjalny może mieć wsparcie swojego pracodawcy albo nawet otrzymać zadanie zbadania potrzeb tej populacji.

Populacją docelową dla diagnozy konkretnej społeczności mogą być na przykład „ludzie mający problemy z przemocą domową, którzy mieszkają w Canyon City" albo „Latynoski z Canyon City, które padły ofiarą przemocy ze strony mężów albo istotnych innych w ciągu ostatnich dwóch lat". Pierwsza populacja jest szersza, druga – znacznie węższa. Na wczesnych etapach analizy prawdopodobnie wskazane jest przyjęcie szerszej definicji – w oczekiwaniu, że może ona zostać zawężona, gdy pojawi się jasne zrozumienie potrzebnej zmiany.

Gdy populacja docelowa została zidentyfikowana, a definicja – odpowiednio zawężona, powinno się przeanalizować i zbadać inne zmienne w społeczności z perspektywy tej grupy. Aby każda zmienna została zbadana, omówimy zadanie, które ma rozjaśnić zbiór danych i informacji. Następnie skoncentrujemy się na pytaniach, jakie należy postawić w odniesieniu do populacji. W końcu zaproponujemy pewne pytania, które należy zadać w odniesieniu do populacji docelowej, które pomogą w zrozumieniu każdego wymiaru

społeczności i w porównaniu jej z innymi społecznościami. Choć ten schemat obejmuje wiele zadań, proces analizy społeczności wymaga, żeby pracownik socjalny przechodził od jednego zadania do drugiego, a następnie powracał do wcześniejszych zadań w celu ich udoskonalenia, gdy zgromadzone zostaną nowe dane. W związku z tym zachęcamy pracowników socjalnych do stosowania tego schematu raczej jako interaktywnego przewodnika niż ścisłej formuły diagnozy społeczności.

Identyfikowanie populacji docelowej

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie populacje potrzebują usług i jak można trafnie zidentyfikować te populacje?
- Która populacja będzie populacją docelową?
- Czy ta populacja docelowa jest częścią społeczności terytorialnej, interakcyjnej, symbolicznej czy może ich kombinacją?
- Jaki priorytet nadaje się potrzebom tej populacji docelowej w społeczności?
- Jaki odsetek populacji docelowej stanowią osoby zagrożone uzyskiwaniem nieadekwatnych usług z powodu swojej rasy, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej, wieku, niepełnosprawności albo innych czynników?

We wszystkich społecznościach występuje pewien stopień nierówności dystrybucji dochodów, możliwości, reprezentacji, bezpieczeństwa politycznego albo innych zasobów społecznych. Można zatem oczekiwać, że istnieje wiele populacji otrzymujących nieadekwatne usługi i że nie wszystkimi można się zająć za jednym razem. Początkowym zadaniem, w obliczu którego stoi pracownik socjalny, kiedy diagnozuje społeczność, jest określenie grupy, która zostanie wybrana jako populacja docelowa. Należy dostrzec, że pomocy pracownika socjalnego może potrzebować wiele różnych populacji .

Warto sformułować pewne ostrzeżenie, gdy chodzi o społeczności niezwiązane z miejscem. Grupy w populacji docelowej mogą nie definiować siebie zgodnie z podziałami geograficznymi wyznaczonymi przez planistów i wytyczonymi granicami. Osoba, która identyfikuje się jako osoba transgenderowa, może mieć na przykład silne relacje symboliczne z innymi osobami transgenderowymi, które są rozrzucone po wielu społecznościach terytorialnych. Jednak społeczność osób transgenderowych jest równie silna i związana jako zbiorowość, jak osoby, które żyją w lokalnych społecznościach sąsiedzkich, a być może nawet bardziej. Tak więc praktyk, który pracuje ze społecznością transgenderową, będzie zajmował się populacją, która ma mocniejsze powiązania wertykalne niż horyzontalne, jak to ma miejsce w przypadku innych grup w społecznościach geograficznych.

Pewne rozróżnienie, które może być przydatne w tym procesie, przedstawiają Rossi, Lipsey i Freeman (2004), dokonując podziału na **populację w zagrożeniu** i **populację w potrzebie**. Populacja w zagrożeniu to populacja, której grozi powstanie konkretnego problemu, podczas gdy populacja w potrzebie to taka, w której problem już istnieje. W populacji w zagrożeniu wysiłki mające na celu zmianę mogą być zorientowane na prewencję; w populacji w potrzebie zmiana może bardziej koncentrować się na interwencji lub leczeniu. W przypadku dzielnicy nękanej przez młodociane gangi pracownik socjalny może na przykład zidentyfikować populację docelową jako tę młodzież, której grozi wstąpienie do gangu, i w tym przypadku celem będzie zapobieżenie temu. Jako populacja docelowa może zostać zidentyfikowana także młodzież już należąca do gangu. Wówczas wysiłki mogą się skoncentrować na sposobach wydostania jej z tych gangów albo odciągnięcia gangów od działalności przestępczej.

Kolejnym zadaniem, w obliczu którego stoi pracownik socjalny przy wyborze populacji docelowej, jest ustalenie kryteriów rozstrzygania, którzy członkowie społeczności należą do tej populacji, a którzy – nie. W przykładzie z gangiem młodzieżowym pracownik socjalny może zdecydować, że skoncentruje się na dzieciach zagrożonych przyłączeniem się do gangu. Po przeprowadzeniu pewnych badań może zaproponować, żeby kryterium uznania za część populacji docelowej były uczęszczanie do jednej z siedmiu szkół w dzielnicy, przynależność do grupy wiekowej 10–14 lat i do konkretnej grupy etnicznej, która stworzyła gangi w tej społeczności. Te kryteria służą do określenia, jak to nazywają Rossi, Lipsey i Freeman (2004), **granic** populacji docelowej. Ci autorzy wskazują, że w procesie ustalania granic można popełnić dwa rodzaje błędów.

Jednym błędem jest **nadmierna inkluzja**, co się zdarza, gdy granice obejmują zbyt wiele osób. Może to nastąpić w przypadku, jeśli zarówno dziewczęta, jak i chłopcy zostaną uwzględnieni jako populacja docelowa, kiedy w rzeczywistości tylko nieliczne dziewczęta istotnie wstępują do gangów. Nadmierna inkluzja może również nastąpić, gdy nie weźmie się pod uwagę pochodzenia etnicznego, ponieważ niemal wszystkie gangi mają bazę etniczną. Do konsekwencji nadmiernej inkluzji należy wydatkowanie deficytowych środków na członków społeczności, którzy ich nie potrzebują. Drugi błąd to **niedostateczna inkluzja**. Następuje, gdy członkowie społeczności, którzy potrzebują usług, nie są włączani w granice populacji docelowej, jak w przypadku dzieci w wieku poniżej 10 lat, które jednak mogą być rekrutowane przez gangi. Jedną z konsekwencji niedostatecznej inkluzji może być niezdolność do przeprowadzenia pomyślnej interwencji, ponieważ dotarło się do zbyt małej liczby członków społeczności.

Ludzie, których identyfikuje się jako należących do populacji docelowej, są konsumentami usług, a w idealnym przypadku świadczenie usług powinno zaspokoić ich potrzeby. Jednak ważne jest, by dostrzegać, że potrzeby ludzi nieustannie się zmieniają. Wymaga to zatem, żeby system usług społecznych był tak elastyczny, by mógł zareagować na zmieniające się potrzeby. Ponieważ cechy charakterystyczne mieszkańców społeczności się zmieniają, mogą istnieć podgrupy, które wymagają szczególnej uwagi. Jeśli społeczność ma na przykład wysoki odsetek emerytów, można oczekiwać, że wiele usług będzie nastawionych na potrzeby osób starszych. Jeśli usługi nie są dostępne, system ich świadczenia może nie zaspokajać adekwatnie potrzeb społeczności.

Na potrzeby omówienia tej publikacji rozważmy siedem populacji docelowych, które można wykorzystać w celu planowania. Fundusze można pogrupować wokół następujących kategorii:

- dzieci
- młodzież
- rodziny
- młodzi dorośli i dorośli w średnim wieku
- osoby starsze
- osoby niepełnosprawne intelektualnie
- osoby niepełnosprawne fizycznie

Oczywiście, te grupy nie są ani wyczerpujące, ani się wzajemnie nie wykluczają. W dodatku istnieje wiele podgrup, które wchodzą w skład tych kategorii. Przykładowo: jeśli populacją docelową są dzieci, ważne jest, by dostrzegać, że pochodzą one z rodzin o różnych statusach społeczno-ekonomicznych, grup rasowych i etnicznych oraz miejsc w społeczności. Innymi słowy, zidentyfikowanie populacji docelowej po prostu jako „wszystkich dzieci" może prowadzić do wielu problemów związanych z nadmierną inkluzją.

Choć zidentyfikowaliśmy siedem kategorii ludzi, którzy mają mieć pewne wspólne cechy i potrzeby, poszczególne społeczności będą miały swoje własne definicje populacji docelowych. Pracownik socjalny powinien określić, jak społeczność kategoryzuje grupy klientów w celu planowania. Lokalne i regionalne agencje planowania, United Ways, rady społecznościowe i stowarzyszenia agencji często tworzą uzgodnione schematy klasyfikacji w celu gromadzenia danych przy planowaniu, a pracownik socjalny będzie musiał zadecydować, czy zachować te definicje przy ustalaniu granic populacji docelowej, czy stworzyć nowe definicje. Można się spodziewać, że każde podejście ma pewne zalety i wady.

Zrozumienie charakterystycznych cech członków populacji docelowej

Kwestie, jakie należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, obejmują:

- Co wiadomo o historii populacji docelowej w tej społeczności?
- Jak wiele osób tworzy populację docelową i jakie są ich istotne cechy charakterystyczne?
- Jak skupieni lub rozproszeni geograficznie są członkowie tej grupy?
- Jak osoby w populacji docelowej postrzegają same siebie i historię swojej grupy?

Cechy demograficzne dostarczają przydatnych informacji, ale mamy też do czynienia z różnicami w postawach, a także z założeniami i światopoglądami, które mogą być trudniejsze do zidentyfikowania w grupach populacji docelowej albo między nimi. To właśnie te różnice między przedstawicielami populacji docelowej muszą próbować zrozumieć praktycy. Zazwyczaj zaczyna się od zbadania dostępnych danych demograficznych, które dotyczą zmiennych, takich jak status społecznoekonomiczny, wiek, rasa i płeć. Informacje tego rodzaju często można znaleźć online w bazach danych U.S. Census Bureau, które w ramach miast dzielą informacje według jednostek geograficznych nazywanych okręgami (*traits*). Takie okręgi są stosunkowo niewielkie i często obejmują zaledwie 3–8 tysięcy osób, co umożliwia skategoryzowanie tak małych jednostek jak poszczególne społeczności sąsiedzkie. Przy wykorzystywaniu tego rodzaju źródła ważne jest, by zidentyfikować obszary ubóstwa i dużych potrzeb, jak również określić, czy populacja docelowa jest mocno skoncentrowana na pewnych obszarach, czy też jest rozproszona po całym mieście albo hrabstwie.

Praktyk może stwierdzić, że tylko niewielka liczba członków populacji docelowej jest skupiona na konkretnym obszarze, jeśli jednak rozszerzy się jej zasięg, w populacji docelowej znajdzie się wiele osób z różnych społeczności terytorialnych. Wiedza o tym, jak rozmieszczona geograficznie jest populacja docelowa, jest ważna, gdy planuje się interwencję. Przykładowo: jeśli zdefiniuje się granice zbyt wąsko, może być trudno przekonać grantodawców/fundatorów, że wystarczająca liczba osób zostanie objęta interwencją, ale jeśli połączy się wysiłki z agencjami w innych społecznościach w całym mieście, hrabstwie albo stanie, wówczas skala problemu może stać się widoczna.

Poza gromadzeniem informacji opartych na danych niezbędne są również rozmowy z ludźmi, którzy znają historię populacji docelowej i wiedzą, jak ludzie postrzegają w niej (i innych bliskich im populacjach) obawy, problemy, kwestie i/lub potrzeby. Czy zazwyczaj postrzegają je w kategoriach potrzeby empowermentu, wolności od opresji, dostępu do możliwości, usunięcia barier, potrzeby ochrony i/lub zapotrzebowania na zasoby albo usługi? Tego rodzaju pytania koncentrują się na tym, jak członkowie populacji docelowej postrzegają samych siebie w kontekście swojej społeczności. Latynoska w Canyon City może na przykład postrzegać swoją historię odmiennie od kobiet, które obecnie znajdują się w schronisku dla ofiar przemocy domowej. Wysłuchanie ich może bezpośrednio zwiększyć prawdopodobieństwo alternatywnych interwencji, które w większym stopniu uwzględniają różnice kulturowe (np. działania za pośrednictwem lokalnego kościoła latynoskiego, w którym więzi zaufania zostały już nawiązane). Podobnie było w Lakeside: osoby starsze, które mieszkały tam całe życie, i nowo przybyłe osoby starsze, które przeprowadziły się, żeby być bliżej swoich dzieci, będą miały odmienne doświadczenia. Wrażliwy praktyk potrzebuje czasu, żeby zrozumieć, jak różne cechy członków populacji docelowej i ich doświadczenia życiowe mogą przyczyniać się do różnych postaw i wartości. Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler i Tipton (1985) wyjaśniają znaczenie społeczności jako zbioru ludzi, którzy są ze sobą powiązani i którzy biorą razem udział w podejmowaniu decyzji oraz w działaniach w ramach codziennych praktyk. Tego rodzaju społeczności kształtują się z czasem, ponieważ wymagają wspólnej historii i wspomnień. Badanie cech charakterystycznych populacji docelowej i ich lokalizowanie oraz gromadzenie informacji z perspektywy osób należących do populacji docelowej wieńczą drugie zadanie związane z pierwszym zetknięciem się ze społecznością.

Badanie potrzeb populacji docelowej

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie są realne i właściwe sposoby lokalizowania danych dotyczących potrzeb i innych istotnych informacji dotyczących populacji docelowej?
- Jakie niezaspokojone potrzeby są wskazywane przez osoby w populacji docelowej?
- Jaka jest historia wysiłków podejmowanych przez osoby w populacji docelowej w celu wyrażenia swoich potrzeb innym osobom w społeczności?
- Jak osoby w populacji docelowej postrzegają swoją społeczność i jej reakcje na własne potrzeby?
- Czy członkowie społeczności spoza populacji docelowej dostrzegają, że ich potrzeby różnią się od potrzeb członów populacji docelowej?
- Czy niektórzy członkowie populacji docelowej doświadczają większych niezaspokojonych potrzeb z powodu swojej rasy, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej, wieku, niepełnosprawności i innych czynników?

W literaturze omówiono osiem ogólnych metod badania potrzeb. Obejmują one:

- gromadzenie opinii i sądów od kluczowych informatorów poprzez fora społecznościowe, wysłuchania publiczne, bezpośrednie rozmowy i grupy fokusowe;
- gromadzenie danych statystycznych dotyczących usług, takich jak wykorzystanie usług, lista oczekujących i dane dotyczące obciążenia pracowników sprawami;
- zlokalizowanie badań epidemiologicznych (dotyczące źródeł problemów);
- badania pozwalające ustalić częstotliwość występowania i rozpowszechnienie problemów;
- wykorzystanie wskaźników społecznych (np. poziomu bezrobocia, poziomu przestępczości);
- prowadzenie albo dotarcie do sondaży wśród członków grupy, usługodawców i innych osób;
- powtórne analizowanie istniejących badań;
- dowolne połączenie powyższych metod (Meenaghan & Gibbons, 2000, s. 8).

Preferowanym podejściem w badaniu potrzeb w konkretnej populacji jest wykorzystanie istniejących danych. Gromadzenie oryginalnych danych jest kosztowne i czasochłonne, więc zazwyczaj pozostaje poza zasięgiem makropraktyków, jeśli konkretny wysiłek mający na celu wywołanie zmian nie ma szerokiego wsparcia społecznościowego i finansowego. Tabela 6.2 podsumowuje zalety i wady wykorzystania różnych podejść.

W idealnym przypadku makropraktyk będzie chciał znać (1) liczbę osób w populacji docelowej, które doświadczają każdego z problemów; (2) liczbę osób, które są obsługiwane przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Pierwsza liczba minus druga liczba reprezentuje niezaspokojone potrzeby populacji docelowej. Wysiłki mające na celu zmianę na makropoziomie zazwyczaj koncentrują się na potrzebach niezaspokojonych, nieadekwatnie zaspokojonych albo niewłaściwie zaspokojonych.

W przypadku specjalnych grup, które wymagają wielu usług, schematy klasyfikacji często opierają się na koncepcji kontinuum opieki. Składa się ono z obszernej karty usług, z których można wybierać usługi w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb określonych jednostek albo grup. W idealnym przypadku każda karta będzie różnić się w zależności od tego, czego potrzeba, aby obsłużyć populację docelową. Tabela 6.3 przedstawia jeden ze sposobów klasyfikowania kontinuum usług dla osób wymagających opieki długoterminowej, gdzie usługi świadczone w domu są najmniej restrykcyjnym środowiskiem opieki, a usługi instytucjonalne – najbardziej restrykcyjnym.

Potrzeba jest ulotnym i złożonym pojęciem, które należy zrozumieć z różnych punktów widzenia. Omówiliśmy dotychczas potrzeby indywidualne; kiedy setki osób jest głodnych, a społeczność nie jest przygotowana do pomocy, to jest to problem społeczny. Kiedy potrzeby są większe niż zasoby, jest to problem obejmujący całą społeczność i może wymagać odpowiedzi w formie usług społecznych. Może być potrzebnych więcej banków żywności, więcej schronisk dla bezdomnych albo więcej usług związanych ze szkoleniami. Ważne jednak, by zauważyć, że z tego, że zgromadzone dane wskazują na konkretną potrzebę, niekoniecznie wynika, że te dane w połączeniu z innymi rodzajami informacji przełożą się na szerokie poparcie ze strony społeczności. Równie ważne jest dostrzeżenie, że fakt, że potrzebą się zajęto, nie oznacza, że świadczona usługa jest tym, co jest potrzebne. Przykładowo: w dużym mieście metropolitarnym na południowym zachodzie Stanów Zjednoczonych przez cały lipiec utrzymywały się wysokie temperatury. Upał był tak silny, że wywoływał u słabszych osób odwodnienie prowadzące do śmierci. Po dokładniejszej analizie stwierdzono, że działał program pomagający osobom o niskich dochodach w opłacaniu rachunków za energię , ale miasto nie miało środków, żeby zapewnić klimatyzację. Więcej środków przeznaczano na ogrzewanie w miastach, w których zimą występują niskie temperatury, niż na miasta o gorącym klimacie. W jakiś sposób pominięto więc fakt, że gorący klimat również prowadzi do powstania potrzeb energetycznych.

Niektóre potrzeby mogą wymagać czegoś innego niż reakcji w formie usług socjalnych, a nawet mogą wymagać przeprojektowania struktur i systemów. Jak pokazaliśmy w poprzednim rozdziale, struktura i władza są ważnymi zmiennymi w zrozumieniu społeczności. Kiedy społeczność doświadcza gorszych warunków mieszkaniowych, transportowych albo edukacyjnych, czy też ma nieadekwatną bazę ekonomiczną, problemem może być coś więcej niż tylko indywidualne problemy na dużą skalę, zatem może trzeba postrzegać go jako potrzebę zbiorową. Przykładowo: po zanieczyszczeniu Zatoki Meksykańskiej ropą naftową w 2010 roku natężenie potrzeb zbiorowych wymagało akcji prowadzonej spoza lokalnej społeczności.

Tabela 6.2 Metody oceny potrzeb: zalety i wady

Metoda	Opis	Zalety	Wady
Gromadzenie opinii i sądów od kluczowych informatorów	Fora społecznościowe Wysłuchania publiczne Bezpośrednie rozmowy Grupy fokusowe	Możliwość bezpośredniego wysłuchania populacji docelowej	Częste trudności ze zlokalizowaniem ludzi, którzy w pełni rozumieją problem; czasochłonność
Statystyki usług	Wykorzystanie i ceny Listy oczekujących Dane dotyczące liczby spraw	Zapewnienie informacji od tych, którzy świadczą usługi populacji docelowej	Ograniczenie tym, co zostało zebrane i jak dobrze zarządzane są dane
Zlokalizowanie badań epistemologicznych (źródeł problemów)	Analiza istniejących danych	Dane są już zgromadzone i zazwyczaj dostępne	Ograniczenie analizy przez to, jakie dane zostały zgromadzone
Badania dotyczące częstotliwości występowania i rozpowszechnienia problemów	Sprawozdanie z ustaleń poczynionych we wcześniejszych badaniach	Badania zostały już przeprowadzone, a ustalenia są dostępne	Możliwość uogólnienia ustaleń może być ograniczona
Wskaźniki społeczne	Przegląd danych takich jak dochód, wiek, zawód	Dane są dostępne i dają szeroki ogląd społeczności	Wskaźniki nie dają szczegółowych informacji
Prowadzenie bądź dotarcie do sondaży	Wywiady z członkami społeczności	Szeroki ogląd potrzeb	Wymaga mnóstwa czasu i wielkich wydatków

Większość specjalistów od nauk społecznych przyjmuje, że społeczności powinny dążyć do zapewnienia odpowiednio działających systemów usług i wystarczającego wsparcia, by umożliwić obywatelom osiągnięcie podstawowych standardów jakości życia. Obejmuje to bazę gospodarczą, (która tworzy miejsca pracy i dochód), tanie mieszkania, odpowiedni transport, dobre praktyki związane ze zdrowiem publicznym, odpowiedniej jakości edukację dla dzieci, bezpieczeństwo publiczne, swobodę wykonywania obowiązków i realizowania interesów bez obaw. Kiedy brakuje tych warunków, reakcja w postaci usług (więcej pieniędzy, więcej zasobów każdego rodzaju) może zapewnić tymczasową ulgę bez zaradzenia fundamentalnym problemom strukturalnym.

Potrzeba długoterminowa może dotyczyć empowermentu grupy, zbiorowego poczucia godności, pełnej partycypacji w decyzjach, które wpływają na życie ludzi w społeczności, autonomii albo niezależności. Ocena potrzeby zbiorowej wymaga zrozumienia historii i rozwoju społeczności,

Tabela 6.3 Kontinuum usług w ramach opieki długookresowej według kategorii

Usługi świadczone w domu	Usługi zlokalizowane w społeczności	Usługi instytucjonalne
Świadczenia zewnętrzne	Praca z indywidualnymi przypadkami	Leczenie alkoholizmu i uzależnienia do narkotyków
Informacje i odesłanie do właściwej instytucji	Transport	Rehabilitacja
Wszechstronna ocena geriatryczna	Centra seniorów	Opieka psychiatryczna
System reagowania na nagłe przypadki	Programy zniżek dla seniorów	*Swing beds* albo *step-down units*
Wizyty w celu zapewnienia towarzystwa	Aktywności rekreacyjne	Opieka wykwalifikowanej pielęgniarki
Wsparcie telefoniczne	Grupy wsparcia dla opiekunów	Opieka rozszerzona
Usługi zapewniające opiekunowi odpoczynek	Grupy samopomocy	
Usługi związane z prowadzeniem domu i pracami domowymi	Doradztwo	
Usługi związane z naprawami	Domy zastępcze	
Opieka osobista	Domy opieki dla dorosłych	
Posiłki dostarczane do domu	Wspólne mieszkania	
Opieka domowa	Domy zbiorowe	
Terapia domowa z wykorzystaniem zaawansowanych technologii	Kliniki zdrowia i promocji zdrowego trybu życia	
Usługi hospicyjne	Kliniki oceny geriatrycznej	
	Usługi lekarskie	
	Opieka dzienna dla dorosłych	
	Kliniki zdrowia psychicznego	
	Ambulatoria	

umiejętności porównywania danych ekonomicznych i danych dotyczących problemów społecznych oraz wyczulenia na potrzeby i aspiracje tych, którzy należą do tej społeczności. Potrzebę zbiorową można również zaspokoić na innym poziomie, takim jak legislatura stanowa albo Kongres Stanów Zjednoczonych. Można nadal koncentrować się na społeczności lokalnej, a działania mogą być podejmowane na poziomie lokalnym, ale cel interwencji może znajdować się poza społecznością. Podobnie w społeczności niezwiązanej z miejscem interwencja może nastąpić na poziomie stanowym albo ogólnokrajowym (pozalokalnym) po prostu dlatego, że ta społeczność przekracza granice geograficzne (Milofsky, 2008).

Kiedy zbiorowa potrzeba empowermentu, partycypacji, kontroli lub dotycząca innych czynników zostaje zidentyfikowana albo wyrażona, rola makropraktyka różni się od roli przyjmowanej, gdy potrzeba wymaga reakcji w postaci usług społecznych. Te role zostaną omówione w rozdziałach 9–11.

Zadanie 2: Określenie charakterystycznych cech społeczności

Cechy charakterystyczne społeczności można zbadać na wiele sposobów, a w ramach tego zadania skoncentrujemy się na **granicach**, **mocnych stronach**, **potrzebach** i **problemach społecznych** oraz **wartościach**. Wielkość można obliczyć za pomocą zajmowanej przestrzeni, liczby osób zamieszkujących wewnątrz granic, albo jednego i drugiego. Granice geograficzne ustalone dla interwencji na makropoziomie mogą się zmieniać od dzielnicy do hrabstwa, a nawet – większych jednostek. Granice społeczności niezwiązanych z miejscem mogą być trudniejsze do określenia, ponieważ członkowie mogą być rozrzuceni po różnych miejscach, ale praktycy muszą wiedzieć, co zrobić, żeby właściwie interweniować. Niezależnie od tego, czy społeczność jest związana z miejscem, czy – nie, ważne, aby rozważyć mocne strony jej członków i jej kultury. Kładziemy nacisk przede wszystkim na mocne strony, ponieważ często zbyt łatwo charakterystyczne cechy społeczności określa się poprzez problemy społeczne. Może być tak, że w społecznościach doświadczających licznych i/lub pilnych problemów społecznych zakres interwencji musi zostać zawężony, aby dogłębnie zająć się problemami. Pamiętanie o mocnych stronach, gdy potrzeby i problemy zostały rozpoznane, może pomóc praktykowi w zachowaniu poczucia równowagi (Green, Haines, 2002). Mocnymi stronami społeczności są zasoby, z których można ona czerpać (Kretzmann, McKnight, 1993). W dodatku zrozumienie dominujących wartości jest ważne, aby móc określić oczekiwania społeczności „dopasowanie" do różnych grup w populacji. Cechy charakterystyczne dotyczące wartości dają praktykowi wskazówki, co jest ważne dla członków społeczności. Najwyraźniej granice, mocne strony, potrzeby, problemy społeczne i wartości społeczności będą wpływały na charakter analiz na makropoziomie, a ostatecznie – na interwencję.

Identyfikacja granic społeczności

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych zagadnień, to:

- Jakie są granice, w których może nastąpić interwencja na rzecz populacji docelowej?
- Gdzie w obrębie granic zlokalizowani są członkowie populacji docelowej? Czy są mocno skoncentrowani, czy – rozproszeni? Czy granice są określone geograficznie, przez interes i/lub przez tożsamość?
- W jakim stopniu granice programów usług zdrowotnych i usług społecznych, które służą populacji docelowej, się pokrywają?

Wcześniej w tym rozdziale omówiliśmy formułowanie kryteriów zaliczania jednostek do populacji docelowej, który to proces niekiedy nazywa się **wytyczaniem granic**. Inne, bardziej rozpowszechnione użycie terminu **granica** odnosi się do linii wyznaczających obszar geograficzny zajmowany przez społeczność. Dla pracownika socjalnego zaangażowanego w interwencję na makropoziomie ważną kwestią jest wielkość obszaru, który ma zostać uwzględniony. Jeśli dostępne są zasoby pozwalające skoncentrować się na całym mieście albo hrabstwie, to w tym przypadku mogą być one odpowiednimi granicami. Jeśli jednak wysiłek ma zostać podjęty przez małą grupę wolontariuszy, którzy dysponują ograniczonymi zasobami i czasem, lepiej

Może być tak, że w społecznościach doświadczających licznych i/lub pilnych problemów społecznych zakres interwencji musi zostać zawężony, aby dogłębnie zająć się problemami.

jest skupić się na tej części miasta (czy nawet dzielnicy), w której potrzeba interwencji wydaje się największa. W społecznościach niezwiązanych z miejscem wytyczanie granic może odnosić się raczej do liczby członków populacji docelowej, którzy mogą zostać obsłużeni, niż ich geograficznej lokalizacji.

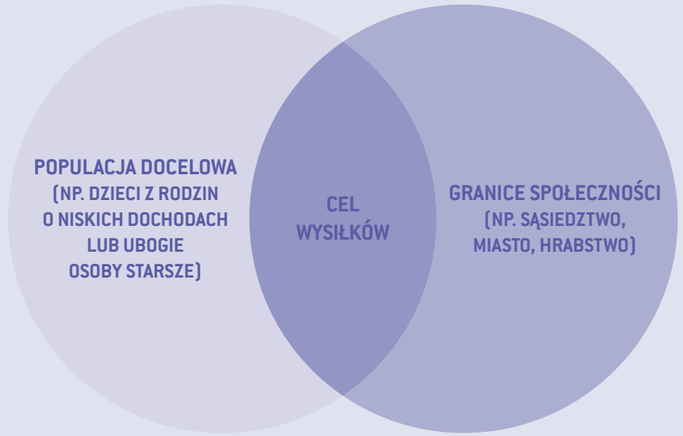
Wytyczanie granic dla interwencji na makropoziomie następuje przez określenie cech charakterystycznych (wiek, lata nauki szkolnej, obecność problemu), geograficznego obszaru zamieszkania albo podzielanych zainteresowań populacji docelowej. W przypadku większości interwencji, w których granice odnoszą się do przestrzeni geograficznej, zalecamy rozpoczęcie od wyraźnych jednostek, takich jak miasto albo hrabstwo, a następnie zawężanie w celu skoncentrowania się na mniejszych obszarach, jeśli to właściwe. Nie oznacza to, że interwencja na poziomie stanowym, regionalnym czy ogólnokrajowym jest niewłaściwa, jednak w przypadku zdecydowanej większości interwencji poziom hrabstwa albo mniejszego obszaru będzie najbardziej odpowiedni i praktyczny. W przypadku interwencji nieodnoszących się do terytorium sposobem na rozpoczęcie działań może być ustalenie liczby osób możliwej do obsłużenia w podejściu pilotażowanym.

Rysunek 6.2 przedstawia proces wytyczania granic. Osoba zajmująca się tym procesem wie, że nie można zaspokoić wszystkich potrzeb populacji docelowej na dużych obszarach, zatem koncentruje się na populacji docelowej w części szerszej społeczności, możliwej do ogarnięcia.

Populacja docelowa społeczności zdefiniowana za pomocą obszaru zajmowanego przez członków tej populacji może być małym wycinkiem centrum miasta albo dużym obszarem wiejskim obejmującym rozrzucone gospodarstwa rolne. Pojęcie społeczności jako przestrzeni stosuje się do większości latynoskich dzielnic, które mają dość dobrze określone granice w dużych obszarach metropolitarnych. Znajduje również zastosowanie do rzadziej zaludnionych obszarów, ale może być trudniejsze do wytyczenia. Zauważył to pracownik socjalny pochodzący z plemienia Nawajów, który wyjaśnił, jak trudno jest określić przestrzenne granice rezerwatu, w którym mogą nie istnieć system ulic, informacja o własności, znaki wytyczające granice hrabstwa ani dobrze zdefiniowany system usług społecznych. Rezerwat był tak rozproszony, że ważne kwestie musiały zostać zidentyfikowane przez odwołanie do przynależności plemiennej, a nie przez to, gdzie faktycznie mieszkały poszczególne osoby.

Kolejną cechą charakterystyczną, która jest ważna, aby zrozumieć społeczność jako przestrzeń, są jednostki jurysdykcyjne stworzone przez różne agencje rządowe do celów planowania i świadczenia usług (np. okręgi szkolne albo rejon obsługiwany przez klinikę psychiatryczną). Ponieważ makropraktyk koncentruje się często tylko na wyznaczonym obszarze geograficznym, mapowanie pokrywających się jednostek może być ważne i użyteczne. Przykładowo: agent zmian może pracować z mieszkańcami konkretnego hrabstwa w celu przeprowadzenia kampanii dotyczącej badań prenatalnych dla ciężarnych nastolatek i w trakcie pracy może odkryć, że ma do czynienia z przedstawicielami różnych samorządów miejskich, a także samorządu hrabstwa. Określenie, kto jest odpowiedzialny na którym obszarze geograficznym, może być niezmiernie ważne pod względem politycznym. Podobnie – praktyk zatrudniony w klinice zdrowia psychicznego może stwierdzić, że rejon obsługiwany przez klinikę pokrywa się z częściami trzech okręgów szkolnych, co wymaga pisemnych ustaleń z wieloma radami szkolnymi. Zdolność przewidzenia i dostosowania się do tych okoliczności pomoże zarówno w planowaniu, jak i wprowadzeniu zmian w życie. Kiedy to możliwe, pomocne jest wytyczenie granic zgodnych z istniejącymi jednostkami, ponieważ dane i informacje będą zorganizowane w tych granicach, podczas gdy praca ponad istniejącymi granicami może ograniczać możliwość skompilowania niezbędnych informacji.

W społecznościach niezwiązanych z miejscem wytyczone granice będą zmieniać się w zależności od tego, jak zorganizowana jest ta społeczność. Jeśli próbuje się zaspokoić na przykład potrzeby gejów, lesbijek, osób biseksualnych czy transgenderowych, z których wiele może nie chcieć, żeby inni członkowie społeczności wiedzieli, kim są, zlokalizowanie populacji docelowej może być trudne bez zapewnienia poufności. Istnieją szanse, że populacja docelowa nie będzie odpowiadać parametrom geograficznym, a granice będą pozostawały nieco płynne w zależności od tego, kto nie ma obaw przed upublicznieniem swojej orientacji seksualnej. I na odwrót: w społeczności interesu opartej na przekazywaniu informacji o wyniszczających chorobach, takich



Rysunek 6.2
Ustalanie parametrów dla społecznościowych wysiłków

jak choroba Alzheimera, praktyk może napotkać rzeczników wśród osób, które mają już doświadczenia z tą chorobą w swoich rodzinach. Te osoby mogą być gotowe połączyć siły, by działać na rzecz zmian, a opowiedzenie o swoich doświadczeniach szerszej opinii publicznej może przynieść ulgę. Te granice mogą być również płynne i się rozszerzać, gdy więcej osób z różnych miejsc przyłączy się do sprawy. W obu przypadkach żadna społeczność nie pokrywa się ze ścisłymi granicami geograficznymi, ale te przypadki mają punkt wspólny: granice wspólnych tożsamości.

Identyfikacja mocnych stron, kwestii i problemów społeczności

Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi zagadnieniami, to:

- Jakie źródła danych są dostępne i jak te dane są wykorzystywane w społeczności?
- Kto gromadzi te dane i czy jest to stały proces?
- Jakie są mocne strony społeczności?
- Jakie są ważne kwestie społecznościowe?
- Jakie ważne problemy społeczne dotykają populacji docelowej w tej społeczności, zdaniem ich rzeczników?
- Czy istnieją podgrupy populacji docelowej, które doświadczają ważnych problemów społecznych?
- W jakiej mierze te problemy są ze sobą powiązane i czy niektóre z nich muszą zostać rozwiązane, zanim będzie można się zająć innymi?

Interwencje na makropoziomie zazwyczaj konceptualizuje się i organizuje wokół wybranej populacji i specyficznego problemu, którego ona doświadcza. Przykładowo: pracownik socjalny może stwierdzić, że nastoletni rodzice, którzy chcą wrócić do szkoły, nie mają możliwości uzyskania pomocy w opiece nad dzieckiem, że wśród osób starszych żyjących w izolacji narasta problem złego odżywiania lub też że społeczność składa się głównie z Afroamerykanów i Latynosów, którzy są przekonani, że ich prośby nie są należycie wysłuchiwane przez radę miejską.

Często przeocza się mocne strony (nazywane niekiedy **zasobami**) społeczności. Pracownik socjalny, który na przykład ustalił, że nastoletni rodzice nie mogą liczyć na pomoc w opiece nad dzieckiem, może również stwierdzić, że istnieje silna sieć pokrewieństwa i że dziadkowie biorą aktywny udział w życiu swoich wnuków. Narastający problem złego odżywiania może się przyczynić do przesłonienia faktu, że wiele kongregacji na tym obszarze jest gotowych zapewnić posiłki osobom starszym. Afroamerykanie i Latynosi, którzy mają poczucie, że rada miejska wykazuje chęć zareagowania na ich problemy, mają mocne poczucie tożsamości społeczności i są gotowi do zmobilizowania się.

Dla praktyka ważne jest, by zidentyfikował mocne strony, które mogą mieć znaczenie w określaniu, czy społeczność może zająć się swoimi kwestiami i problemami. Green i Haines (2002) sugerują, żeby zasoby społeczności podzielić na pięć obszarów: **kapitał fizyczny**, **kapitał ludzki**, **kapitał społeczny**, **kapitał finansowy** i **kapitał środowiskowy**. Praktyk może wykorzystać te kategorie do oceny mocnych stron w praktycznej sytuacji.

Identyfikacja mocnych stron, kwestii i problemów pomaga na dwa sposoby: (1) umożliwia makropraktykowi docenienie pełnego wachlarza możliwości, a także trudności, jakich doświadcza populacja docelowa, a tym samym – ustalenie priorytetów wśród potrzeb; (2) powinna pomóc w zaproponowaniu bardziej realistycznych rozwiązań. Niekiedy istnieją bowiem środki pozwalające zaspokoić potrzeby transportowe, a jeśli się je zaspokoi, można zająć się szerszym problemem dostępu do usług.

Problemy społeczne to negatywnie oceniane „uwarunkowania" dostrzegane przez mieszkańców społeczności. Identyfikacja problemów społecznych będzie różnić się w zależności od społeczności i populacji docelowej. Niekiedy istnieją uwarunkowania, których nie traktuje się jako problemów. Zadaniem pracownika socjalnego może być zwrócenie uwagi osób sprawujących władzę na te uwarunkowania w taki sposób, żeby zostały one uznane za problemy społeczne. Nie zawsze jest to łatwe, ponieważ mieszkańcy społeczności mogli wiele zrobić, by zaprzeczyć, że jest to problemem. **Kwestie** to sprawy, co do których panuje niezgoda. Członkowie społeczności mogą się nie zgadzać co do tego, czy coś jest problemem, co do tego, jak należy wykorzystać zasoby do rozwiązania problemu, albo co do mnóstwa innych spraw. Wiedza o tym, jakie są punkty niezgody, jest pomocna.

Celem stworzenia profilu mocnych stron, zagadnień i problemów jest zrozumienie uwarunkowań wpływających na populację docelową. Wymaga to zarówno bezpośredniego kontaktu, jak i przeglądu źródeł wiedzy profesjonalnej. Bezpośredni kontakt z ludźmi, którzy potrafią wyartykułować problemy i potrzeby populacji docelowej, umożliwia praktykowi interpretację kwestii pochodzącej z pierwszej ręki. Wiedza profesjonalna dodaje tło teoretyczne, jak również ustalenia praktyczne i badawcze oparte na doświadczeniach innych obszarów z takimi samymi lub podobnymi populacjami i problemami.

Nie można przecenić znaczenia oryginalnych, wiarygodnych źródeł dla zrozumienia populacji docelowej. Populacje należy rozumieć w kategoriach ich zróżnicowania. W praktyce dotyczącej rodzin znaczenie rodziny (relacji mąż – żona, rodzice – dzieci, ról starzejących się dziadków) może się różnić na przykład w zależności od kultury. Podobnie – sposób, w jaki członkowie społeczności gejów i lesbijek definiują rodzinę, może różnić się radykalnie od tradycyjnych wartości rodzinnych. W stanach nadgranicznych wiele osób wyraża zdecydowane opinie dotyczące nielegalnej imigracji. Ci ludzie (burmistrzowie, osoby zajmujące się egzekwowaniem prawa i obywatele) wypowiadają się zdecydowanie i krytycznie o tych, którzy nie mają czasu, żeby skonsultować się z osobami żyjącymi na co dzień z tym problemem i mającymi istotny wgląd w to, jak należałoby się zająć imigracją. Populacji docelowej nie zrozumie się adekwatnie, jeśli nie szanuje się tych potencjalnie mocno rozbieżnych poglądów i nie bierze się ich pod uwagę.

Gdy ważne problemy społeczne definiowane przez członków społeczności zostały już zidentyfikowane, można zacząć ustalać częstotliwość ich występowania i rozpowszechnienie. Częstotliwość występowania jest zjawiskiem występującym w pewnym czasie (Kettner, Daley, Nichols, 1985, s. 72). Przykładowo: piętnaścioro uczniów mogło zostać aresztowanych za używanie narkotyków w lokalnej szkole średniej w ostatnim roku szkolnym. Rozpowszechnienie jest związane z liczbą przypadków tego zjawiska w społeczności w każdym momencie (Kettber i in., 1985, s. 72). Dzisiejsze szacunki m.in. wskazują, że używanie narkotyków wśród nastolatków sięga obecnie aż 50 procent.

Dane dotyczące wskaźników społecznych mogą być przydatne w uzyskaniu rozległego oglądu problemów na poziomie ogólnokrajowym, regionalnym, stanowym i lokalnym. W ten sposób problemy społeczności można ocenić porównawczo. Inni profesjonaliści w społeczności – czy to na poziomie hrabstwa, czy na poziomie stanu – również mogą być wartościowymi źródłami informacji. Mogą mieć dane bezpośrednio od populacji docelowej. Również organizacje profesjonalistów mogły przeprowadzić sondaże albo zgromadzić dane statystyczne o konkretnych problemach

społecznych. Strony internetowe tych organizacji też mogą być źródłem wartościowych i użytecznych informacji.

Rozumienie dominujących wartości

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie wartości kulturowe, tradycje i przekonania są ważne dla populacji docelowej jako jednostek albo jako całości?
- Jakie są dominujące wartości, które wpływają na populację docelową w tej społeczności?
- Jakie grupy i jednostki zgadzają się na te wartości, kto się im sprzeciwia i czy występują konflikty wartości wewnątrz populacji docelowej?
- Co ludzie w tej społeczności odczuwają w związku z niesieniem i otrzymywaniem pomocy?
- Jakie w tej społeczności są dominujące poglądy na włączenie populacji docelowej w decyzje, które jej dotyczą?

W poprzednim rozdziale omówiliśmy, jakie znaczenie mają wartości w podstawowym rozumieniu społeczności. **Wartości** to silnie żywione przekonania, a **wartości społeczności** to przekonania, które są mocno wyznawane przez osoby tworzące tę społeczność. Te wartości często są wzmacniane przez stowarzyszenia i organizacje, z którymi związani są mieszkańcy społeczności.

Idea wspólnych wartości wymaga doprecyzowania w dzisiejszym, zmieniającym się świecie. W przeszłości było bardziej prawdopodobne, że społeczności nieznające podziału pracy (np. wspólnoty rolnicze) będą miały wspólne systemy wartości. Wartości pierwszych społeczności miały bardzo duży związek z kwestiami takimi jak samowystarczalność, troszczenie się o zaspokojenie potrzeb swojej rodziny i poleganie na usługach rządowych w minimalnym stopniu. Dziś ta kwestia jest źródłem podziałów politycznych: jedna opcja zakłada minimalny standard opieki dla wszystkich, a druga – że jednostki i rodziny powinny otrzymywać opiekę w takim standardzie, na jaki je stać.

W miarę jak ludzie zaczęli się specjalizować, członkowie społeczności zaczęli mieć ograniczoną wiedzę na temat tego, co inne osoby w społeczności robią, żeby zarobić na życie. W dodatku zróżnicowanie interesów i stowarzyszeń narasta, gdy społeczeństwo przechodzi od grup pierwotnych (grup opartych na związkach bezpośrednich, takich jak rodziny i społeczności sąsiedzkie) do wtórnych (bardziej sformalizowanych grup i organizacji). Stowarzyszenia lokalne stają się oddziałami organizacji ogólnokrajowych, ponieważ wiążą swoich członków z sieciami rozciągającymi się poza ich społeczność. Postęp technologiczny umożliwia zachowanie kontaktu z osobami, które rozproszyły się geograficznie.

Z uwagi na te zmiany trzeba uważać, żeby nie zakładać istnienia jednego, wspólnego, podzielanego przez wszystkich systemu wartości we współczesnych społeczeństwach albo wśród członków populacji docelowej. Przykładowo: jeśli populacja docelowa składa się z osób, które doświadczyły przemocy, członkowie tej grupy będą pochodzić ze wszystkich poziomów społeczno-ekonomicznych oraz będzie istnieć między nimi mnóstwo istotnych różnic. Te osoby mogą mieć zupełnie odmienne punkty widzenia na to, jak definiuje się przemoc, a jak – zdrowe relacje.

W zależności od wybranej populacji docelowej praktycy natkną się na bardzo wiele zapatrywań na wartości. Jeśli populacją docelową są na przykład ludzie chorzy na AIDS, niektóre osoby w społeczności będą miały mocne poczucie, że takie osoby zasługują na najlepszą możliwą opiekę i wygodę, podczas gdy inni będą reagować strachem i nie będą chcieli obecności osób z AIDS w lokalnych instytucjach intensywnej i długoterminowej opieki. Podobnie – jeśli populacją docelową są ciężarne nastolatki, może powstać konflikt wartości między mieszkańcami społeczności, którzy są przekonani, że nastolatki powinny otrzymywać informacje o antykoncepcji, a tymi, którzy są przekonani, że takie informacje jedynie zachęcą do aktywności seksualnej.

Jansson (2009) postrzega doprecyzowanie wartości jako niezmiernie ważny proces w stawianiu pytań o reakcje pomocy społecznej na różne grupy populacji docelowej. Stawia on takie pytania, jak:

- Czy populacja docelowa powinna otrzymywać usługi, a jeśli tak, to na jakich warunkach?

- Za jakie potrzeby i problemy odpowiedzialna jest społeczność i jakie potrzeby populacji docelowej powinny zostać potraktowane priorytetowo?
- Jakie strategie należy wykorzystać, zajmując się mocnymi stronami, kwestiami i problemami konkretnej populacji docelowej?
- Czy społeczność powinna w preferencyjny sposób traktować populację docelową lub jej pomagać?

Na te pytania dotyczące wyjaśnienia wartości można odpowiedzieć w różny sposób w zależności od tego, która populacja w społeczności jest populacją docelową. Ten ciąg pytań implikuje, że pewne populacje mogą być cenione bardziej niż inne; to znaczy, że pewne mogą być postrzegane jako „zasługujące" na pomoc, a inne – jako „niezasługujące". Można usłyszeć opinię, że powinno się leczyć niemowlęta uzależnione od narkotyków, podczas gdy ich uzależnione matki będą traktowane ze wzgardą. Bezdomne rodziny mogą być postrzegane jako pechowcy, natomiast bezdomni alkoholicy – uznani za „winnych samym sobie".

W zależności od populacji docelowej mogą istnieć podgrupy w większej całości, które są postrzegane odmiennie. Uznanie istoty tego zróżnicowania powinno doprowadzić makropraktyka do: starannego sprawdzenia wartości każdej grupy etnicznej i rasowej, na którą może mieć to wpływ; poznania odmiennych punktów widzenia kobiet i mężczyzn w populacji docelowej; poznania punktów widzenia przedstawicieli gejów, lesbijek, osób biseksualnych i transgenderowych, jeśli zmiana będzie miała na nich wpływ. Lepiej poświęcić więcej czasu, by uwzględnić szerokie spektrum wartości, niż zorientować się za późno, że wysiłki mające na celu zmianę nie działają, ponieważ przeoczono istotne punkty widzenia. Agenci zmian powinni podjąć takie wysiłki w celu doprecyzowania wartości i rozumieć, że nie zawsze im samym będzie się podobać to, co odkryją. Jednak stawienie czoła istniejącym konfliktom wartości pozwoli agentom zmian zrozumieć w pewnym stopniu, jak bardzo społeczność jest zaangażowana w zaspokojenie potrzeb populacji docelowej. Te wysiłki często ukazują sytuację, gdy jeden fragment społeczności uważa coś za problem, podczas gdy inny postrzega to samo jako uwarunkowanie lub po prostu jako fakt z życia.

Gdy już zaczniemy rozumieć istotne wartości danej społeczności, należy sprawdzić, czy punkty widzenia populacji docelowej i dominującej społeczności są ze sobą zgodne, czy – nie. Czy punkt widzenia populacji docelowej został uwzględniony, kiedy podejmowane były decyzje mające na nią wpływ? Rozpoznanie różnic wartości i różnicy sił jest ważną częścią procesu badania społeczności.

Niezależnie od zidentyfikowanej społeczności docelowej będą istniały różnice między tą populacją a innymi grupami w społeczności. Również w samej populacji docelowej będą istniały różnice. Potencjalne różnice obejmują płeć, klasę społeczną, wierzenia duchowe i religijne, orientację seksualną, wiek oraz sprawność fizyczną i umysłową. **Dynamika różnicy** (Cross, Bazron, Dennis, Isaacs, 1989, s. 20) może obejmować wymiany międzykulturowe, w których grupy o różnych historiach i wartościach wchodzą ze sobą w interakcje. W takiej sytuacji zawsze istnieje możliwość błędnego zrozumienia lub mylnej interpretacji. „Obie grupy wnoszą kulturowo narzucone wzorce komunikacji, etykiety i sposoby rozwiązywania problemów. Obie mogą wnieść stereotypy albo ukryte odczucia dotyczące świadczenia usług i otrzymywania ich od kogoś, kto jest inny" (Cross i in., 1989, s. 20). Przykładowo: profesjonaliści, którzy obsługują osoby starsze, mogą formułować racjonalizacje, dlaczego nie mają wielu klientów latynoskich, i w ten sposób tworzyć stereotyp rodzin latynoskich jako tych, które zapewniają seniorom opiekę na własną rękę i potrzebują mniej formalnych usług. To nadmierne uproszczenie może prowadzić do pominięcia faktu, że jedna czwarta rodzin latynoskich w lokalnej społeczności jest biedna i opieka nad starszym członkiem rodziny może być bardzo poważanym obciążeniem finansowym. Ignoruje również fakt, że nie wszyscy starsi Latynosi mają rodziny zamieszkujące w tej społeczności.

Różnice mogą być subtelne albo mogą być traktowane jako coś oczywistego, jednak mogą wpływać na sposób, w jaki członkowie populacji docelowej komunikują się ze sobą i z innymi grupami. National Association of Social Workers (NASW) stworzyło standardy kompetencji kulturowej w pracy socjalnej, które są szczególnie ważne, gdy chodzi o rozpoznawanie różnic między społecznościami. Kompetencja kulturowa to proces, w którym ludzie i systemy przez nich tworzone reagują na kultury wszystkich innych we wrażliwy i pełen szacunku sposób, afirmując różnice w sposób uznający ich wartość i nienaruszający ich godności (NASW, 2006, s. 4). Badaczki feministyczne zachęcają do dostrzeżenia różnic genderowych (np. Netting, O'Connor, Fauri, 2009), a badania Tannera wskazują, że mężczyźni i kobiety mówią „genderlektami", które tworzą „komunikację międzykulturową" (Tannen, 1990, s. 18). Przykładowo: pracownik społeczny płci męskiej badał reakcje społeczności na samotne matki z małymi dziećmi. Wziął udział w kilku spotkaniach grup wsparcia populacji docelowej i był sfrustrowany tym, że podczas tych spotkań rozmawiano jedynie o dojściu do konsensusu w kwestii dotyczącej tego, czego ich członkinie chcą od szerszej społeczności. Ocenił, że częścią problemu jest brak chęci do stawienia czoła swoim problemom i do działania w celu znalezienia rozwiązania ze strony populacji docelowej. Kobiety należące do tych grup wsparcia miały jednak poczucie, że była to okazja do przepracowania swoich myśli i uczuć. Nie postrzegały grupy jako miejsca natychmiastowego rozwiązywania problemów. Dla tych kobiet grupa była miejscem nawiązywania więzi i doświadczania bliskości. Zwróćmy uwagę, że grupa wsparcia pełni funkcje opiekuńcze z uwagi na większe wymogi sytemu podtrzymywania społeczności. Zauważmy również, jak ważna jest kulturowa wrażliwość na płeć, by dostrzec silne strony systemu opiekuńczego we wspieraniu kobiet.

Identyfikacja formalnych i ukrytych sposobów wykluczenia i dyskryminacji

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie różnice można zaobserwować między członkami populacji docelowej?
- Jakie różnice można zaobserwować między innymi grupami w społeczności?
- Czy te bariery (np. organizacje, reguły, procedury i kierunki polityki) uniemożliwiają populacji docelowej pełną integrację ze społecznością?
- W jakim zakresie uwzględnia się perspektywy osób kolorowych, kobiet, gejów, lesbijek i osób transgenderowych, osób starszych i osób niepełnosprawnych w podejmowaniu decyzji mających wpływ na populację docelową?

Opresja pojawia się, kiedy poważne ograniczenia są narzucane jakiejkolwiek grupie (niekiedy świadomie, ale najczęściej nieświadomie) i w ten sposób narażają ją na wyzysk i zmniejszają jej zdolność do konkurowania(Barker, 1995, s. 265). Opresja opiera się na różnicach, przy założeniu, że pewne grupy są gorsze, nie tak dobre lub mniej warte od innych. Polega na różnicy władzy, możliwości ustalania warunków i ograniczania wyborów innych (Appleby, 2007). Dość często opresja przybiera formę zatrudniania ludzi podobnych do siebie, ponieważ jest to wygodniejsze, albo udzielania kontraktów osobom, które należą do „kręgu wtajemniczonych", zamiast dawania szansy nowym kontraktobiorcom.

Niektórzy ludzie źle się czują z różnicami, a ponieważ zakładają, że jedna strona musi być lepsza od drugiej, widzą je jako problem, który trzeba rozwiązać. Alternatywna perspektywa zakłada, że różnice odzwierciedlają sposoby postrzegania świata, przekonań i zachowań. Pracownicy socjalni mogą wykorzystać różnice jako potencjalne mocne strony populacji docelowej, ale muszą pamiętać, że różnice często wiążą się z alternatywnymi definicjami pomyślnego rezultatu. W przypadku opisanej wyżej grupy kobiet pracownik socjalny był sfrustrowany, ponieważ był przekonany, że członkinie tej grupy nie rozwiązywały swoich problemów. Jednak dla członkiń sama grupa stanowiła coś w rodzaju rozwiązania. Była forum, na którym samotne matki mogły dzielić się swoimi obawami oraz znaleźć zrozumienie i wsparcie. To forum mogło z kolei posłużyć jako fundament innych działań, ale wprowadzanych w taki sposób i w takim tempie, jakie odpowiadały członkiniom grupy, a nie – jej liderowi.

Obszary, których często dotyczy opresja, to płeć, rasa, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, wiek i sprawność fizyczna. W zależności od populacji docelowej istotne mogą być wszystkie wynikające z niej izmy albo tylko wybrane. W wielu przypadkach populacją docelową mogą być osoby dotknięte jednym z izmów (Appleby, Colon, Hamilton, 2007), jak zdefiniowaliśmy to już w rozdziale 4.

Aktualne dane w połączeniu z informacjami ze źródeł wiedzy profesjonalnej pozwalają praktykowi oprzeć się

na tym, co już wiadomo o różnicach społecznościowych. Zapewniają mu również punkt odniesienia do przyszłego procesu zbierania danych dotyczących diagnozy potrzeb, a także solidną podstawę, na której można oprzeć zmianę społeczności.

Identyfikacja konfliktów wartości ma zasadnicze znacznie dla rozpoznania opresji i dyskryminacji. Wartości mogą opierać się na uprzedzeniach, czyli takich obawach, które mieszkańcy społeczności żywią w odniesieniu do grupy docelowej, a które nie opierają się na systematycznych dowodach. Kwestia dowodów jest zagadnieniem, które należy traktować ostrożnie i z wyczuciem. Wielu ludzi wciąż jest przekonanych, że każda jednostka kontroluje swój los i że ciężka praca oraz wytrwałość przezwyciężą każdą przeszkodę albo ograniczenie. Ta wiara ulega wzmocnieniu, gdy osoby z poważną niepełnosprawnością dokonują jakichś niewiarygodnych wyczynów fizycznych lub też gdy osoby z ograniczonymi możliwościami osiągają sukces.

Identyfikacja konfliktów wartości ma zasadnicze znacznie dla rozpoznania opresji i dyskryminacji.

Te osiągnięcia dla liderów na poziomie lokalnym, stanowym i ogólnokrajowym stają się „dowodami", że ci, którzy potrzebują pomocy, po prostu nie starają się wystarczająco mocno. Ludzie, którzy żywią takie przekonanie, dostrzegają systematycznie dowody, które zdaniem tych osób są zarówno potwierdzeniem, jak i zaprzeczeniem, że ich przekonania są uprzedzeniami. Jednak pomija się tutaj całe pokolenia odmiennego traktowania, które sprawiły, że kolorowym, kobietom, osobom niepełnosprawnym fizycznie i intelektualnie, a także innym, trudno jest uzyskać równy dostęp do zasobów ekonomicznych i osiągnąć samowystarczalność. Alternatywna perspektywa kładzie nacisk na możliwości (Sen, Williams, 1982), ponieważ zwraca uwagę na to, że nie wszyscy ludzie mają szansę na start w tym samym miejscu i że należy uwzględnić, ile czasu wymaga dotarcie do miejsca, w którym będą mogli oni konkurować z innymi (Nussbaum, 2006). Tak więc, gdy na przykład jest praca, a osoba bezdomna jej nie przyjmuje, jedna osoba dostrzeże w tym dowód lenistwa, natomiast inna rozpozna w tym reakcję na życie wypełnione beznadziejnymi, zniechęcającymi, prowadzącymi donikąd zajęciami, przy których rozwój umiejętności nigdy nie był możliwy. Dla niektórych cierpienie związane z życiem na ulicy jest mniejsze niż beznadzieja związana z miejscem pracy. W tej sytuacji praktyk, który wykorzystuje perspektywę możliwości, będzie wiedział, że trzeba wyjść od miejsca, w którym znajduje się klient i zaprojektować wysiłki mające na celu zmianę w taki sposób, by uszanować osobę bezdomną z uwzględnieniem kontekstu, w którym ona funkcjonuje.

Uprzedzenia są nierozerwalnie związane z wartościami i mogą wpływać na odczucia osoby. **Dyskryminacja** jest działaniem na podstawie przesądów. Te działania są widoczne w różnicy jakości życia między populacją docelową a resztą społeczności.

Przykładowo: starsze kobiety należące do mniejszości i żyjące w ubóstwie stoją w obliczu potrójnego zagrożenia – są stare, są kobietami i są biedne. Ich doświadczenia są odzwierciedleniem dyskryminacji, zaniedbania i całych pokoleń zablokowanych możliwości. Wyrządza się poważną szkodę społecznej tkance kraju, a tym samym – społecznej tkance społeczności, kiedy jakakolwiek grupa ludzi jest dyskryminowana jako cała kategoria, kiedy jednostka jest traktowana jedynie jako członek grupy i kiedy nie zwraca się uwagi na jednostkowe różnice. Dla wielu ludzi, którzy stają się ofiarami takiej postawy, oznacza to, że nie ma znaczenia, jak bardzo ciężko pracują, jak bardzo są uczciwi i praworządni albo jak bardzo przestrzegają reguł – nigdy nie unikną dyskryminacji i opresji, ponieważ do końca życia będą członkami tej grupy. Tak więc dostrzeganie dyskryminującego zachowania jest ważne w ocenie społeczności.

Zadanie 3: Identyfikacja struktury społeczności

Trzecim zadaniem w dążeniu do zrozumienia społeczności jest zidentyfikowanie jej struktury. Różne jej aspekty będą odgrywać ważną rolę w zależności od zdefiniowanego problemu i potrzeb populacji docelowej. Przypomnijmy przegląd modeli praktyki społecznościowej przedstawiony w rozdziale 5, w którym omówiliśmy wiele modeli, z których każdy reprezentował inną strukturę organizacyjną. Można na przykład skupić się na mieście, jeśli problemem jest bezdomność, albo na okręgu szkolnym, jeśli problemem jest wysoka liczba osób porzucających szkołę. Obszarem działania może być rejon obsługiwany przez klinikę psychiatryczną albo obszar planowania i świadczenia usług Area Agency on Aging. Celem jest nauczenie makropraktyka podstaw rozpoznawania dystrybucji władzy, zapewniania i lokowania zasobów oraz wzorców dystrybucji usług, które wpływają na wybraną populację w społeczności docelowej. Praktyk będzie musiał wiedzieć, jak grupy społeczności bronią świadczenia usług, partycypują w nim i się w nie angażują.

Część struktury społeczności stanowi system usług socjalnych i programy, jakie oferuje on osobom znajdującym się w potrzebie. Tabela 6.4 przestawia typy podmiotów, które powinno się wziąć pod uwagę, kiedy ocenia się świadczenie usług w społeczności. Te podmioty wzięte razem tworzą cały system świadczenia usług zdrowotnych i socjalnych w społeczności, ale działają niezależnie. Społeczność, w zależności od dostępności zasobów, może kłaść większy nacisk na świadczenie usług przez jeden zbiór podmiotów niż przez inny. W społeczności ubogiej w zasoby koniecznością może być na przykład oparcie się na nieformalnych podmiotach, dopóki nie uda się uzyskać formalnych usług finansowanych publicznie. Jednak elementy nieformalnych, pośrednich i formalnych usług można spotkać w każdej społeczności. Przenikliwy praktyk starannie oceni wszystkie możliwości uzyskania dostępu do świadczenia usług przez populację docelową.

Rozpoznanie źródeł władzy i dostępności zasobów

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, obejmują:

- Jak rozkładają się strefy wpływów i władzy, jeśli wziąć pod uwagę populację docelową i problem?

Tabela 6.4 Podmioty w systemie świadczenia usług zdrowotnych i społecznych

Podmioty nieformalne	Podmioty pośrednie	Podmioty formalne
Jednostki domowe	Grupy samopomocowe	Dobrowolne instytucje non profit
Grupy sąsiedzkie	Grupy sąsiedzkie Oddolne stowarzyszenia Dobrowolne stowarzyszenia	Agencje publiczne Agencje komercyjne

- Kto kontroluje fundusze?
- Jacy są ważni liderzy w zidentyfikowanym obszarze, którzy odpowiedzą na obawy populacji docelowej?
- Jak dostępne są usługi dla populacji docelowej?

Początkowo grupy pierwotne – składające się z rodzin, przyjaciół i sąsiadów – pełniły funkcje niezbędne do przetrwania społeczności. To właśnie oznaczało pojęcie *Gemeinschaft*, omówione w rozdziale 5. Biznes i rząd stopniowo przejęły wiele z tych funkcji i pojawiło się bardziej sformalizowane świadczenie usług, odzwierciedlające pojęcie *Gesellschaft*. Najbardziej oczywista zmiana nastąpiła w epoce New Deal w połowie lat 30. XX wieku, kiedy rząd niechętnie odpowiedział na potrzeby socjalne społeczeństwa po wielkim kryzysie. W tym czasie równowaga między publicznym a prywatnym świadczeniem usług uległa zmianie, a publiczne pieniądze zaczęły stanowić coraz większą część funduszy na usługi społeczne.

Urbanizacja i industrializacja bardzo mocno wpłynęły na struktury społeczne, polityczne i gospodarcze kraju. Jednym z ważnych obszarów oddziaływania, jak zauważył Warren (1978), było oddzielenie miejsca pracy od miejsca zamieszkania. Z powodu tej zmiany zmienili się ludzie, którzy sprawują władzę, w zależności od tego, jak definiuje się społeczność.

Ponieważ więzi lokalne (horyzontalne) i wykraczające poza społeczność (wertykalne) uległy rozszerzeniu, podobnie stało się z biurokratyzacją i towarzyszącą jej depersonalizacją. Rząd, biznes i dobrowolne organizacje zazwyczaj trzymają się struktur biurokratycznych, gdy wielkość populacji rośnie. Wzorce finansowania mogą prowadzić do tego, że sprawujący władzę znajdują się poza społecznością. Bycie ważnym źródłem finansowania lokalnych usług oznacza możliwość wywierania wpływu i kierowania decyzjami świadczeniodawcy, niezależnie od potrzeb populacji docelowej. Przykładowo: wyspecjalizowana agencja prowadzona przez wolontariuszy, która kiedyś obsługiwała dzielnicę, mogła zostać przekształcona w agencję świadczącą wiele usług i mającą liczny opłacany personel. Oznacza to, że system usług zdrowotnych i społecznych może obejmować wielu liderów, a wszyscy będą reprezentować odmienne sektory (np. rząd, organizacje non profit, organizacje komercyjne). W dodatku większe organizacje świadczące wiele usług mogą mieć wiele źródeł finansowania, a wśród nich: fundusze federalne, stanowe i lokalne; United Way; prywatnych dobroczyńców i składki. Oczekiwania każdego źródła środków muszą zostać zaspokojone.

Postrzeganie społeczności z perspektywy władzy wymaga zidentyfikowania formalnych i nieformalnych liderów w społeczności. Oznacza również zbadanie ich skuteczności. Ocena klimatu politycznego wymaga lektury lokalnych gazet i rozmów z lokalnymi liderami społecznościowymi w celu ustalenia kwestii o najwyższym priorytecie, które konkurują o fundusze. Jeśli potrzebna jest zmiana ustawodawstwa, konieczne jest ustalenie, kto może być gotów pokierować kwestiami mającymi wpływ na populację docelową.

Władzę w społeczności postrzegano z trzech punktów widzenia: (1) struktury elitarnej; (2) struktury pluralistycznej; (3) struktury amorficznej. Podejście **elitarne** zakłada, że mała liczba osób ma nieproporcjonalnie dużą władzę w różnych sektorach społeczności, która to władza pozostaje stała niezależnie od problemu. Perspektywa **pluralistyczna** zakłada, że gdy zmienia się problem, powstają różne grupy interesów i zmienne koalicje. Ta perspektywa ulega wzmocnieniu, gdy w lokalnej społeczności powstaje więcej grup szczególnych interesów. Struktura **amorficzna** zakłada brak trwałych wzorów stosunków władzy w społeczności (Meenaghan, Gibbons, McNutt, 2005). Rozumienie dynamiki władzy w społeczności umożliwi praktykowi ocenienie społeczności na potrzeby realizowanego zadania.

Ze strukturą społeczności związana jest kwestia dostępności zasobów. Społeczności można opisać jako **bogate w zasoby** albo **ubogie w zasoby**, jeśli chodzi o zaspokajanie potrzeb populacji docelowej. Choć ważne jest, by myśleć o zasobach w powiązaniu z władzą, równie ważne jest to, by skompilować informacje o zasobach tak, aby zwrócić się do właściwych źródeł zasobów, gdy dąży się do zmiany społeczności.

Istnieje wiele typów zasobów, które należy wziąć pod uwagę. Zasoby mogą być namacalne, takie jak czek z zasiłkiem, albo symboliczne, takie jak otoczenie opieką albo wsparcie społeczne. Zasoby mogą obejmować status, informację, pieniądze, dobra bądź usługi. Większość osób stykających się po raz pierwszy ze społecznością będzie koncentrować się przede wszystkim na bardziej konkretnych zasobach, które są wymieniane (pieniądze, dobra, usługi), ponieważ zasoby namacalne łatwiej zdefiniować i zaobserwować. Jednak gdy profesjonalista coraz bardziej angażuje się w praktykę społecznościową, będzie miał więcej okazji, by dowiedzieć się o wymianach symbolicznych (status, informacja), które są równie ważne dla członków populacji docelowej.

Zasoby mogą być dostępne w wielu domenach. King i Mayers (1984) stworzyli *Wskazówki do diagnozy społeczności* z myślą o wykorzystaniu ich w analizie zasobów społeczności. Sugerują oni, że gdy ocenia się zasoby społeczności dostępne dla konkretnej populacji, bada się wiele domen. W każdej z tych dziedzin należy zająć się kwestiami kierunku polityki, praktyki, kryteriów wyboru, lokalizacji i partycypacji, aby określić dostępność każdego z zasobów dla populacji docelowej. Te domeny to:

- zdrowie;
- dobrobyt;
- edukacja;
- mieszkania;
- rekreacja;
- zatrudnienie;
- biznes;
- religia.

Jeśli populacją docelową są na przykład dzieci z rodzin o niskich dochodach, zasoby, które należy zbadać, będą obejmować Medicaid (zdrowie), usługi mające na celu dobrostan dzieci (dobrobyt), programy szkolne (edukacja), publiczne mieszkania, programy opieki nad dziećmi zapewniane przez pracodawców rodziców, inicjatywy społeczności korporacyjnej związane z usługami (biznes) i grupy religijne zaangażowane w świadczenie usług dla swoich społeczności (religia). Można postawić pytania: Jak efektywne są te systemy w zaspokajaniu potrzeb dzieci w tej społeczności i w spełnianiu oczekiwań społeczności? Jak programy w każdej z tych dziedzin są ze sobą powiązane?

Na **dostępność usług** ma wpływ wiele zmiennych, w tym gęstość zaludnienia, dystrybucja potrzebnych usług, możliwość opłacenia usług przez mieszkańców, istnienie konkurencji między usługodawcami oraz możliwości transportowe dostępne dla konsumentów. Gęstość zaludnienia jest ważna, ponieważ miejsca świadczenia usług rozwijają się zazwyczaj wtedy, kiedy pojawia się wystarczająca liczba potencjalnych usługobiorców, by zapewnić stały popyt. Właśnie dlatego dostępność usług jest często znacznie bardziej ograniczona na obszarach wiejskich i słabo zaludnionych przedmieściach niż w miastach. Podobnie – usługi zazwyczaj dążą w kierunku obszarów występowania potrzeb; tak więc centra opieki nad dziećmi będą występować powszechniej tam, gdzie istnieje koncentracja rodzin z dziećmi, natomiast centra seniorów będą częściej występować tam, gdzie skupiło się więcej osób starszych. Luki powstają, kiedy nie dominuje żadna pojedyncza grupa, kiedy cechy demograficzne zmieniają się gwałtownie albo kiedy informacje o cechach charakterystycznych i potrzebach populacji są niewystarczające.

Usługi zazwyczaj lokują się również tam, gdzie konsumenci mogą za nie zapłacić, nawet jeśli oferują je organizacje non profit. W ostatnich latach wiele miast odnotowało m.in. likwidację dużej liczby szpitali w dzielnicach o niskich dochodach. Te szpitale mogły być prowadzone przez organizacje charytatywne i mogły istnieć przez wiele lat, jednak połączenie wysokich kosztów, braku ubezpieczenia zdrowotnego i innych zasobów po stronie lokalnych rezydentów oraz wysoki popyt na kosztowną opiekę w nagłych przypadkach mogły sprawić, że utrzymanie funkcjonowania tych szpitali stało się finansowo niemożliwe. Organizacje non profit muszą również konkurować z organizacjami komercyjnymi o klientów płacących za usługi, a to często prowadzi do przenoszenia usług i ich lokalizacji w miejsca oddalone od ludzi znajdujących się w potrzebie. Wreszcie, mieszkańcy społeczności uzyskujący niskie dochody, którzy wymagają szczególnych usług, mogą nadal być w stanie do nich dotrzeć, jeśli istnieje transport publiczny albo inne środki transportu. Jednak systemy transportowe są zazwyczaj lepiej rozwinięte w najgęściej zaludnionych częściach społeczności i coraz bardziej niewystarczające na przedmieściach i nowo zabudowanych obszarach. Pracownik socjalny będzie musiał zdawać sobie sprawę z tej dynamiki i z tego, jak wpływa ona na zrozumienie zmian dostępności usług w konkretnej części społeczności.

Po zbadaniu zasobów dostępnych dla populacji docelowej osoby zaangażowane w diagnozę społeczności powinny zbadać system świadczenia usług społecznych.

Badanie jednostek świadczących usługi

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie nieformalne podmioty (np. gospodarstwa domowe, sieci społeczne i naturalne) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług dla populacji docelowej?
- Jakie jednostki pośrednie (np. grupy samopomocy oraz dobrowolne i oddolne stowarzyszenia) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług dla populacji docelowej?
- Jakie formalne jednostki świadczenia usług (np. non profit, publiczne, komercyjne) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług?
- Czy w świadczeniu usług istnieją różnice, które wydają się wynikać z odmiennego traktowania ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wiek albo religię?

W rozdziale 5 omówiliśmy znaczenie podmiotów nieformalnych i pośrednich w zrozumieniu społeczności. Jednostki domowe składają się z osób, które zamieszkują wspólne mieszkanie, niezależnie od tego, czy składają się z rodzin, istotnych innych, przyjaciół, partnerów albo współlokatorów. Naturalne systemy wsparcia rozwinęły się wokół wzajemnego wsparcia, wykraczając poza sieci czysto społeczne i angażując się w wymianę zasobów. Ocena tych nieformalnych i pośrednich jednostek jest dość trudna po prostu dlatego, że są one „nieformalne", a zatem dostęp do nich jest trudniejszy. Jednak każda informacja, którą można zgromadzić, będzie pomocna, ponieważ często to właśnie te mniej widoczne aktywności prowadzą do powstania jakościowej różnicy dla osób znajdujących się potrzebie.

Formalne instrumenty świadczenia usług zdrowotnych i społecznych są powiązane ze sobą na wiele sposobów. Przykładowo: można zostać członkiem Alliance of Information and Referral Systems (AIRS) – organizacji parasolowej dla podmiotów dostarczających informacji i programów odsyłania klientów do właściwych instytucji, która dąży do wzmocnienia potencjału lokalnych sieci usług (AIRS, 2006). Program AIRS może pomóc w skontaktowaniu się z innymi społecznościami i w zdobyciu informacje, jak te społeczności organizują swoje podmioty świadczenia usług. Omówimy krótko podmioty świadczące usługi według trzech typów zwierzchnictwa: non profit, publicznego (rządowego) i komercyjnego.

Organizacje non profit. Gdy dobrowolne stowarzyszenia stają się bardziej sformalizowane, mogą zostać włączone do instytucji non profit i uznane za publicznie zarejestrowane organizacje zwolnione z podatków. Istnieje wiele typów instytucji non profit, ale skoncentrujemy się na tych, które są formalnymi instrumentami świadczenia usług zdrowotnych i społecznych (Kramer, 1981). Te instytucje często postrzega się w społecznościach lokalnych jako instytucje wyboru – dobrowolne inicjatywy ukierunkowane na wyspecjalizowaną klientelę. Ten tradycyjny pogląd opiera się na wczesnym amerykańskim systemie socjalnym, który wyrósł z licznych instytucji sponsorowanych przez różne grupy religijne i świeckie. W ostatnich latach baza wiedzy profesjonalnej dotyczącej organizacji non profit gwałtownie się rozrosła i jest warta zbadania (zob. np. Hasenfeld, 2010; O'Connor, Netting, 2009).

Instytucje non profit zapewniają wiele zróżnicowanych usług w społecznościach lokalnych. Choć wszystkie instytucje non profit korzystające z funduszy rządowych obsługują klientów niezależnie od rasy albo płci, coraz większa liczba tych instytucji specjalizuje się w obsługiwaniu specyficznych potrzeb społeczności etnicznych, rodzin, kobiet padających ofiarą dyskryminacji i/lub przemocy i innych grup nienależycie obsługiwanych przez bardziej tradycyjne agencje. Makropraktyk powinien stwierdzić, które instytucje non profit obsługują populację docelową i czy kładą one nacisk na jakieś szczególne usługi.

Agencje publiczne. Sektor publiczny składa się z rządowych jednostek federalnych, stanowych i regionalnych, działających w hrabstwach i w miastach. Kiedy funkcja wzajemnej pomocy jest realizowana przez rząd, nazywamy ją **pomocą społeczną**. Amerykański system pomocy społecznej był opisywany jako rozproszona, nieuporządkowana mieszanka programów i kierunków polityki, która nie działa w systematyczny sposób i którą niełatwo jest zrozumieć (Karger, Stoesz, 1990, s. 167).

Zanim programy federalne zaczną działać w społeczności lokalnej, zazwyczaj przechodzą przez kilka szczebli biurokracji. W zależności od struktury, która z kolei zależy od typu programu, pieniądze na finansowanie tych programów mogą przepływać przez kilka szczebli poza społecznością. Mogą istnieć zarówno lokalne, jak i regionalne zarządzenia, reguły, regulacje i procedury, które instruują lokalnych usługodawców, co mogą robić, a czego – nie mogą. Podejmowanie decyzji na szczeblu lokalnym i autonomia zmieniają się w zależności od polityki kierującej konkretnym programem. Krótko rzecz ujmując, źródła spoza społeczności wywierają określony wpływ na świadczenie usług publicznych na poziomie lokalnym.

W ocenianiu systemu usług społecznych w społeczności ważne jest, by zyskać wiedzę o kierunkach polityki i programach, które wpływają na populację docelową. Przykładowo: praca z osobami starszymi oznacza, że trzeba być zaznajomionym z Older American Act, która wyjaśnia, że w każdym mieście istnieją wyznaczona jednostka zajmująca się osobami starszymi oraz sieć agencji rejonowych (AAA). Każdy stan musi mieć plan na od 3 do 5 lat dotyczący usług dla osób starszych, a każda AAA musi mieć plan lokalny. Zatem każda społeczność w Stanach Zjednoczonych będzie uwzględniona w planie dotyczącym potrzeb osób starszych. Doświadczenie podpowiada jednak, że nie oznacza to, że każda społeczność **zaspokaja** potrzeby swoich starszych członków. Zasoby są ograniczone, a faktyczna realizacja planu będzie obejmować wykorzystanie funduszy objętych Older American Act w partnerstwie z innymi inicjatywami publicznymi i prywatnymi. W dodatku wiele społeczności ma listy oczekujących na usługi, a obowiązki stanów w zakresie realizacji celów legislacji federalnej się różnią.

Jeśli populacją docelową są samotne matki otrzymujące pomoc z Temporary Aid to Needy Families (TANF), pracownik socjalny będzie musiał wiedzieć, że w różnych stanach do otrzymywania zasiłków uprawniają różne dochody. Każdy stan tworzy również własne standardy dotyczące potrzeb rodzin w nim mieszkających. Dlatego choć TANF jest wielkim programem pomocy publicznej stworzonym na poziomie federalnym, decyzje podejmowane na poziomie stanów wpływają na to, jakie świadczenia będzie otrzymywać rodzina. Aby działać skutecznie, pracownik socjalny musi zrozumieć, jakie interakcje zachodzą między rządem federalnym a stanowym, jak postawy społeczności wobec beneficjentów TANF wpływają na klientów i jakie są ustalenia z ocen TANF (Tilbury, 2007).

Przy badaniu dystrybucji zasobów publicznych w całej społeczności, w tym finansowania programów pomocy społecznej, ważne jest, by ponownie zbadać praktyki społeczności z perspektywy konkretnych populacji. Dobrowolne stowarzyszenia często pełnią funkcję rzeczników swoich członków i z różnym powodzeniem wpływają na alokację zasobów. W wielu społecznościach osoby starsze odnosiły na tym polu znaczne sukcesy, jednak uwaga zwracana na potrzeby dzieci ulegała zmianom. Grupy etniczne zyskują coraz większą władzę polityczną w ciągu ostatnich kilku dekad, mimo to w wielu społecznościach nadal twierdzą, że ich interesom i potrzebom przyznaje się niski priorytet. Niektóre społeczności kładą na przykład nacisk na zatrudnianie dwujęzycznych pracowników socjalnych, by w coraz większym stopniu zaspokajać potrzeby dwujęzycznych klientów, ale pracownicy wielu agencji potrafią komunikować się tylko w ograniczony sposób z klientami niemówiącymi po angielsku (Engstrom, Piedra, Min, 2009). Grupy reprezentujące gejów, lesbijki i osoby transgenderowe coraz mocniej podnoszą sprawy takie jak finansowanie badań nad AIDS i występują na arenie politycznej, by wpływać na alokację środków, ale wciąż stawiają czoła szeroko rozpowszechnionej dyskryminacji.

Zrozumienie systemu politycznego w społeczności jest wyzwaniem. W Stanach Zjednoczonych jurysdykcja nad programami usług zdrowotnych i usług społecznych jest podzielona między miasta, hrabstwa i stany. Pracownicy socjalni muszą respektować federalne ustawy, regulacje, reguły administracyjne i formularze finansowe, jak również rozpoznawać prawa stanowe i lokalne oraz procedury finansowania (Jansson, 2011).

Profesjonalni współpracownicy mogą jednak zapewnić odpowiednią perspektywę dotyczącą typów usług i tego, czy rząd naprawdę zaspokaja potrzeby populacji docelowej. Dla

makropraktyków pracujących na publicznym osiedlu mieszkaniowym pracownicy socjalni z innych osiedli będą pomocni na przykład w interpretowaniu tego, jak regulacje wspomagają i ograniczają ich wysiłki. Zlokalizowanie współpracowników w podobnych sytuacjach jest ważne, aby stworzyć systemuwsparcia profesjonalnego, który pomaga radzić sobie z publicznymi kierunkami polityki, procedurami i regułami.

Agencje komercyjne. Fundacje korporacyjne odegrały ważną rolę w finansowaniu programów, które przynoszą korzyść społecznościom lokalnym, a wiele korporacji od dawna zapewniało pracownikom świadczenia zaspokajające potrzeby zdrowotne oraz potrzeby związane z usługami socjalnymi i emeryturą. W istocie coraz większa liczba pracowników socjalnych pracuje w korporacjach w ramach programów pomocy pracownikom (EAP). Te programy zaczęto tworzyć, gdy korporacje zdały sobie sprawę, że produktywni pracownicy to ci, którzy są wspierani we wszystkich aspektach swojego życia. W starzejącym się społeczeństwie niektóre duże korporacje stworzyły sieci wsparcia pracowników opiekujących się starszymi rodzicami.

W ostatniej dekadzie faktyczne świadczenie usług zdrowotnych i usług socjalnych w coraz większym stopniu było prowadzone przez komercyjne korporacje. Przykładowo: większość amerykańskich domów opieki jest organizacjami komercyjnymi. Te zmieniające się wzorce dostrzeżono początkowo w obszarze opieki zdrowotnej, kiedy prywatne szpitale zaczęły konkurować z tradycyjnymi świadczeniodawcami non profit (Marmor, Schlesinger, Smithey, 1987). Publiczne finansowanie opieki zdrowotnej za pośrednictwem prywatnych mechanizmów było tylko początkiem. Gdy korporacje działające dla zysku zaczęły ubiegać się o publiczne kontrakty, konkurencja z organizacjami non profit wzrosła. Dwadzieścia lat temu nasze omówienie systemów usług zdrowotnych i usług socjalnych koncentrowałoby się niemal wyłącznie na sektorze rządowym i sektorze non profit oraz partnerstwie między nimi. Dziś określenie **gospodarka mieszana** – obejmujące usługi świadczone przez organizacje rządowe, non profit i komercyjne – jest odpowiednim opisem (Marwell, McInerney, 2005).

Jeśli wszystkie te instytucje tworzące strukturę systemu pomocy społecznej w społeczności stanowią nieco zagmatwany obraz dla studenta albo osoby rozpoczynającej praktykę, to jest to zrozumiałe – doświadcza tego wiele osób. Jeśli potraktować strukturę jako kontinuum, na jednym krańcu może znajdować się publiczny system edukacji, a na drugim – system przedsiębiorstw albo system biznesowy. Edukacja jest wysoko zorganizowanym system z coraz bardziej wymagającymi programami na każdym poziomie nauczania – od przedszkoli do uniwersytetów. Gdy rodzic chce zaspokoić potrzeby swojego dziecka, odpowiednie usługi edukacyjne można zazwyczaj zlokalizować stosunkowo szybko w każdej społeczności. Sektor biznesowy natomiast składa się z dużych i małych podmiotów, w których ktoś dostrzega potrzebę i przystępuje do zaprojektowania jakiegoś rodzaju systemu produkcji i zaopatrzenia. Jednak oczekiwania ze strony klientów nie muszą być koniecznie określone z wyprzedzeniem, a znalezienie konkretnego produktu albo usługi zaspokajającej potrzebę może być bardzo długim procesem. Usługi społeczne lokują się gdzieś pośrodku. W każdej społeczności występują pewne usługi zlecone przez jakiś szczebel rządu, ale nic nie stoi na przeszkodzie, by podmiot sam dostrzegł potrzebę i świadczył usługi jako wolontariusz, organizacja non profit albo organizacja komercyjna. Rezultatem jest często złożona sieć usług mających zaspokoić potrzeby danej populacji, a zapoznanie się ze stronami na samym początku może okazać się dobrym posunięciem.

Z uwagi na złożoność formalnego systemu świadczenia usług celem tego badania jest lepsze zrozumienie tego, jakie organizacje świadczą usługi populacji docelowej w tej społeczności. Zyskanie ogólnego wyobrażenia o tym, jakie agencje non profit, publiczne i komercyjne są dostępne dla populacji docelowej, pozwala zbadać, jak one ze sobą współpracują, a także, jak są związane z nieformalnymi jednostkami w systemie świadczenia usług.

Identyfikacja wzorców wpływu, kontroli i świadczenia usług

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jakie grupy, stowarzyszenia i organizacje (zarówno w społeczności lokalnej, jak i spoza niej) bronią populacji docelowej i zapewniają jej pomoc?
- Czy na dystrybucję zasobów do populacji docelowej ma wpływ interakcja (zarówno elektroniczna, jak i bezpośrednia) ze społecznością?
- Jakie ograniczenia są nałożone na usługi dla społeczności docelowej i kto ustala te ograniczenia?
- Jaką rolę odgrywają obywatele i konsumenci w kontrolowaniu usług dla populacji docelowej?

Kiedy ocenia się wzorce i poziomy partycypacji, ważne jest, by makropraktyk odróżniał partycypację obywateli od partycypacji konsumentów-klientów. Jest wielu obywateli, którzy z powodu altruizmu albo przekonania angażują się w walkę o prawa biednych i represjonowanych. Wnoszą pewien punkt widzenia do dyskusji oraz wkład w konstruktywną zmianę w społecznościach. Jednak nie powinno się zakładać, że zainteresowani rzecznicy obywateli przyjmują taką samą perspektywę jak te osoby, które bezpośrednio doświadczają problemu. Za każdym razem, gdy to możliwe, należy poszukiwać przedstawicieli populacji docelowej, by wypowiadali się oni sami za siebie – własnymi słowami; wypowiadania się w ich imieniu nie należy pozostawiać profesjonalistom albo innym zaangażowanym obywatelom.

Jeśli chodzi o kwestię kontroli nad dostępnością usług dla populacji docelowej, mogą istnieć źródła kontroli zarówno wewnątrz społeczności, jak i poza nią – w zależności od tego, czy siedziba główna organizacji znajduje się w społeczności, czy – poza nią. W praktyce interakcje wewnętrzne i zewnętrzne zazwyczaj rozwijają się, gdy jednostki społeczności współpracują ze sobą. Przykładami źródeł kontroli ulokowanych poza społecznością są państwo i rząd federalny, finansujący kliniki zdrowia zlokalizowane w społeczności. Zasoby zazwyczaj są alokowane za pomocą kontraktów, które uwzględniają regulacje i oczekiwania dotyczące rezultatów. Tak więc różne agencje usług socjalnych w lokalnej społeczności wchodzą w interakcje z tymi publicznymi instytucjami spoza społeczności. Relacje wewnętrzne w społeczności odgrywają ważną rolę w łączeniu ze sobą podsystemów społeczności w jedną całość. Organizacje o podobnych interesach często tworzą wiele luźno związanych federacji w celu realizacji pewnych funkcji tam, gdzie istnieje wspólny interes. Kilka grup kobiet może na przykład zawiązać koalicję w celu utworzenia schroniska dla maltretowanych kobiet albo komitetu dla akcji politycznej.

Z lokalnymi formalnymi i nieformalnymi grupami i organizacjami w społeczności wiążą się nie tylko relacje horyzontalne, lecz także wiele więzi wertykalnych, które przekraczają granice geograficzne. Autonomia lokalnej społeczności może być zredukowana przez siły spoza społeczności, które wpływają na to, co się w niej robi i jak się myśli. Siły spoza społeczności mają duże znaczenie dla populacji docelowej i należy wziąć je pod uwagę, żeby zrozumieć wzorce dystrybucji usług. Z drugiej strony, siły spoza społeczności mogą rzeczywiście ją wzmacniać dzięki temu, że zapewniają więcej możliwości i dodatkowych zasobów, a także formułują pewne wymogi dotyczące wyników tak ważnych dla przejrzystości.

To, jak silne stają się instytucje kontrolujące w społeczeństwie, często zależy od skali zaangażowania obywateli. Przed epoką internetu partycypacja obywateli miała przede wszystkim charakter bezpośredni, ale dziś całe sieci relacji mogą powstać niezauważalnie z uwagi na wielość form dostępu elektronicznego. Partycypacja obywateli może przybrać formę m.in. przeglądania i komentowania różnych materiałów, takich jak raporty i propozycje. Ten proces przeglądania może być przeprowadzany elektronicznie, na spotkaniach komisji, wskutek prośby o komentarze skierowanej do wybranych jednostek albo przez wysłuchanie publiczne. Doradzanie i konsultowanie polega na wyrażeniu opinii o tym, co trzeba zrobić, podczas gdy rola doradcy wiąże się zazwyczaj z bardziej formalnym i trwałym mechanizmem w rodzaju rady doradczej United Way albo komitetu planującego. Choć komitety doradcze nie mają takiej władzy jak rady polityczne, głos tych komitetów jest dobrze słyszalny z uwagi na dostęp, jaki mają do decydentów. W dodatku ich opinie mogą aktywnie wpływać na zgłaszane propozycje, a nie tylko stanowić reakcje na programy zaprojektowane przez innych. Współrządzenie (*governance*) pojawia się, gdy obywatele i konsumenci zajmują pozycje, które pozwalają kontrolować decyzje, takie jak oświadczenia polityczne, albo wchodzić w skład zarządów. Tego rodzaju pozycje pozwalają na większy zakres kontroli ze strony obywateli i konsumentów. Przykładowo: konsument, który zasiada w zarządzie agencji świadczącej usługi rodzinne, może

przekonać innych członków zarządu, że wysokiej jakości usługi dla samotnych matek związane z opieką nad dziećmi powinny stanowić najważniejszy priorytet tej agencji.

Nie można zakładać, że partycypacja obywatelska automatycznie będzie szła w parze ze zmianami, które praktycy inicjują w społeczności. Pojęcie partycypacji obywatelskiej ma zasadnicze znaczenie dla demokracji, ale często będzie obejmować grupy, które nie zgadzają się ze sobą. Za każdym razem, gdy zainteresowani obywatele i konsumenci partycypują w działaniach społeczności, można się spodziewać różnego rodzaju konfliktów.

Sama wiedza, że grupy i agencje są dostępne, nie wystarcza. Dla praktyka ważne jest, by wiedział, czy rzeczywiście współpracują one ze sobą tak, że grupy docelowe nie wpadają w lukę systemu świadczenia usług. Ostatnie zadanie w procesie oceny polega na zbadaniu związków i wymaga dokonania osądu, czy te jednostki wchodzące ze sobą w interakcje naprawdę tworzą system odpowiadający na wiele różnych potrzeb.

Ustalenie związków między podmiotami

Kwestie, które należy zbadać w związku z tym zagadnieniem, to:

- Jak różne typy usług są ze sobą połączone?
- Jakie są ustalone związki między jednostkami, które obsługują populację docelową w tej społeczności?
- Gdzie – między jednostkami świadczącymi usługi – zlokalizowane są związki, które w oczywisty sposób są potrzebne, ale jeszcze nieustanowione?
- Czy interesy osób kolorowych, kobiet, gejów, lesbijek, osób transgenderowych i innych represjonowanych grup są reprezentowane w sieci stworzonej dzięki połączeniom między jednostkami?

Jeśli istnieje wiele agencji, których relacje z innymi instytucjami pokrywają się w jakimś zakresie i które świadczą różne rodzaje usług, czy istnieje spoiwo systemu świadczenia usług w społeczności? Z pewnością może istnieć konkurencja między podmiotami, ale będą istnieć również związki między nimi. Tak jak jednostka jest osadzona w sieci społecznej, tak samo grupy i podmioty organizacyjne są osadzone w obsługiwanej społeczności. Te wzorce relacji mogą się zmieniać w czasie.

Wielu autorów stworzyło typologie przedstawiające, jak organizacje wiążą się ze sobą. Tobin, Ellor i Anderson-Ray (1986) zidentyfikowali pięć poziomów interakcji między agencjami usług społecznych w społeczności. Są to: komunikacja, kooperacja, koordynacja, współpraca, konfederacja. Bailey i Koney (2000) zidentyfikowali cztery poziomy: afiliacja; federacja, stowarzyszenie albo koalicja; konsorcjum, sieć lub joint venture; połączenie, nabycie albo konsolidacja. Tabela 6.5 przedstawia adaptację tych różnych kategorii, z których wszystkie omówione są poniżej.

Komunikacja. Komunikacja może być formalna lub nieformalna. Informacje i wskazanie odpowiedniego podmiotu stanową przykłady komunikacji formalnej, która następuje codziennie między podmiotami. Komunikację mającą zwiększyć wymianę informacji między agencjami i wzmocnić zrozumienie między nimi można udoskonalić dzięki wykorzystaniu internetowych stron społecznościowych, takich jak Facebook, broszur, ulotek i mediów. W tym sensie jest to proces afiliacji. Komunikacja nieformalna następuje między podmiotami, gdy grupy spotykają się, by omówić kwestie społecznościowe, gdy personel wymienia e-maile albo nawet opowiada na konferencjach o swoich programach. Choć zakłada się, że komunikacja następuje, często w systemie świadczenia usług dochodzi do załamań, ponieważ proces dzielenia się informacjami między podmiotami nie jest podtrzymywany i istnieje tak wiele sposobów komunikowania się, że wyśledzenie tych relacji może okazać się trudne. Często zawiera się pisemne porozumienia, by przypominały o znaczeniu stałej komunikacji, gdy następuje zmiana personelu w organizacji, a w społeczności kształtują się nowe grupy.

Kooperacja. Kooperacja pojawia się wówczas, gdy podmioty w społeczności porozumiewają się, by działać na rzecz podobnych celów. Lokalne prywatne centrum opieki nad dziećmi może współpracować blisko z publiczną agencją usług społecznych. Obie instytucje chcą zapewnić wsparcie dla samotnych rodziców z małymi dziećmi, jednak gwarantują inne zasoby. Pracownicy socjalni w centrum opieki nad dziećmi spotykają się z personelem z agencji usług społecznych raz w miesiącu, żeby omówić wspólne kwestie i podtrzymać poczucie ciągłości u rodziców, którzy są klientami obu agencji. Praktyk musi wiedzieć, że te połączenia zostały nawiązane, a także powinien aktywnie angażować się w ich tworzenie.

Wolontariat korporacyjny jest kooperacyjnym połączeniem między sektorem komercyjnym a sektorem non profit. Przykładem jest firma Levi Strauss. W społecznościach amerykańskich, w których zlokalizowane są zakłady Levi Straussa, istnieją zespoły zaangażowania społecznościowego. W pewnym mieście na południowym wschodzie

Tabela 6.5 Pięć poziomów interakcji między usługodawcami

Poziom interakcji	Typ relacji	Cechy charakterystyczne	Poziom autonomii usługodawcy
Komunikacja	Przyjazna, serdeczna	Dzielenie się pomysłami między jednostkami	Wysoki
Kooperacja	Może być zdefiniowana jako afiliacja	Współpraca przy planowaniu i wdrażaniu niezależnych programów	Wysoki
Koordynacja	Może być rodzajem federacji, związku albo koalicji	Współpraca w celu uniknięcia duplikowania i wzajemna pomoc w dzieleniu się informacjami, reklamowaniu nawzajem swoich usług i odsyłaniu do innych instytucji	Umiarkowany
Współpraca	Może być to konsorcjum, sieć lub joint venture	Łączenie się w celu zapewnienia jednego programu lub usługi przy wspólnych zasobach	Umiarkowany
Wskaźniki społeczne	Przegląd danych takich jak dochód, wiek, zawód	Dane są dostępne i dają szeroki ogląd społeczności	Wskaźniki nie dają szczegółowych informacji
Konsolidacja		Połączenie w jedną instytucję	Rezygnacja z autonomii

Źródła: zaadaptowane z prac Tobin, Ellor i Anderson-Ray (1986) oraz Bailey i Koney (2000).

firma zachęcała swoich pracowników do aktywnego zaangażowania się na zasadach non profit w domową pomoc dla osób starszych i niepełnosprawnych fizycznie, obejmującą swoim zasięgiem kilka hrabstw. Pracownicy poświęcili swój czas na pomalowanie i wyremontowanie domów starszych niepełnosprawnych osób, a także odwiedzali klientów agencji. Jeśli populacją docelową są starsze wdowy, pracownik socjalny musi wiedzieć, czy sektor korporacyjny jest gotów zająć się potrzebami klientów.

Koncepcja wolontariatu korporacyjnego przejawia się na wiele sposobów (Brudney, 2005). Firma może subsydiować swoich pracowników przez przyznawanie im czasu wolnego na pracę przy usługach społecznościowych. Inne firmy będą na określony czas wypożyczały pracowników agencjom usług społecznych, żeby agencja bez ponoszenia kosztów mogła uzyskać wiedzę ekspercką potrzebną do realizacji projektu. Gdy pracownicy zbliżają się do emerytury, sektor non profit często zapewnia szkolenie przedemerytalne, podczas którego prezentowane są możliwości pracy w charakterze wolontariusza po przejściu na emeryturę. W ten sposób sektor komercyjny w rzeczywistości pełni funkcje rekrutacyjne dla systemu świadczenia usług non profit.

Wymiana między sektorem komercyjnym a sektorem non profit następuje również w formie gotówki płaconej przez korporacje i wkładów w naturze. Producenci komputerów mogą podarować sprzęt lokalnej agencji świadczącej usługi i w ten sposób pomóc w skomputeryzowaniu jej systemu informacyjnego. Restauracje ofiarowują jedzenie schroniskom dla bezdomnych. Lokalny komercyjny dom opieki w czasie niepokoju wywołanego falą przestępstw może otworzyć swoje drzwi dla starszych mieszkańców społeczności, którzy mieszkają na dużym obszarze metropolitarnym. Jakie wysiłki w celu nawiązania kooperacji można zaobserwować w społeczności między podmiotami świadczącymi usługi w różnych sektorach, które koncentrują się na potrzebach populacji docelowej? Czy rasa, pochodzenie etniczne, płeć albo orientacja seksualna są czynnikami, które trzeba wziąć pod uwagę w ocenie interakcjiw systemie świadczenia usług? Czy którykolwiek z interesów został pominięty, choć powinien zostać wzięty pod uwagę?

Koordynacja. Koordynacja zakłada zharmonizowane wysiłki na rzecz współpracy. Często porozumienia będą zawierane przez poszczególne podmioty, które określą, w jaki sposób będzie następować koordynacja. Mogą powstawać w ten sposób federacje, stowarzyszenia i koalicje.

W kontinuum systemu opieki, który próbuje zaspokoić w społeczności potrzeby populacji, takich jak osoby starsze, osoby niepełnosprawne albo ludzie chorzy na AIDS, koordynacja jest niezbędna. Gdy konsumenci opuszczają szpitale zapewniające intensywną opiekę, planiści zajmujący się wypisywaniem pacjentów tworzą plany opieki. Wymaga to wiedzy i ścisłej koordynacji z lokalnymi usługodawcami. Plany usług często obejmują pakiet wspierający istniejące potrzeby klienta – dowożone posiłki, odwiedziny pielęgniarek i usługi związane z prowadzeniem domu. W zależności od poziomu niepełnosprawności i czasu potrzebnego do wyzdrowienia ten plan usług może oznaczać albo powrót do domu, albo rekonwalescencję w instytucji opieki długoterminowej. Wymagana jest szeroka koordynacja.

Wzrost liczby indywidualnych przypadków w społecznościach lokalnych odzwierciedla potrzebę nadzoru między jednostkami świadczącymi usługi, ponieważ konsumenci otrzymują usługi z wielu podmiotów. Programy pracy z indywidualnymi przypadkami próbują pełnić funkcję koordynującą tak, żeby świadczenie usług przepływało między nieformalnymi a formalnymi świadczeniodawcami zapewniającymi opiekę. Tam, gdzie pracownicy zajmujący się indywidualnymi przypadkami (*case managers*) obsługują populację docelową, warto dowiedzieć się, jak postrzegają oni relacje między podmiotami świadczącymi usługi dla populacji docelowej i gdzie dostrzegają luki.

Współpraca. Współpraca zakłada funkcjonowanie pojęcia **joint venture**. Joint venture to porozumienia, w których dwa podmioty (lub więcej) w społeczności decydują się stworzyć nowy program albo nową usługę. Zazwyczaj następuje to wtedy, gdy żaden pojedynczy podmiot w społeczności nie jest w stanie albo nie chce stworzyć sam nowego przedsięwzięcia. Konsorcja i sieci tworzy się zazwyczaj dla celów współpracy.

Przykładowo: miejscowe centrum seniorów stwierdziło, że wielu uczestników ma potrzeby związane z naprawą domów. Ponieważ starsze osoby zazwyczaj mieszkają w starych domach, naprawy trzeba przeprowadzać często. Centrum nie miało środków, by zainicjować ten program samodzielnie, ale dzięki współpracy z agencją działań społecznościowych usługi związane z naprawą domów zostały sfinansowane wspólnie przez centrum i agencję. W końcu usługi te stały się oddzielną jednostką i zostały włączone do organizacji non profit.

Budowanie koalicji jest kolejną formą współpracy. Koalicja to luźno zawiązane stowarzyszenie grup mieszkańców i organizacji, z których każda ma inne źródła identyfikacji niż sama koalicja. W celu przeciwdziałania przemocy wobec dzieci tworzono na przykład koalicje stanowe. Organizacje społecznościowe, dobrowolne stowarzyszenia, agencje publiczne i zainteresowane podmioty łączyły siły, by działać na rzecz wspólnego celu – bezpiecznego środowiska dla dzieci w całym kraju. Łączenie sił doprowadziło do utworzenia nowego dobrowolnego stowarzyszenia. Nawet jeśli różni członkowie tej koalicji reprezentują odmienne interesy różnych jednostek społeczności, ich współpraca w zakresie dobrostanu dzieci zapewnia silną i skoncentrowaną sieć pozwalającą na wprowadzenie zmian.

W niektórych społecznościach agencje stworzone w celu obsługiwania potrzeb szczególnej populacji współpracują ze sobą w celach takich jak ocena potrzeb, zbadanie zgodności potrzeb i usług, występowanie jako jednolity front i wypowiadanie się jednym głosem w poszukiwaniu źródeł finansowania programu. Wiele kontraktów federalnych i stanowych wymaga aktywnej współpracy albo partnerstwa, a nawet zachęca do dzielenia się personelem i zatrudniania koordynatorów w celu zapewnienia pełnej partycypacji. Zaproszenia do nadsyłania ofert ze strony prywatnych fundacji zazwyczaj wymagają, żeby wnioskodawcy określili konkretnie, jak będą współpracowali z innymi.

Konfederacja. Podmioty w społeczności mogą się faktycznie połączyć, gdy jeden z nich (lub obydwa) staje się niezdolny do niezależnego funkcjonowania. **Połączenie horyzontalne** następuje na przykład wtedy, gdy dwa centra zdrowia psychicznego się konsolidują, tworząc pojedynczą organizację. Do **połączenia wertykalnego** dochodzi, gdy szpital wchłania instytucję świadczącą opiekę zdrowotną w domu. Z **konglomeratem** mamy do czynienia wtedy, gdy jednostki w społeczności tworzą konfederację wielu mniejszych jednostek pod dużą agencją parasolową. Te działania na ogół ograniczone są do organizacji pozarządowych.

Interakcje agencji w nieunikniony sposób wiążą się z konkurencją i konfliktami. Pracownicy socjalni uczą się, jak sobie radzić z tymi sytuacjami. Te typy interakcji zostaną omówione w rozdziałach 7 i 8 tej publikacji.

Ogólnie rzecz biorąc, do poprzednich zadań można podejść jako do serii ogólnych pytań, które wiążą się z diagnozą usług w społeczności. Po przyjrzeniu się społeczności rozważmy następujące kwestie ogólne:

- Czy społeczność jest, ogólnie rzecz biorąc, wrażliwa na potrzeby populacji docelowej?
- Czy potrzeby populacji docelowej są adekwatnie oceniane w tej społeczności?
- Czy istnieje pojęcie „kontinuum opieki" albo rama, która kieruje planowaniem usług i finansowaniem potrzeb populacji docelowej?
- Jakie jest adekwatne finansowanie, by zaspokoić potrzeby populacji docelowej w tej społeczności?
- Czy usługi są odpowiednio zlokalizowane, by były dostępne dla grupy docelowej?
- Jaki jest stopień kooperacji, współpracy i konkurencji w świadczeniu usług dla populacji docelowej?
- Jakie luki w usługach i problemy dotykające populację docelową zidentyfikowano w procesie diagnozy?
- Jak rasa, pochodzenie etniczne, płeć, orientacja seksualna populacji docelowej albo niektórych osób w populacji wpływa na potrzeby i świadczenie usług?

Podsumowanie

Rozpoczęliśmy ten rozdział od omówienia trzech powodów, dla których makropraktycy potrzebują schematu oceny społeczności. Po pierwsze, praca socjalna w ogóle, a zwłaszcza – makropraktyka, wymaga zorientowania na perspektywę kładącą nacisk na osobę w środowisku. W tym rozdziale społeczność, w której funkcjonuje populacja docelowa, obejmuje również jej środowisko. Po drugie, społeczności się zmieniają, a profesjonaliści potrzebują ramy teoretycznej, by zrozumieć te zmiany. Omówiliśmy trzy zadania, które dają wgląd w to, jak dostarczane są usługi dla populacji docelowej w społeczności. Po trzecie, zmiany na makropoziomie wymagają zrozumienia historii i rozwoju społeczności, jak również oceny jej obecnego statusu.

Diagnoza społeczności stanowi jedną metodę analizowania tego, co zaszło i co zachodzi na wyznaczonym obszarze. Realizowana umiejętnie makropraktyka wymaga (1) zgromadzenia skupionych i precyzyjnych danych; (2) przeanalizowania trendów historycznych; (3) wszechstronnego zrozumienia jakościowych elementów, które odzwierciedlają ludzkie doświadczenia, interakcje i relacje.

Proces diagnozy rozpoczyna się od zdefiniowania populacji docelowej. Następnie bada się dostępne usługi społeczne i rozważa się potrzeby zbiorowe. Później należy się zająć źródłami pomocy, w tym – źródłami nieformalnymi, takimi jak gospodarstwa domowe i sieci społeczne, oraz źródłami pośrednimi, takimi jak grupy samopomocy i dobrowolne stowarzyszenia. Formalne źródła usług obejmują świadczeniodawców non profit, publicznych i komercyjnych, a zarówno charakter, jak i orientacja usług mogą różnić się w istotny sposób w tych trzech przypadkach. Określenie kompetencji systemów, które łączą się w celu skutecznego zaspokojenia potrzeb, jest ostatnią kwestią.

Na podstawie danych i informacji zgromadzonych w procesie oceny systemu usług socjalnych w społeczności makropraktyk musi w końcu dokonać profesjonalnego osądu adekwatności zasobów przeznaczonych dla populacji docelowej w społeczności. Jeśli ta ocena jest wszechstronna i rozstrzygająca, praktyk zyska wystarczające zrozumienie tego, co dzieje się w społeczności, by zidentyfikować i rozpocząć ocenę potrzebnych zmian na rzecz populacji docelowej.

Dodatek

Schemat diagnozy społeczności

Zadanie 1: Koncentrowanie się na populacji docelowej

Identyfikowanie populacji docelowej

- Jakie populacje potrzebują usług i jak można je trafnie zidentyfikować?
- Która populacja będzie populacją docelową tej diagnozy?
- Czy ta populacja docelowa jest częścią społeczności terytorialnej, interakcyjnej, symbolicznej, czy – ich kombinacją?
- Jaki priorytet nadaje się potrzebom tej populacji docelowej w społeczności?
- Jaki odsetek populacji docelowej jest reprezentowany przez osoby zagrożone uzyskiwaniem nieadekwatnych usług z powodu rasy, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej, wieku, niepełnosprawności albo innych czynników?

Rozumienie charakterystycznych cech członków populacji docelowej

- Co wiadomo o historii populacji docelowej w tej społeczności?
- Jak wiele osób tworzy populację docelową i jakie są ich istotne cechy charakterystyczne?
- Jak skupieni lub rozproszeni geograficznie są członkowie tej grupy?
- Jak osoby w populacji docelowej postrzegają same siebie i historię swojej grupy?

Badanie potrzeb populacji docelowej

- Jakie są realne i właściwe sposoby lokalizowania danych dotyczących potrzeb i innych istotnych informacji związanych z populacją docelową?
- Jakie niezaspokojone potrzeby są identyfikowane przez osoby w populacji docelowej?
- Jaka jest historia wysiłków podejmowanych przez osoby w populacji docelowej w celu wyrażenia swoich potrzeb innym osobom w społeczności?
- Jak osoby w populacji docelowej postrzegają swoją społeczność i jej reakcje na ich potrzeby?
- Czy członkowie społeczności spoza populacji docelowej dostrzegają, że ich potrzeby różnią się od potrzeb członów populacji docelowej?
- Czy niektórzy członkowie populacji docelowej doświadczają większych niezaspokojonych potrzeb z powodu rasy, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej, wieku, niepełnosprawności i innych czynników?

Zadanie 2: Określenie charakterystycznych cech społeczności

Identyfikacja granic społeczności

- Jakie są granice, w których może nastąpić interwencja na rzecz populacji docelowej?
- Gdzie w obrębie granic zlokalizowani są członkowie populacji docelowej? Czy są mocno skoncentrowani, czy – rozproszeni? Czy granice są określone geograficznie, przez interes i/lub przez tożsamość?
- W jakim stopniu pokrywają się granice programów usług zdrowotnych i usług społecznych, które służą populacji docelowej?

Identyfikacja mocnych stron, kwestii i problemów społeczności

- Jakie źródła danych są dostępne i jak te dane są wykorzystywane w społeczności?
- Kto gromadzi te dane i czy jest to stały proces?
- Jakie są mocne strony społeczności?
- Jakie są ważne kwestie społecznościowe?
- Jakie ważne problemy społeczne dotykają populacji docelowej w tej społeczności, zdaniem ich rzeczników?
- Czy istnieją podgrupy populacji docelowej, które doświadczają ważnych problemów społecznych?
- W jakiej mierze te problemy są ze sobą powiązane i czy niektóre z nich muszą zostać rozwiązane, zanim będzie można się zająć innymi?

Rozumienie dominujących wartości

- Jakie wartości kulturowe, tradycje i przekonania są ważne dla populacji docelowej jako jednostek albo jako całości?
- Jakie są dominujące wartości, które wpływają na populację docelową w tej społeczności?
- Jakie grupy i jednostki przyjmują te wartości, kto się im sprzeciwia i czy występują konflikty wartości wewnątrz populacji docelowej?
- Co ludzie w tej społeczności odczuwają w związku z niesieniem i otrzymywaniem pomocy?
- Jakie są dominujące poglądy w tej społeczności na włączenie populacji docelowej w decyzje, które jej dotyczą?

Identyfikacja formalnych i ukrytych sposobów wykluczenia i dyskryminacji

- Jakie różnice można zaobserwować między członkami populacji docelowej?
- Jakie różnice można zaobserwować między innymi grupami w społeczności?
- Czy te bariery (np. organizacje, reguły, procedury i kierunki polityki) uniemożliwiają populacji docelowej pełną integrację ze społecznością?
- W jakim zakresie uwzględnia się perspektywy osób kolorowych, kobiet, gejów, lesbijek, osób transgenderowych, osób starszych i osób niepełnosprawnych w podejmowaniu decyzji mających wpływ na populację docelową?

Zadanie 3: Identyfikacja struktury społeczności

Rozpoznanie źródeł władzy i dostępności zasobów

- Jak rozkładają się strefy wpływów i władzy, jeśli wziąć pod uwagę populację docelową i problem?
- Kto kontroluje fundusze?
- Jacy są ważni liderzy w zidentyfikowanym obszarze, którzy odpowiedzą na obawy populacji docelowej?
- Jak dostępne są usługi dla populacji docelowej?

Badanie jednostek świadczących usługi

- Jakie nieformalne jednostki (np. gospodarstwa domowe, sieci społeczne i naturalne) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług dla populacji docelowej?
- Jakie jednostki pośrednie (np. grupy samopomocy oraz stowarzyszenia dobrowolne i oddolne) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług dla populacji docelowej?
- Jakie formalne jednostki świadczenia usług (np. non profit, publiczne, komercyjne) są aktywnie zaangażowane w świadczenie usług?
- Czy istnieją różnice w świadczeniu usług, które wydają się opierać na rasie lub pochodzeniu etnicznym, płci, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, wieku albo religii?

Identyfikacja wzorców wpływu, kontroli i świadczenia usług

- Jakie grupy, stowarzyszenia i organizacje (zarówno w społeczności lokalnej, jak i spoza niej) bronią populacji docelowej i zapewniają jej pomoc?
- Czy na dystrybucję zasobów do populacji docelowej ma wpływ interakcja (zarówno elektroniczna, jak i bezpośrednia) ze społecznością?
- Jakie ograniczenia są nałożone na usługi dla społeczności docelowej i kto ustala te ograniczenia?
- Jaką rolę odgrywają obywatele i konsumenci w kontrolowaniu usług dla populacji docelowej?

Ustalenie związków między podmiotami

- Jak różne typy usług są ze sobą połączone?
- Jakie są ustalone związki między jednostkami, które obsługują populację docelową w tej społeczności?
- Gdzie –między jednostkami świadczącymi usługi – zlokalizowane są związki w oczywisty sposób potrzebne, ale jeszcze nieustanowione?
- Czy interesy osób kolorowych, kobiet, gejów, lesbijek, osób transgenderowych i innych opresjonowanych grup są reprezentowane w sieci stworzonej dzięki połączeniom między jednostkami?

7 Rozumienie organizacji

Plan rozdziału

Wprowadzenie 239
- Definiowanie organizacji 240
- Wykorzystanie teorii 241
- Teorie jako ramy i jako filtry 241

Biurokracja i struktura organizacji 244

Teorie zarządzania 248
- Zarządzanie naukowe i uniwersalistyczne 248
- Relacje międzyludzkie 250
- Teoria X i Teoria Y 253
- Zarządzanie przez cele (MBO) 255

Cele organizacji i perspektywa systemu naturalnego 257

Podejmowanie decyzji 260

Organizacje jako systemy otwarte 262
- Rozumienie systemów otwartych 262
- Teoria kontyngencji 264

Perspektywy współczesne 269
- Władza i polityka 269
- Kultura organizacyjna 271
- Elementy kultury 271
- Zróżnicowanie jako element kultury 272
- Dążenie do doskonałości 273
- Sense-making 274
- Zarządzanie zorientowane na jakość 275
- Teoria Z 275
- Zarządzanie przez jakość 276
- Zarządzanie oparte na dowodach 278
- Uczenie się organizacji 280
- Analiza współczesnych teorii 282

Podsumowanie 284

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	Praktyka oparta na badaniach ★
Etyczna praktyka	Zachowanie ludzi
Krytyczne myślenie	Praktyka polityczna
Różnorodność w praktyce	Konteksty praktyczne
Prawa człowieka i sprawiedliwość	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja

Wprowadzenie

Żyjemy w społeczeństwie organizacji. Niezależnie od tego, czy są one duże, czy małe, posiadają strukturę formalną czy nieformalną, to właśnie organizacje spełniają zasadnicze funkcje w naszym porządku społecznym. Jak zauważyliśmy we wcześniejszych rozdziałach, przed rewolucją przemysłową jednostki żyły w środowisku wiejskim, rolniczym, w którym były osobiście odpowiedzialne za zaspokojenie swoich podstawowych potrzeb. Ludzie budowali swoje domy, czerpali swoją wodę, produkowali swoją żywność, wytwarzali swoje ubrania, troszczyli się o starsze osoby i najlepiej, jak potrafili, troszczyli się o swoje potrzeby związane ze zdrowiem psychicznym. Jednak w czasach współczesnych ogromna większość ludzi mieszka w dużych, złożonych miejskich i podmiejskich społecznościach, w których ludzkie potrzeby zaspokajane są przez wyspecjalizowane organizacje, takie jak: supermarkety, restauracje, domy towarowe, instytucje miejskie, firmy budowlane, szkoły, szpitale i instytucje pomocy społecznej.

Organizacje zawierają również elementy tworzące większe makrosystemy, a jednostki angażują się w społeczeństwo poprzez te organizacje. Społeczności to najważniejsze podmioty społeczne, jednak ludzie zazwyczaj nie wchodzą w interakcje bezpośrednio ze swoimi społecznościami, tylko z tworzącymi je organizacjami. W istocie społeczność często można rozumieć nie jako nagromadzenie osób, lecz jako sieć organizacji. Społeczności tworzą superstrukturę, w której organizacje wchodzą w interakcje, ale to organizacje spełniają większość podstawowych funkcji w społeczności (zob. rozdział 5). Jak zauważył socjolog Talcott Parsnons (1960), organizacje można postrzegać jako pewnego rodzaju wynalazek społeczny mający pozwolić grupie ludzi na osiągnięcie czegoś, czego nie mogłaby osiągnąć jedna osoba na własną rękę. Makropraktyka, która obejmuje pracę ze społecznościami, wymaga więc w nieunikniony sposób również zrozumienia organizacji.

Jeszcze ważniejszy jest fakt, że większość pracowników socjalnych, jak również większość członków społeczeństwa, wykonuje swoją pracę w organizacjach. Pracownicy socjalni wchodzą zazwyczaj z organizacjami innymi niż ich miejsce pracy w relację konsument – dostawca i mogą zwrócić się do organizacji alternatywnej, jeśli ta relacja nie jest satysfakcjonująca. Środowisko miejsca pracy wiąże się jednak z innego rodzaju relacjami, które nie jest tak łatwo zakończyć, a potrzeba uzyskiwania wynagrodzenia może zmuszać pracownika socjalnego do zachowania w organizacji relacji, która nie jest satysfakcjonująca.

Z biegiem czasu organizacja może pogrążyć się w stagnacji, stracić z widoku swoją misję i cele.

Organizacja może również nie funkcjonować dobrze. Z biegiem czasu może pogrążyć się w stagnacji, stracić z widoku swoją misję i cele oraz zacząć świadczyć usługi, które nie są pomocne, a nawet są szkodliwe dla klientów. Może to nastąpić z powodu: nieadekwatnych zasobów, słabego przywództwa, złego planowania, nieodpowiednich procedur albo struktur, a także z połączenia tych czynników. Pracownik socjalny w takiej sytuacji może odejść, być może w ten sposób tworząc inne dylematy. Jesteśmy przekonani, że profesjonalni pracownicy socjalni mają obowiązek próbować usunąć problemy istniejące w ich organizacjach dla dobra zarówno swoich klientów, jak i własnego. Tak jak instytucje mogą stracić poczucie misji, tak samo mogą je na powrót odzyskać. Droga prowadząca do zmiany zaczyna się od zrozumienia samej

Droga prowadząca do zmiany zaczyna się od zrozumienia samej organizacji.

organizacji – jej historii, leżących u jej podstaw zasad teoretycznych i założeń oraz przyczyn obecnych problemów. W tym rozdziale będziemy się koncentrować przede wszystkim na ogólnym zrozumieniu organizacji.

Definiowanie organizacji

Organizacje będą tu definiowane jako zbiorowości jednostek zgromadzonych dla osiągnięcia konkretnego celu. Kluczowym słowem w tej definicji jest **cel**. Parsons (1960) stwierdza, że organizacje definiuje się przez porównanie z innymi konstrukcjami społecznymi, a tym, co je wyróżnia, jest to, że koncentrują się na osiągnięciu konkretnego celu lub rezultatu.

Jak zauważyliśmy w poprzednich rozdziałach, cele, dla realizacji których ludzie się organizują, obejmują pełne spektrum ludzkich potrzeb, od zdobycia pożywienia, wody i schronienia po samorozwój. Cele mogą się skupiać na produkcji i rentowności, jak to zazwyczaj jest w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych dla zysku, lub też – jak w przypadku instytucji usług społecznych – celem może być podniesienie jakości życia osób spoza organizacji (np. pomoc w rozwiązaniu problemu z alkoholem albo zapewnienie usług świadczonych w domu, by pomóc osobom starszym w przedłużeniu niezależnego życia). W każdym razie organizacja istnieje dlatego, że jako zbiorowość umożliwia realizację zadań, które nie mogłyby zostać zrealizowane równie dobrze lub wcale przez jedną osobę.

Jak wspomnieliśmy w rozdziale 2, narodziny dzisiejszego społeczeństwa były w dużej mierze możliwe dzięki powstaniu uorganizowanej struktury. Tę tezę stawia Etzioni (1964), który zauważa, że od narodzin (zazwyczaj w szpitalu) po śmierć (pod opieką szpitala albo hospicjum, po której następuje pogrzeb organizowany przez dom pogrzebowy) i w niemal każdej chwili między tymi wydarzeniami wchodzimy w interakcje z organizacjami (szkoły, kościoły, pracodawcy itd.) i jesteśmy od nich zależni przez całe nasze życie.

Ta wszechobecność organizacji jest prawdą również w odniesieniu do usług społecznych, a nasze role jako pracowników socjalnych w organizacjach społecznych, interakcje z nimi i próby wpływania na nie określają większość tego, co robimy.

Klienci często szukają pomocy, ponieważ nie byli w stanie zdobyć wykształcenia, zatrudnienia, pomocy albo innych zasobów od organizacji w swojej społeczności. Z kolei usługi, które świadczą pracownicy socjalni, często wiążą się z wchodzeniem w interakcje z tymi samymi organizacjami w imieniu klientów albo pomaganiem klientom w zwiększeniu ich zdolności wchodzenia w interakcje z organizacjami. Jest to ściśle związane z podstawową funkcją pracy socjalnej, którą jest praca z indywidualnym przypadkiem (*case management*), jak wspominaliśmy w rozdziale 6. Właściwe jej wykonywanie wymaga znacznego wysiłku obejmującego całe spektrum instytucji i systemów usług. Pracownicy socjalni mający niewielkie albo żadne pojęcie, jak działają organizacje, jak są ze sobą powiązane i jak można na nie wpływać zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz, będą najprawdopodobniej mało efektywni.

Wykorzystanie teorii

Zrozumienie organizacji wymaga dokonania przeglądu teorii, które dążą do ich wyjaśnienia. Teorie organizacji zajmują się tym, jak organizacje powstają, dlaczego przybierają określone formy i jak działają. Jak w przypadku wszystkich teorii, ich wartość ocenia się tym, jak trafnie opisują swój obiekt (organizacje) i przewidują wydarzenia (zachowania organizacji). Najlepsze teorie to te, które oferują najwłaściwsze podsumowanie zjawiska, obejmują najszerszy wachlarz jego odmian i przewidują, jak będzie ono przebiegać, w najbardziej trafny i możliwy do zweryfikowania sposób. Obejmuje to zazwyczaj **identyfikację** zmiennych, które charakteryzują albo wywołują to zjawisko, oraz **wyjaśnienie**, jak te zmienne oddziałują na siebie.

Istnieje wiele różnych teorii organizacji, a każda z nich kładzie nacisk na pewne zmienne (np. typ organizacji albo styl zarządzania) albo zasady wyjaśniające (np. organizacje jako systemy otwarte albo organizacje jako kultury). Pod koniec tego przeglądu czytelnicy mogą się czuć przytłoczeni liczbą różnych teorii, niepewni, jak je stosować, albo niezdecydowani, którą/które z nich wybrać. Warto zapamiętać kilka podstawowych pytań, które przypominają, co te teorie mają pomóc osiągnąć. Oto one:

- Jakie zmienne, na które kładą nacisk różne teorie, mają największe znaczenie w mojej organizacji?
- Czy moja organizacja przypomina te, które zostały wykorzystane jako przykłady w omawianych teoriach, czy różni się od nich?
- Czy moja organizacja celowo strukturyzuje się albo działa w sposób promowany przez pewne teorie?
- Która teoria najlepiej opisuje strukturę mojej organizacji? Która wydaje się najlepiej przewidywać jej działania albo decyzje?
- Które teorie pomagają mi zrozumieć, jak moja organizacja różni się od innych?

Nasz przegląd nie jest w żadnym razie kompletny, ponieważ istnieje tak wielki zasób teorii i badań, że pełne omówienie go wykracza poza zakres tej książki. Zamiast tego zaprezentujemy krótki przegląd najważniejszych szkół myślenia o organizacjach, streszczenie głównych dogmatów każdej ze szkół oraz ich mocne i słabe strony, postępując mniej więcej w porządku chronologicznym.

Teorie jako ramy i jako filtry

Bolman i Deal (2008) omawiają znaczenie „ujmowania w ramy" w nadawaniu sensu organizacjom. Obraz ujęty w ramę oferuje jeden punkt widzenia na rzeczywistość, ale żadna rama nie jest w stanie uchwycić wszystkiego, a zrozumienie rośnie wraz ze zbadaniem wielu ram teoretycznych. Każda teoria, którą omówimy, ujmuje organizacje w określony sposób, a same ramy dzielą się na duże grupy. Bolman i Deal identyfikują cztery takie grupy, które reprezentują metafory wykorzystane do opisu organizacji. Dla niektórych teorii metaforą jest **fabryka**; dla innych jest to **rodzina**, **dżungla** albo coś podobnego do **świątyni** lub **karnawału**. Opiszemy każdą z tych metafor i odniesiemy się do nich w różnych punktach rozdziału, by pokazać podobieństwa w sposobie ujmowania organizacji przez te teorie.

Kolejnym rozróżnieniem, jakie wprowadzimy, jest rozróżnienie **deskryptywnych** i **preskryptywnych** szkół myślenia. Podejścia deskryptywne mają zapewniać sposoby analizowania organizacji w kategoriach określonych cech charakterystycznych albo procedur. Często odzwierciedlają socjologiczne podejście do organizacji, które dąży do zrozumienia ich jako zjawisk społecznych. Podejścia preskryptywne - przeciwnie, mają stanowić praktyczne poradniki, a ich celem jest pomoc w budowaniu lepszych organizacji. Nie jest zaskoczeniem, że skoro menadżerowie odgrywają ważne role w podejmowaniu decyzji o tym, jak budować organizacje i nimi kierować, większość teorii preskryptywnych stanowi część literatury poświęconej zarządzaniu i przywództwu.

Tabela 7.1 ilustruje te i inne rozróżnienia między różnymi szkołami myślenia o organizacjach. Najważniejsi teoretycy związani z każdą z tych szkół są wymienieni w lewej

kolumnie, następnie pojawia się data pierwszego opublikowanego dzieła dla każdego z obszarów. Podane są również kluczowe pojęcia związane z każdą ze szkół, wraz z rozróżnieniami dotyczącymi tego, czy każda z teorii podchodzi do organizacji jako **systemów otwartych** czy **systemów zamkniętych**. Perspektywy traktujące organizacje jako systemy otwarte są zainteresowane tym, jak organizacje wpływają na interakcje z swoim środowiskiem, podczas gdy podejścia traktujące organizacje jako systemy zamknięte są bardziej zainteresowane wewnętrznymi strukturami i procesami.

Teorie oferują ogląd organizacji z różnych perspektyw, a każdy ogląd może koncentrować się na jednej części organizacji, przykładając mniejszą wagę do innych. Astronomowie wiedzą, że obiekty w przestrzeni kosmiczną świecą w różnych długościach fali i używają filtrów, żeby wyłączyć pewne fragmenty spektrum, tak aby inne stały się widoczne. Galaktyki, które wydają się zwyczajne w świetle widzialnym, mogą wykazywać spektakularne cechy w podczerwieni. O teoriach organizacji można myśleć jako o filtrach, ograniczających światło z pewnych obszarów, tak żeby inne stały się widoczne. Sugerujemy, żeby czytelnicy wracali do tabeli 7.1 regularnie, co pomoże im śledzić rozróżnienia między poszczególnymi szkołami myślenia, zwłaszcza w odniesieniu do zmiennych organizacyjnych, na które każda z teorii kładzie nacisk.

Tabela 7.1 Porównanie najważniejszych teorii organizacji

Teoria (teoretyk)	Najwcześniejsza data	Metafora*	Podejście	Najważniejsze pojęcia	Koncepcja organizacji w środowisku
Biurokracja (Weber)	ok. 1894	Fabryka	Deskryptywne	Struktura Hierarchia	Zamknięta
Zarządzanie naukowe i uniwersalistyczne (Taylor, Fayol)	1911	Fabryka	Preskryptywne	Wydajność Pomiar	Zamknięta
Relacje międzyludzkie (Mayo)	1933	Rodzina	Preskryptywne	Nagrody społeczne Struktura nieformalna	Zamknięta
Teoria Y (McGregor)	1960	Rodzina	Preskryptywne	Nagrody wyższego rzędu	Zamknięta
Zarządzanie przez cele (Drucker)	1954	Fabryka	Preskryptywne	Ustalanie celów	Zamknięta
Cele organizacyjne (Michels, Selznick)	1915		Deskryptywne	Zastępowanie celów Systemy naturalne	Zamknięta
Podejmowanie decyzji (Simon, March)	1957	Dżungla	Deskryptywne	Ograniczona racjonalność Satysfakcja	Zamknięta
Systemy otwarte (Katz, Kahn)	1966		Deskryptywne	Teoria systemów Wkłady/efekty	Otwarta
Teoria kontyngencji (Burns, Stalker, Morse, Lorsch, Thompson)	1961	Fabryka	(Zmienne)	Ograniczenia środowiskowe Środowisko zadaniowe	(Zmienna)
Władza i polityka (Pfeffer, Wamsley, Zald)	1981	Dżungla	(Zmienne)	Ekonomia polityczna	Otwarta
Kultura organizacyjna (Schein, Cross, Weick, Morgan)	1985	Karnawał, świątynia	Preskryptywne	Wartości, przekonania, zróżnicowanie, sense-making, metafora	Otwarta
Zarządzanie zorientowane na jakość (Deming)	1951		Preskryptywne	Konsument/jakość Koncentracja na procesie	Otwarta
Zarządzanie oparte na dowodach (Rousseau; Pfeffer, Sutton)	2002	Fabryka	Preskryptywne	Gromadzenie danych, analiza, sprzężenie zwrotne	Otwarte
Uczenie się organizacji (Argyris, Schön; Senge)	1990	Karnawał, świątynia	Preskryptywne	Organizacje uczące się, systematyczne rozumienie	Otwarta

* Bolman, Deal (2008)

Biurokracja i struktura organizacji

Struktura organizacji odnosi się do sposobu, w jaki tworzone są relacje między osobami w organizacji. Jak zaznaczyliśmy wcześniej, jedną z przewag organizacji jest to, że jednostki działające w zharmonizowany sposób mogą osiągnąć znacznie więcej niż taka sama liczba jednostek działających niezależnie. Ma to miejsce, gdy działania członków grupy są skoordynowane w taki sposób, że działanie jednego wspiera albo wzmacnia działania innych. Struktura organizacji jest środkiem, za pomocą którego osiąga się tę koordynację.

Nawet w nieformalnych grupach zadaniowych członkowie zazwyczaj nie próbują wykonywać tych samych działań. Zamiast tego dzielą się między sobą obowiązkami. Ponieważ dostrzega się, że członkowie różnią się pod względem umiejętności i zainteresowań, podejmuje się zazwyczaj wysiłki, żeby dopasować jednostki i zadania. W końcu, aby zapewnić, że wszyscy działają na rzecz wspólnego celu i wspierają wysiłki innych, przynajmniej jedna osoba w organizacji zazwyczaj przyjmuje rolę zarządzającą. Te aspekty funkcjonowania organizacji – czyli specjalizacja jednostek, dopasowanie osób i stanowisk oraz przywództwo – są przykładami strukturalnych cech charakterystycznych, które występują powszechnie właściwie we wszystkich organizacjach i które dostarczają środków, za pomocą których można je analizować i zrozumieć.

Jednostki działające w zharmonizowany sposób mogą osiągnąć znacznie więcej niż taka sama liczba jednostek działających niezależnie.

Do najwcześniejszych i najważniejszych koncepcji dotyczących struktury organizacji należy koncepcja niemieckiego socjologa Maxa Webera. Weber sformułował termin **biurokracja** i zastosował go do szczególnej formy organizacji. **Biurokracja** to typ idealny, co oznacza, że jest to konstrukt pojęciowy i że jest nieprawdopodobne, by jakakolwiek organizacja pasowała doskonale do wszystkich cech charakterystycznych biurokracji. Biurokracja jest typowym przykładem deskryptywnej teorii organizacji pod tym względem, że dostarcza modelu, z którym można porównywać organizacje, po czym można je opisać za pomocą stopnia dopasowania do tego modelu. Ponieważ wiele organizacji opisanych przez Webera **było** fabrykami, jego praca odpowiada tej metaforze. Należy zauważyć, że Weber nie skonceptualizował modelu biurokracji jako celu, do którego powinno się dążyć, lecz jako sposób zrozumienia struktury organizacyjnej i różnic między organizacjami.

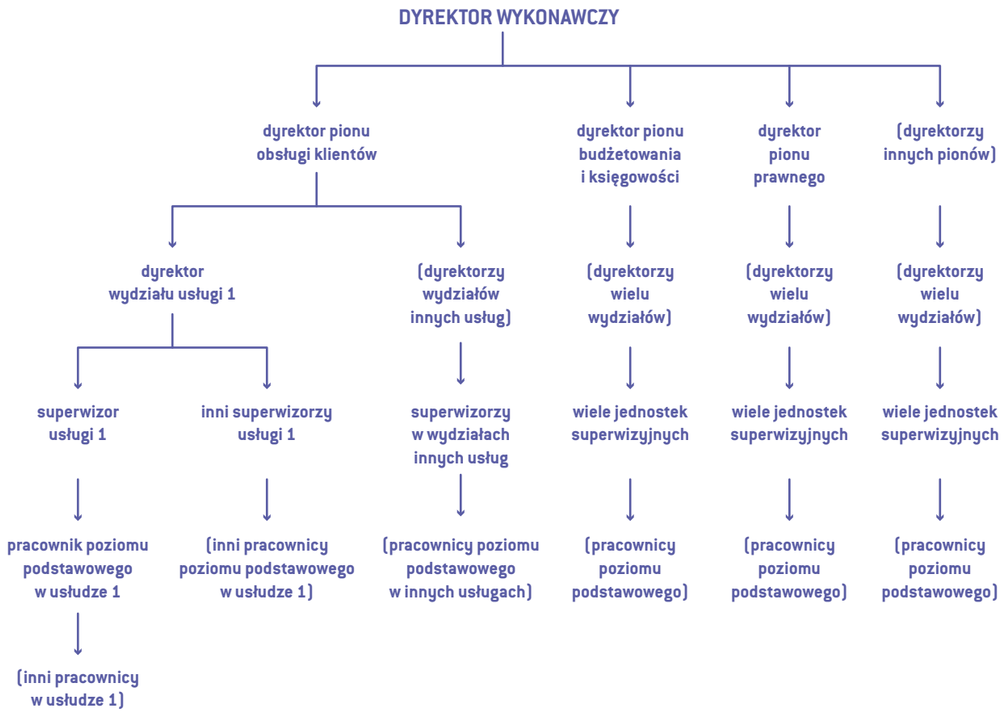
Następujące cechy charakterystyczne biurokracji zostały zaczerpnięte z Webera (1947 [1924]) i późniejszego podsumowania jego prac (Rogers, 1975). Obejmują one:

1. Stanowiska w organizacji są ułożone w jasno zdefiniowaną hierarchię.

2. Kandydaci na stanowiska pracy są wybierani na podstawie ich kwalifikacji technicznych.

3. Każde stanowisko ma zdefiniowaną sferę kompetencji. Na przykład w szpitalu lekarz ma wyłączną władzę nad przepisywaniem lekarstw, ale urzędnik finansowy określa sprzedawcę i ilość ogromnej większości dokonywanych zakupów.

4. Stanowisko odzwierciedla wysoki stopień specjalizacji oparty na wiedzy eksperckiej.



Rysunek 7.1
Przykład organizacji usług społecznych o strukturze biurokratycznej

5. Stanowiska zazwyczaj wymagają pełnej zdolności do pracy (innymi słowy, zatrudnienia na pełen etat) od tych, którzy je zajmują.

6. Stanowiska są zorientowane na karierę. Istnieje system awansów według starszeństwa lub osiągnięć, a awans jest uzależniony od oceny przełożonych.

7. Regulaminy są wprowadzone w celu racjonalnej koordynacji działań.

8. Utrzymywany jest centralny system ewidencji w celu przeprowadzania podsumowań działań organizacji.

9. Relacje między członkami organizacji są bezosobowe.

10. Istnieje rozdział życia prywatnego oraz życia publicznego i stanowiska członków.

Rysunek 7.1 przedstawia strukturę dużej organizacji usług społecznych, którą te reguły mogą wytworzyć. Pod kierownictwem jednego zwierzchnika wybranego dla jego kompetencji technicznych organizacja jest podzielona na sekcje według zadań, takich jak: usługi dla klientów, budżetowanie i księgowość oraz usługi prawne. Istnieją dalsze podziały według funkcji, tak że większość pracowników najniższego szczebla w jednej jednostce nadzorczej pełni jedną

konkretną funkcję, ci w następnej – inną funkcję i tak dalej. Ta struktura przypomina szeroką, spłaszczoną piramidę, w której jest wiele osób na samym dole i niewiele na poziomie administracyjnym.

Weber interesował się tym modelem organizacji, ponieważ był przekonany, że odzwierciedla on zmianę zachodzącą w wartościach społeczeństwa jako całości. W rzeczywistości jego koncepcja wyszła od bardziej ogólnej kwestii dotyczącej tego, w jaki sposób władza jest legitymizowana w relacjach społecznych – dlaczego ludzie zgadzają się spełniać wolę innych. Używał określenia **autorytet** na oznaczenie władzy sprawowanej za zgodą tych, którzy są jej podporządkowani, i zidentyfikował trzy główne formy:

1. **Autorytet tradycjonalistyczny**. Prawo rządzenia przyznawane królom, cesarzom, papieżom i innym władcom patrymonialnym. Ten typ autorytetu opiera się na roszczeniu panującego do historycznego albo odziedziczonego po przodkach prawa do kontroli. Jest związany z istniejącymi od dawna systemami i może być przekazywany z pokolenia na pokolenie.

2. **Autorytet charyzmatyczny**. Panowanie sprawowane przez jednostkę dzięki wyjątkowemu osobistemu bohaterstwu, pobożności, fanatyzmowi, umiejętnościom walki lub innym cechom. System oparty na tym typie autorytetu zazwyczaj jest niestabilny i przejściowy.

3. **Autorytet racjonalny/legalny**. Władza przyznawana jest na podstawie zdolności do osiągania celów. Ten typ autorytetu wywodzi się raczej z legitymacji udzielanej przez racjonalne reguły i procesy oraz z wiedzy fachowej niż z roszczeń do dziedziczenia.

Biurokracje są ucieleśnieniem autorytetu racjonalnego/legalnego, a fakt, że stają się one dominującym modelem organizacji, odzwierciedla odejście społeczeństwa od systemu opartego na autorytecie tradycjonalistycznym albo charyzmatycznym.

Mocne strony. Struktura biurokratyczna jest tworzona, aby pomóc organizacji zrealizować jej zadanie poprzez maksymalizację **wydajności**. Weber (1947) twierdził, że model biurokratyczny rozpowszechnił się, ponieważ czynił organizacje bardziej wydajnymi, i był przekonany, że organizacje wykorzystujące zasady biurokratyczne mają taką samą przewagę nad innymi jak praca zmechanizowana nad pracą manualną.

Gdy biurokracje ewoluowały, ta techniczna przewaga pomogła wywołać rewolucję przemysłową, która doprowadziła do ogromnego wzrostu wielkości i złożoności produkcji, dystrybucji i innych organizacji komercyjnych. Organizacja biurokratyczna stanowi ona również wzorzec dla ogromnej liczby instytucji rządowych, od wojska po wielkie agencje odpowiedzialne za różne usługi zdrowotne i społeczne. Pomaga im służyć znacznie większej liczbie osób niż kiedyś, czego dowodem są dziesiątki milionów osób otrzymujących wypłaty Social Security, Medicare i innych zasiłków.

Pod pewnymi względami praktyka pracy socjalnej dobrze pasuje do organizacji biurokratycznej. Na przykład ta profesja zachęca do specjalizacji stanowisk na podstawie wiedzy eksperckiej i awansowania jednostek według nabytych umiejętności i starszeństwa. Profesja ta przyjmuje również pogląd, że zdolności ludzi liczą się bardziej niż to, kogo znają i jak bardzo są lubiani, a sława i szczęście poza organizacją nie liczą się bardziej niż kompetencje. Innymi słowy, choć nie często myślimy o nich w tych kategoriach, pracownicy socjalni i środowisko, w którym pracują, obejmują wiele fundamentalnych zasad organizacji biurokratycznej.

Słabości. Pomimo technicznych zalet, określenie organizacji jako biurokratycznej zazwyczaj wiąże się z obrazem ogromnego, bezosobowego, monolitycznego tworu, o którym można powiedzieć wszystko poza tym, że jest wydajny. Większość organizacji robi, co w ich mocy, żeby uniknąć nazwania ich biurokracjami, a w codziennym użyciu termin ten ma niemal zawsze negatywny wydźwięk. Dlaczego tak jest? Weber nie był przekonany, że biurokracja jest modelem dla słabej organizacji, a badania pokazały, że struktura biurokratyczna może rzeczywiście przyczynić się do większej produktywności i wydajności. Odpowiedzią jest to, że gdy struktura biurokratyczna bardziej się rozpowszechniła, ujawniła nie tylko swoje zalety, ale też swoje ograniczenia.

Cechy podobne do cech maszyn, na które zwracał uwagę Weber, mogą doskonale odpowiadać firmom produkcyjnym, ale mogą mieć katastrofalne konsekwencje dla organizacji, w których celem jest nie przetwarzanie surowców, tylko reagowanie na potrzeby ludzi. Jeden z przykładów, jak biurokracje mogą zawieść, przedstawił Merton (1952) w swoim studium o pracownikach organizacji biurokratycznych. Ustalił, że z upływem czasu troska pracowników o dobre wykonywanie swojej pracy staje się drugorzędna w stosunku do spełniania wymogów proceduralnych i dokumentacyjnych. Merton nazwał ten stan umysłu osobowością biurokratyczną. Ukuł również termin wyuczona bezradność na opisanie sposobów, w jakie osobowość biurokratyczna przestaje się koncentrować na potrzebach tych, którym służy. Postrzegał ten problem jako nieuniknioną konsekwencję wysoce ustrukturyzowanego łańcucha dowodzenia i presji na przestrzeganie reguł, które w końcu zmuszają wszystkich pracowników do uświadomienia sobie, że ich interesom najlepiej służy nie dobre wykonywanie swojej pracy, lecz wykonywanie jej zgodnie z regułami.

W celu przeprowadzenia dalszych badań nad tym, dlaczego biurokracje nie funkcjonują w sposób optymalny, różni obserwatorzy wyszli poza element strukturalny, by zająć się czynnikami takimi jak: cele, procesy podejmowania decyzji, technologia i rola jednostki w organizacji. Ich prace stanowią postawę wielu szkół myślenia, które pojawiły się po Weberze i które tutaj omówimy. Stawiano również pytania o to, czy mniejszości rasowe i etniczne oraz kobiety są gorzej traktowane w organizacjach biurokratycznych, a także czy model biurokratyczny odzwierciedla męską orientację na organizację lub przynosi korzyści mężczyznom (Gorman, Kmec, 2009). Gdy pracowników awansowano przez niższe i średnie stanowiska aż na stanowiska administracyjne wyższego szczebla, biali mężczyźni często dominowali na najwyższych szczeblach i odmawiali innym dostępu do nich. To zjawisko nazwano **szklanym sufitem**. Kobiety i mniejszości mogą osiągnąć poziom, z którego mają widoki na funkcjonowanie na samym szczycie, ale nie mogą się tam dostać, ponieważ ci, którzy wybierają osoby na najwyższe stanowiska, często cenią podobieństwo i obawiają się zróżnicowania.

Ramka 7.1 Teoria struktury biurokratycznej Webera

- **Cel.** Deskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Biurokracje kładą nacisk na wydajność działania. Decyzje są podejmowane odgórnie, a autorytet opiera się raczej na wiedzy specjalistycznej niż na odziedziczonej władzy. Zadania są wyspecjalizowane, relacje w organizacji — bezosobowe, a orientacja na podręcznikowe działanie ogranicza indywidualną uznaniowość.
- **Mocne i słabe strony.** Organizacje o strukturze biurokratycznej są efektywne przy powtarzalnych działaniach, takich jak masowa produkcja dóbr materialnych, ale mogą być dehumanizujące. Są również mniej efektywne przy zmiennych zadaniach, w nieprzewidywalnym środowisku i przy personelu, który musi dokonywać profesjonalnego osądu.

Teorie zarządzania

Zarządzanie naukowe i uniwersalistyczne

Jednymi z najwcześniejszych opracowań poświęconych zadaniom związanym z zarządzaniem w miejscu pracy były pisma Fredericka Tylora, amerykańskiego przemysłowca i edukatora, a najważniejsze z nich ukazały się w pierwszych dwóch dekadach XX wieku. Taylor był zarówno robotnikiem, jak i inżynierem mechanikiem i chciał zidentyfikować techniki zarządzania, które doprowadziłyby do zwiększenia produktywności. Był również przekonany, że wiele problemów organizacyjnych związanych jest z nieporozumieniami między menadżerami a robotnikami. Menadżerowie myślą, że robotnicy są leniwi i niezmotywowani, i mylnie sądzą, że rozumieją ich pracę. Robotnicy uważają, że menadżerowie dbają tylko o ich wyzyskiwanie, a nie o produktywność.

Aby rozwiązać te problemy, Taylor (1911) stworzył to, co wkrótce stało się znane jako **zarządzanie naukowe**. Nazwa wywodzi się z nacisku położonego na potrzebę naukowej analizy miejsca pracy przez menadżerów. Jednym z pierwszych kroków jest przeprowadzenie starannych badań samej pracy, zazwyczaj przez zidentyfikowanie najlepszego pracownika i przeanalizowanie działań tej osoby. Celem jest znalezienie optymalnego sposobu wykonywania pracy – jak to ujmował Taylor, jedynego najlepszego sposobu – w celu stworzenia narzędzi do jej realizowania, dopasowania zdolności i zainteresowań pracowników do konkretnego stanowiska i znalezienia poziomu produkcji, który przeciętny pracownik może utrzymać.

Następnym krokiem jest zapewnienie bodźców w celu zwiększenia wydajności. Ulubionym narzędziem Taylora służącym do tego celu była **płaca akordowa**, kiedy pracownik jest opłacany od każdej wyprodukowanej jednostki. W ten sposób produkuje się więcej jednostek, koszt produkcji jednostki zostaje obniżony, wydajność i zyskowność organizacji wzrasta, a pracownicy zarabiają więcej.

Taylor dążył do stworzenia miejsca pracy w przemyśle, w którym tradycyjne animozje między zarządzaniem a pracą mogłyby zostać przezwyciężone dzięki wzajemnemu uznaniu celów obu stron. Jego stanowisko podsumowuje George (1968):

1. Celem dobrego zarządzania jest wypłacanie wysokich płac przy niskim koszcie produkcji jednostki.

2. Aby osiągnąć ten cel, zarządzanie musi stosować naukowe metody badania i eksperymentowania w celu sformułowania zasad i standardowych procesów, które pozwoliłyby na kontrolowanie działań produkcyjnych.

3. Pracownicy mają być naukowo rozmieszczani na stanowiskach pracy, gdzie materiały i warunki pracy mają być naukowo wybierane, tak żeby spełniać określone standardy.

4. Pracownicy powinni być naukowo i ściśle wyszkoleni, by poprawiali swoje umiejętności w wykonywaniu tej pracy, tak aby spełnione zostały standardy dotyczące produktu.

5. Należy utrzymywać atmosferę bliskiej i przyjaznej kooperacji między zarządem a pracownikami, aby zapewnić ciągłość środowiska psychologicznego, które umożliwia stosowanie innych zasad (s. 89).

Jak można zauważyć na podstawie tych zasad, zainteresowania Taylora dotyczyły w równej mierze psychologii organizacji, co tradycyjnej teorii zarządzania. Po ukazaniu się jego prac inni autorzy skoncentrowali się bardziej na maksymalizacji wydajności organizacji i zaczęli stawiać pytania, czy można zidentyfikować ogólniejsze zasady, które zawierają w sobie ideały racjonalnego zarządzania. Stali się w końcu znani jako teoretycy **zarządzania uniwersalistycznego**. Ważnym przedstawicielem tej grupy był francuski przemysłowiec Henri Fayol, który skupił się na określeniu strukturalnych atrybutów organizacji, które menadżerowie powinni rozwijać i promować. Scott (1981) i inni autorzy zasugerowali, jak pomysły Fayola można skondensować w kilka cech charakterystycznych, które opisują organizacje stosujące jego zasady zarządzania. Obejmują one:

1. **Kształt piramidy**: Zarządzanie hierarchiczne, którego rzecznikiem był Fayol, prowadzi do powstania struktury z jednym decydentem na szczycie i stopniowo rozszerzającym się łańcuchem dowodzenia podobnym do przedstawionego na Rysunku 7.1.

2. **Jeden przełożony**: Każda osoba odpowiada przed jednym bezpośrednim przełożonym.

3. **Ograniczony zakres nadzoru**: Żaden przełożony nie jest odpowiedzialny za więcej niż umiarkowaną liczbą podwładnych, zazwyczaj od sześciu do ośmiu.

4. **Autonomia w działaniach rutynowych**: podwładni są odpowiedzialni za sprawy rutynowe objęte standardowymi regułami; przełożeni są odpowiedzialni za niecodzienne okoliczności, które nie są objęte przez reguły.

5. **Specjalizacja zadań**: W organizacji istnieje podział pracy, dzięki któremu podobne funkcje są pogrupowane (np. podobne pod względem celu, procesu, klientów albo lokalizacji).

6. **Zróżnicowanie funkcji liniowych i wspierających**: Funkcje liniowe to te, które mają zasadnicze znaczenie dla wypełnienia najważniejszych zadań organizacyjnych; funkcje sztabowe mają charakter wspierający albo doradczy.

Choć nieco szersze pod względem zakresu, wyniki, jakie zamierzano uzyskać dzięki zastosowaniu tych zasad, były podobne do celów zarządzania naukowego. Obejmują one: stabilność, przewidywalność (zwłaszcza w odniesieniu do procesu produkcji) i maksymalną indywidualną produktywność. Również – mimo że ci autorzy byli teoretykami zarządzania formułującymi koncepcje preskryptywne, podczas gdy Weber uprawiał deskryptywną obserwację socjologiczną – nie jest trudno dostrzec, że menadżer stosujący się do tych zasad stworzyłby organizację, która posiadałaby wiele cech biurokracji.

Mocne strony. Choć ewidentnie nie jest ona przedsięwzięciem produkcyjnym, praca socjalna przyjęła wiele naukowych podejść do praktyki. Na przykład wielu pracowników socjalnych odgrywa wyspecjalizowane role, a w ich wykonywaniu przestrzegają procedur i protokołów obowiązujących w obsługiwaniu określonych typów spraw. Oczekuje się również, co stanowi element zaangażowania tej profesji w praktykę opartą na badaniach, że indywidualni pracownicy socjalni będą badać postępy czynione przez klientów w powierzonych im sprawach, wykorzystując metody takie jak badanie jednego obiektu (*as single-subject designs*). W podobny sposób wymagania dotyczące oceny wyniku doprowadziły do nałożenia ściślejszych rygorów na projektowanie interwencji i mierzenie sukcesów. Choć te trendy nie obejmują najbardziej mechanistycznych aspektów pojęć Taylora, pobrzmiewają echem jego zainteresowania działaniami opartymi na starannej analizie samej pracy.

Słabe strony. Prace Taylora i Fayola zostały później skrytykowane za, jak to określił Mouzelis (1967), technicystyczne skrzywienie, co oznacza, że obaj autorzy

wykazywali skłonność do traktowania pracowników jako nic więcej jak tylko trybików w maszynie. Jest to ostateczne rozszerzenie tego, co Bolman i Deal (2008) określili mianem metafory organizacji jako fabryki. W rzeczywistości, oczywiście, żadne dwie osoby i żadni dwaj pracownicy nie są do siebie dokładnie podobni; tak więc jedyny najlepszy sposób wykonywania pracy może być unikalny dla osoby, która ją wykonuje. W rzeczywistości wymuszanie takiego samego podejścia na wszystkich pracownikach może zmniejszyć zarówno wydajność, jak i satysfakcję pracownika. Również, skoro te podejścia zajmowały się sposobami na zwiększenie wyników pracowników, zostały poddane poważnej krytyce (zwłaszcza przez autorów związanych ze związkami zawodowymi) za ułatwianie wyzysku pracowników przez kadrę zarządzającą.

Ponieważ zarówno Taylor, jak i Fayol byli zainteresowani przede wszystkim organizacjami przemysłowymi, o ich pracach zazwyczaj sądzono, że mają ograniczone zastosowanie do organizacji świadczących usługi społeczne w ciągu pierwszych kilku dekad, gdy praca socjalna zaczęła czerpać z teorii zarządzania. Na przykład dominujące podejście do rozdzielania odpowiedzialności za pracę poszło śladem podejścia stosowanego przez lekarzy, to znaczy przydzielania spraw, czyli klientów, pracownikom socjalnym, którzy mają luźno ustrukturowany tytuł do stosowania swoich umiejętności profesjonalnych w celu zaspokojenia potrzeb klientów. W rezultacie to, że naukowe i uniwersalistyczne zarządzanie koncentruje się na precyzji, mierzeniu i specjalizacji funkcji, słabo współgra z tego rodzaju pracą.

Relacje międzyludzkie

Wraz z rozwojem dziedziny zarządzania organizacjami i analiz organizacji, prace Taylora, Webera i innych autorów spotykały się z krytyką za to, że koncentrują się na racjonalnych, strukturalnych podejściach do rozumienia organizacji. Najwcześniejsze z tych krytyk dotyczyły przyjmowanego przez Taylora założenia o czynnikach motywujących aktorów organizacyjnych. Krytycy nie zgadzali się z wyobrażeniem, że pracownicy są zorientowani na cele

Ramka 7.2 Teorie zarządzania naukowego i uniwersalistycznego

- **Cel.** Preskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Choć nie pozostawały pod wpływem Webera, te teorie w zasadzie opisują, jak stworzyć biurokrację od strony managementu. Nacisk znów położony jest na wydajność, kontrolę odgórną i wyspecjalizowaną pracę. Menadżerowie są odpowiedzialni również za badanie samej pracy i uczenie personelu jednego najlepszego sposobu wykonywania każdej pracy.
- **Mocne i słabe strony.** Organizacje zarządzanie zgodnie z tymi zasadami mogą osiągnąć początkowe cele stabilności, przewidywalności i wydajnej produkcji, ale jak we wszystkich biurokracjach rezultatem może być opresyjne i monotonne miejsce pracy.

instrumentalne organizacji i najchętniej reagują na nagrody materialne (np. płacę akordową) mające wspierać te cele. Niektórzy dążyli do przetestowania zasad Taylora dotyczących podniesienia wydajności. Część z nich w końcu doszła do wniosku, że organizacje należy postrzegać jako instytucje społeczne i że to właśnie czynniki społeczne – przyjaźń, przynależność i solidarność grupowa – są najważniejsze dla zrozumienia, jak zachowują się aktorzy organizacyjni.

Pogląd ten, często nazywany **szkołą relacji międzyludzkich**, ma swoje korzenie w tak zwanych badaniach Hawthorne'a przeprowadzonych w latach 20. XX wieku. Eksperymentatorzy ulokowali grupę pracowników w specjalnym pomieszczeniu i zmieniali intensywność oświetlenia i inne czynniki środowiskowe, by zaobserwować ich wpływ na wydajność pracy. Początkowo ustalili, że im większe było natężenie oświetlenia, tym bardziej rosła wydajność. Jednak, kiedy zmniejszyli oświetlenie, oczekując zmniejszonej wydajności, odkryli, że wydajność nadal rosła, nawet przy słabym oświetleniu. Badacze wywnioskowali, że przyczyną wzrostu wydajności były **czynniki społeczne**. Wydawało się, że pracownicy nie reagują na oświetlenie tylko na fakt, że są członkami grupy, w której chcieli brać udział, i w tym sensie to odpowiedzialność społeczna doprowadziła do lepszych wyników.

Późniejsze eksperymenty m.in. z dziedziny psychologii przemysłu, dotyczące wpływu czynników społecznych na organizacje, odnosiły się do szerszych kwestii związanych z zachowaniem grup. Podstawowe tezy charakteryzujące podejście kładące nacisk na relacje międzyludzkie, które sformułowano na podstawie tych ustaleń, zamieszczamy poniżej (za Etzionim, 1964):

1. To nie fizyczne ograniczenia pracownika określają poziom osiąganych wyników, lecz oczekiwania wśród samych pracowników dotyczące tego, jaki poziom jest rozsądny i odpowiedni.

2. Aprobata lub dezaprobata ze strony innych pracowników jest ważniejsza niż nagrody pieniężne albo kary w określaniu tego, jak pracownicy się zachowują, a aprobata lub dezaprobata współpracownika może zanegować lub wzmocnić nagrodę pieniężną. Badania pokazały, że pracownicy, którzy mogli wytwarzać więcej, często tego nie robili. Wydaje się, że powodem było to, że nie chcieli przekraczać tego, co mogła zrobić grupa jako całość, nawet jeśli oznaczało to obniżenie ich zarobków.

3. Zachowania albo motywacje indywidualnych pracowników zazwyczaj są mniej ważne niż zachowania albo motywacje pracowników jako całości. Podejmowane przez management próby wpływania na zachowania pracowników są skuteczniejsze, jeśli są nakierowane raczej na całą grupę niż jednostki, ponieważ te ostatnie mogą nie chcieć się zmienić, jeśli nie robią tego inni.

4. Rola przywództwa jest ważna w zrozumieniu sił społecznych w organizacjach, a to przywództwo może mieć albo formalny, albo nieformalny charakter. Na przykład w fabryce może pracować oficjalny brygadzista (formalny lider) i szanowany robotnik, którego inni słuchają (nieformalny lider). Nieformalne przywództwo wpływa na zachowanie w taki sposób, że może wzmocnić albo zanegować przywództwo formalne. W dodatku organizacje zazwyczaj funkcjonują lepiej, jeśli liderzy formalni i nieformalni są tymi samymi osobami.

Z twierdzeń tych wynika, że jednostki mogą w równym lub większym stopniu czerpać satysfakcję z relacji społecznych w organizacjach niż z ich instrumentalnych działań. Ważne jest również twierdzenie, że gotowość pracowników do podążania za zarządzającymi wynika z ich gotowości do podążania za członkami swojej grupy roboczej. Klucz do wprowadzania efektywnych zmian w działaniach organizacji kryje się zatem nie w regułach i formalnej strukturze, lecz w jakości osobistych powiązań i w spójności struktur nieformalnych. Menadżerami, którym udaje się zwiększyć wydajność, będą prawdopodobnie ci, którzy odpowiadają na potrzeby społeczne pracowników.

Kolejna autorka związana z tą szkołą, Mary Parker Follett (2005 [1926]), zauważyła, że relacje społeczne również wchodzą w grę w odniesieniu do tego, jak menadżerowie traktują swoich podwładnych. Twierdząc, że prawdopodobnie więcej problemów w przemyśle było spowodowanych sposobem, w jaki wydawane są polecenia, niż czymkolwiek innym (s. 153), nakłaniała menadżerów, by dostrzegali, że pracownicy pozostają raczej ludźmi niż częściami maszyny i że zachowania podstawowych standardów komunikacji międzyosobowej ostatecznie ułatwi wydajne funkcjonowanie.

Mocne strony. Teoria relacji międzyludzkich wywarła znaczny wpływ na myślenie o organizacjach. W odniesieniu do praktyki zarządzania jej zasady zapewniły przeciwwagę dla sformalizowanych i często rygorystycznych podejść innych teorii zarządzania. Wpłynęła również na podejścia deskryptywne, przypominając o tym, że potrzeby i interesy indywidualnych pracowników mogą być zasadniczymi determinantami zachowania organizacji. Późniejsze teorie rozwinęły się wokół prawdziwego wzmocnienia pozycji pracowników, ale zarządzanie stosunkami międzyludzkimi w końcu zanikło jako podejście do prowadzenia organizacji, kiedy dostrzeżono, że szczęśliwa siła robocza niekoniecznie jest wydajna, a w równaniach zaczęły pojawiać się inne zmienne. Niemniej teoria stosunków międzyludzkich zwróciła uwagę na czynniki takie jak: praca zespołowa, współpraca, przywództwo i pozytywna uwaga ze strony managementu, które pozostają ważne do dziś. Nacisk kładziony przez nią na te aspekty relacji międzyosobowych uczynił z niej pierwszą z kilku szkół myślenia, które stosowały to, co Bolman i Deal (2008) określili jako rodzinną metaforę organizacji.

Słabe strony. Krytyka szkoły relacji międzyludzkich dzieli się na dwie kategorie. Wielu autorów zgłosiło zastrzeżenia dotyczące metodologicznej solidności badań, na których opierały się te poglądy. Na przykład oryginalne eksperymenty Hawthorne'a stały się niesławne w historii metodologii badań. Termin **efekt Hawthorne'a** odnosi się do faktu, że obiekt badań może zachowywać się w określony sposób po prostu dlatego, że wie, że jest badany. W tym przypadku pracownicy w fabryce Hawthorne'a mogli zwiększyć produkcję nie z powodu oświetlenia albo poczucia solidarności grupowej, ale z powodu świadomości, że są obserwowani. Inni krytycy twierdzili, że projekt badań był taki, że oczekiwania dotyczące bodźców ekonomicznych mogły nadal wpływać na badane obiekty, co jeszcze bardziej podważa rzekomy wpływ czynników społecznych (Sykes, 1965).

Druga linia krytyki głosi, że można przeceniać znaczenie czynników społecznych w organizacji. Na przykład różne badania pokazały, że nieformalne struktury organizacyjne mogą nie być tak rozpowszechnione ani potężne, jak sugerowali autorzy zajmujący się teorią relacji międzyludzkich, że przywództwo demokratyczne nie zawsze wiąże się z większą wydajnością albo zadowoleniem pracowników i że korzyści ekonomiczne *są* ważne dla wielu pracowników. Również Landsberger (1958) twierdził, że nacisk na zadowolenie pracownika za cenę nagród ekonomicznych może doprowadzić do powstania modelu administracyjnego, który jest jeszcze bardziej manipulacyjny i paternalistyczny niż w przypadku zarządzania naukowego. Jest tak, ponieważ teorie relacji międzyludzkich, podobnie jak inne podejścia do zarządzania z tego czasu, skupiały władzę i podejmowanie decyzji na szczycie hierarchii i nigdy nie zamierzały wzmocnić pozycji pracowników albo pomóc im w prawdziwej partycypacji w prowadzeniu organizacji. Jeśli ludzi traktowało się bardziej po ludzku przy stosowaniu teorii relacji międzyludzkich, to dlatego, że jej zwolennicy wierzyli, iż doprowadzi to do większej wydajności, a nie z chęci stworzenia bardziej demokratycznego miejsca pracy. Wreszcie – nacisk na wzmocnienie relacji osobistych/społecznych w miejscu pracy mógł również niekorzystnie wpływać z biegiem lat na niektóre grupy lub pracowników. Relacje społeczne w organizacji odgrywają rolę w identyfikowaniu i zabezpieczeniu miejsc pracy i awansu dla ludzi, ale kobiety i mniejszości etniczne często były wykluczane z sieci osobistych, które kontrolowały te nagrody.

Teoria X i Teoria Y

Późniejsi autorzy czerpali z prac teoretyków relacji międzyludzkich, ale ich idee włączali w bardziej ogólne ramy teoretyczne mające wyjaśnić ludzkie motywacje. Jednym z przykładów są prace Douglasa McGregora (1960), który dostosował zaproponowaną przez Abrahama Maslowa hierarchię potrzeb, tworząc ramę pozwalającą zrozumieć działania pracowników. Dla McGregora aktorzy organizacyjni byli nie tylko istotami społecznymi, ale też **samorealizującymi się** istotami, których ostatecznym celem w organizacji jest zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Aby zilustrować tę tezę, zidentyfikował dwa przeciwstawne podejścia do zarządzania, które nazwał Teorią X i Teorią Y. **Teoria X** obejmuje tradycyjne poglądy na zarządzanie i strukturę organizacyjną, takie jak poglądy Taylora, Webera i innych, które – jak twierdził McGregor – przyjmują następujące założenia dotyczące natury ludzkiej:

1. Typową istotę ludzką cechuje wrodzona niechęć do pracy i będzie jej ona unikać, jeśli może (s. 33).

2. Z uwagi na ludzką niechęć do pracy większość ludzi trzeba zmuszać, kontrolować, kierować nimi lub grozić im karą, by skłonić ich do włożenia adekwatnego wysiłku w osiągniecie celów organizacji.

3. Typowa istota ludzka woli być kierowana, chce uniknąć odpowiedzialności, ma stosunkowo małe ambicje, pragnie przede wszystkim bezpieczeństwa (s. 34).

Te założenia doprowadziły do tego, co McGregor postrzega jako dominacyjne, opresyjne aspekty zarządzania w stylu Teorii X.

Teoria Y – przeciwnie – zakłada, że celem zarządzania jest rozpoznanie potrzeb wyższego rzędu, jakie mają pracownicy, i zaprojektowanie organizacji tak, żeby pozwalała im osiągać te potrzeby. Jej założenia są następujące:

1. Wkładanie fizycznego i umysłowego wysiłku w pracę jest równie naturalne jak zabawa czy odpoczynek.

2. Kontrola zewnętrzna i zagrożenie karą nie są jedynymi środkami prowadzącymi do wysiłku ukierunkowanego na cele organizacji. Ludzie będą kierować sami sobą i kontrolować sami siebie w służbie celom, w które są zaangażowani.

3. Zaangażowanie w cele jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciami.

4. Typowa istota ludzka uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmowania na siebie odpowiedzialności, ale również dąży do tego.

5. Zdolność do używania wyobraźni, pomysłowości i kreatywności w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych jest szeroko, a nie wąsko rozpowszechniona w populacji.

6. Intelektualne możliwości typowej istoty ludzkiej w nowoczesnej organizacji są tylko częściowo wykorzystane (s. 47–48).

Zasadniczą cechą tego podejścia jest zerwanie z orientacją na zarządzanie przez dominację charakteryzującą wcześniejsze teorie na rzecz przekazania władzy podejmowania decyzji aktorom z niższych poziomów. Takie luźno ustrukturyzowane organizacje postrzega się jako najlepiej promujące wydajność, ponieważ pozwalają pracownikom zaspokoić swoje potrzeby wyższego rzędu przez pracę.

Mocne strony. Analizy McGregora zostały potwierdzone przez badania Fredericka Herzberga (1966). Herzberg badał motywację pracowników, dzieląc elementy motywujące na dwie kategorie: **czynniki zewnętrzne** i **czynniki wewnętrzne**. Czynniki zewnętrzne wobec pracy obejmują: płacę,

czas pracy, warunki pracy i dodatkowe korzyści. Czynniki wewnętrzne mają związek z motywatorami, które kryją się w samej pracy, takimi jak zadowolenie z pomyślnego wykonania zadania. Herzberg odkrył, że w długiej perspektywie czynniki zewnętrzne wykazują tendencję do obniżania poziomu niezadowolenia z pracy, ale nie motywują pracownika do cięższej pracy. Jedynie czynniki wewnętrzne, takie jak zdolność do wykorzystania własnej kreatywności i umiejętności rozwiązywania problemów, motywują pracowników do większej wydajności. Praca Herzberga wzmogła utrzymujące się do dziś zainteresowanie **zmianą organizacji pracy**, która – najogólniej rzecz ujmując – dąży do zwiększenia wewnętrznych nagród związanych z pracą. Badania pokazały, że właściwa organizacja pracy pozytywnie wpływa nie tylko na wydajność pracy w przemyśle, ale też w dziedzinach związanych z usługami (Hakanen, Schaufeli, Ahola, 2008; Leana, Appelbaum, Shevchuk, 2009). W dodatku lepsza organizacja pracy była związana ze spadkiem liczby nieobecności w pracy (Pfeiffer, 2010), spadkiem płynności kadr (Simons, Jankowski, 2008) i wzrostem zadowolenia z pracy (Chang, Chiu, Chen, 2010).

Słabe strony. Wyniki innych badań pokazują, że istnieją granice rozluźnienia struktury działań organizacji przy wciąż wydajnym funkcjonowaniu. Morse, Lorsch (1970) ustalili, że organizacje, w których zadania były luźno zdefiniowane i zmienne, wydawały się dobrze zgadzać ze stylami zarządzania Teorii Y. Jednak te, w których zadania były przewidywalne, powtarzalne i wymagały większej precyzji, funkcjonowały lepiej, gdy były zorganizowane zgodnie z zasadami określonymi przez McGregora jako Teoria X. Znaczenie prac McGregora dla pracy socjalnej polega na tym, że zadania pracowników socjalnych są często luźno zdefiniowane i wydają się dobrze pasować do zarządzania w stylu Teorii Y, jednak wiele organizacji usług społecznych wciąż działa zgodnie z mentalnością typową dla Teorii X. Ostatecznie żaden pojedynczy model nie stasuje się równie dobrze do wszystkich typów organizacji i właśnie ta lekcja płynąca z ich badań z 1970 roku skłoniła Morse'a i Lorscha do naszkicowania podstaw teorii kontyngencji, którą omówimy w dalszej części tego rozdziału.

Ramka 7.3 Szkoła relacji międzyludzkich i Teoria Y

- **Cel.** Preskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Teorie te zakładają, że pracownicy są motywowani przez czynniki inne niż płace. Teoretycy relacji międzyludzkich zauważyli, że relacje społeczne wśród personelu zwiększają produkcję, i dążyli do polepszenia wyników przez wspieranie spójności grupy i dodawanie nagród społecznych do całego wachlarza bodźców wzmacniających dostępnych w miejscu pracy. Inni dodawali potrzeby takie jak samorealizacja do listy dodatkowych czynników motywujących.
- **Mocne i słabe strony.** Jest bardziej prawdopodobne, że menadżerowie będą rozpoznawali potrzeby wyższego rzędu pracowników (poza jedynie wypłatą) i rozszerzali swoją świadomość potencjalnych czynników motywujących. Nieudane początkowe badania przeceniały efekt wpływu społecznego na produkcję, a model nadal oddawał władzę uznaniową i autorytet wyłącznie w ręce administratorów. Późniejsi autorzy twierdzili, że zwiększona partycypacja pracowników podniesie zarówno wydajność, jak i zdolność pracowników do zaspokajania swoich potrzeb.

Zarządzanie przez cele (MBO)

Podstawą konceptualizacji i funkcjonowania organizacji jest **cel**, wspólne rozumienie racji istnienia organizacji. W większości przypadków cel jest związany z wydajnością i zyskiem. Taylor, Weber i teoretycy relacji międzyludzkich kładli nacisk na odmienne podejście do jego osiągania, ale wszyscy przyjmowali pewne założenia dotyczące celu w organizacjach.

Peter Drucker (1954) zaproponował, żeby teoretycy, formułując cel, robili to jaśniej niż zazwyczaj; kluczową funkcją zarządzania miało być według niego ustalenie, czym jest to, do osiągnięcia czego dąży organizacja. Twierdził on, że cele organizacji powinny stać się centralnym konstruktem, wokół którego toczy się życie organizacji. Zamiast koncentrować się na strukturze, precyzji albo wydajności i nadziei na zwiększenie wydajności i zysku, Drucker zaproponował wyjście od pożądanego rezultatu, a następnie cofnięcie się, aby stworzyć projekt organizacji do jego osiągnięcia. Podejście to, określone mianem **zarządzania przez cele (MBO)**, obejmuje zarówno planowanie krótkoterminowe, jak i długoterminowe, i to właśnie w procesie planowania ustala się struktury i procedury organizacyjne niezbędne do jego osiągnięcia.

Drucker identyfikuje kilka elementów procesu strategicznego planowania MBO. **Oczekiwania** to rezultaty, które ma się nadzieję uzyskać, a ich przykładem może być wprowadzenie nowej usługi albo zdobycie nowych klientów, może to być też zwiększenie liczby obsługiwanych klientów albo efektów usług (np. zwiększenie zadowolenia klientów o 25 procent w stosunku do obecnego poziomu). **Cele** to środki zaspokajania oczekiwań, takie jak kroki, które należy podjąć, żeby wprowadzić nowe programy lub poprawić istniejące. **Założenia** odzwierciedlają to, co przyjmuje się odnośnie tego, jak realizacja celów zaspokoi oczekiwania (np. że wykorzystanie lepszych technik usług poprawi wyniki).

Inne elementy w tym procesie obejmują rozważanie **alternatywnych przebiegów działań**, takich jak koszty i korzyści płynące z nieprzeprowadzenia zmian. Plan musi również uwzględnić to, co Drucker określił mianem struktury decyzji, które reprezentują istniejące ograniczenia warunkujące, ile z planu można zrealizować, oraz dziedziny wpływu, odnoszącej się do kosztów związanych z realizacją planu oraz ograniczeń, jakie może ona nałożyć na inne inicjatywy albo działania. W końcu wprowadzenie w życie planu przyniesie **rezultaty**, a rezultat procesu MBO jest

Ramka 7.4 Zarządzanie przez cele

- **Cel.** Preskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Koncepcja zarządzania przez cele głosi, że zarządzanie musi zapewnić nieustanną obecność jasnych celów organizacji. Gdy cele są już ustalone, zadaniem managementu staje się podejmowanie decyzji dotyczących tego, jak najlepiej osiągnąć każdy z nich. Sukces mierzy się stopniem, w jakim cele zostały osiągnięte.
- **Mocne i słabe strony.** Zarządzanie przez cele koncentruje uwagę na rezultatach i kieruje zarządzanie na to, jak osiągnąć pożądane wyniki. Jednak na co dzień zwraca się uwagę głównie na małe kroki niezbędne do osiągnięcia pośrednich celów, które mogą prowadzić do utraty świadomości ewentualnych celów końcowych.

mierzony stopniem, w jakim faktyczne rezultaty zgadzają się z początkowymi oczekiwaniami.

Mocne strony. Jedną z najważniejszych zalet MBO jest nacisk, jaki kładzie ono na formułowanie jasnych i udostępnianych wszystkim pracowniom oczekiwań na nadchodzący rok. Tworzy się również techniki pozwalające na rozbijanie celów na zadania i na monitorowanie postępów przez cały rok. Organizacja, która przestrzega zasad MBO, zazwyczaj udoskonala współpracę i działania kooperacyjne.

Wiele nowoczesnych podejść do zarządzania obejmuje różne aspekty MBO. Na przykład organizacje często wymagają stworzenia rocznego planu, w którym zawarte są jasno sformułowane cele na każdym obszarze pragmatycznym. Znaczące było również poświęcanie większej uwagi **rezultatom**, zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i w organizacjach usług społecznych. Praca socjalna jako profesja była przez wiele lat zainteresowana w rozwijaniu swoich praktycznych podejść przede wszystkim **procesem**. Zarządzanie przez cele wraz z ruchem na rzecz przejrzystości sprawiły, że rezultaty programu stały się głównym kryterium determinującym kontynuację finansowania i dalszą realizację programu.

Słabe strony. Zarządzanie przez cele przyjmuje partykularne podejście do przywództwa, w którym – zdaniem niektórych krytyków – uwaga menadżerów koncentruje się raczej na drzewach niż na lesie. Innymi słowy, zarządzanie wymaga myślenia strategicznego na dużą skalę poza myśleniem taktycznym na małą skalę, jednak MBO skupia się głównie na tym ostatnim. Inna krytyka głosi, że choć formułowanie w jasny i bezpośredni sposób oczekiwań organizacji jest niekiedy godne podziwu, koncepcja budowania życia organizacji wokół celów ma swoje wady. Cele mogą służyć po prostu wzmocnieniu istniejących struktur władzy w organizacji (Dirsmith, Heidan, Covaleski, 1997), a – jak zobaczymy w następnym punkcie – zadeklarowane cele organizacji mogą zostać podważone przez wysiłki mające na celu wspieranie celów niezadeklarowanych.

Cele organizacji i perspektywa systemu naturalnego

Jedną z kwestii postawionych dobitnie w modelu zarządzania przez cele (MBO) autorstwa Druckera jest założenie, że organizacje powinny być ukierunkowane przez racjonalne działania zaplanowane tak, by osiągnąć określone cele. To założenie zaczęli kwestionować autorzy zainteresowani tym, czy racjonalne, ukierunkowane na cel, sformalizowane struktury są najlepszym sposobem służenia celom organizacyjnym oraz czy te cele zapewniają wyraźne ukierunkowanie. W rzeczywistości pomysł, że cele organizacji i jej członków mogłyby stopniowo się zmienić, był obecny przez pewien czas w literaturze poświęconej organizacjom.

Na początku XX wieku Robert Michels (1949 [1915]) badał partie polityczne jako przykłady dużych nowoczesnych organizacji. Odnotowując powstanie w partiach oligarchii, czyli małych grup kluczowych decydentów, zasugerował, że te i inne organizacje przechodzą przez możliwe do zidentyfikowania cykle życia:

1. Organizacja tworzy formalną strukturę.
2. Początkowi liderzy przechodzą na pozycje na wyższych szczeblach hierarchii.
3. Osoby te odkrywają korzyści osobiste płynące z zajmowania takich pozycji.
4. Zaczynają podejmować konserwatywne decyzje, które mogą nie służyć pierwotnej sprawie tak dobrze jak wcześniej, ale wiąże się z nimi mniejsze zagrożenie ich własnego bezpieczeństwa lub bezpieczeństwa organizacji.
5. Początkowe cele organizacji zostają zepchnięte na bok i stają się głównie środkami osiągania celów osobistych przez administratorów wyższego szczebla.

Michels nazywa to Żelazną Regułą Oligarchii i wyciąga wniosek, że jest to nieunikniony los dużych organizacji, które przyjmują biurokratyczne podejście do tworzenia swojej struktury.

Philip Selznick (1949) odkrył pokrewny mechanizm w swoich badaniach pierwszych lat funkcjonowania Tennessee Valley Authority (TVA). TVA była agencją z epoki New Deal stworzoną w celu promowania rozwoju ekonomicznego w dotkniętej ubóstwem dolinie rzeki Tennessee. Choć jej najbardziej zauważalnymi osiągnięciami były angażowane na dużą skalę roboty publiczne, takie jak budowa tam i projekty elektryfikacyjne, dążyła również do zastąpienia spetryfikowanych struktur politycznych nowymi, tworzonymi oddolnie organizacjami. Z uwagi na swój ogromny zasięg i dość niejasne cele TVA delegowała podejmowanie decyzji na podjednostki odpowiedzialne za projekty na obszarach lokalnych. W ten sposób jej cele stały się podatne na **kooptację** ze strony niektórych władz lokalnych, do zastąpienia których dążyła. Ich zaangażowanie wywarło niezbędny wpływ, ale realizowanie przez nie własnych celów doprowadziło do tego, że organizacja zaczęła zmierzać w niezamierzonym kierunku. TVA w coraz większym stopniu stawała się strukturą służącą celom zdefiniowanym raczej przez interesy lokalnych jednostek niż swoim pierwotnym celom.

Autorzy tacy jak Etzioni (1964) nazywają ten proces zastępowaniem celów. Formalne cele organizacji – **cele zadeklarowane** – i cele decydentów – **cele realne** – mogą być bardzo odmienne, ale poprzez mechanizmy takie jak:

kooptacja, rozrost oligarchii i powstanie osobowości biurokratycznej, to zazwyczaj cele zadeklarowane zostają zastąpione przez realne cele reprezentujące interesy decydentów. Selznick (1957) postrzega to jako część większego procesu, który nazywa instytucjonalizacją. Zinstytucjonalizowane organizacje żyją własnym życiem, które może mieć więcej wspólnego z interesami ich własnych udziałowców niż celami instrumentalnymi, którym rzekomo służą.

Kilka punktów wartych jest tu odnotowania. Po pierwsze, Weber postrzegał model biurokratyczny jako ucieleśnienie racjonalnego zachowania, ale racjonalność traktował jako proces ustalania, jak najlepiej służyć celom organizacji. Teoretycy tacy jak Selznick wskazują, że organizacje są prowadzone przez ludzi i że to właśnie ludzie decydują, jakim celom służyć. Ludzie z kolei są organizmami biologicznymi, a organizmy dążą w pierwszej kolejności do zachowania samych siebie. Ci, którzy prowadzą organizację, również dążą do jej zachowania, tak że organizacja zachowuje się jak **system naturalny** – byt, który zdaje sobie sprawę ze swojego interesu własnego działa tak, by chronić sam siebie.

Do metafory **organizacji jako organizmu** opisującej procesy takie jak zastępowanie celów Bolman i Deal (2008) dodaliby swoją metaforę **organizacji jako dżungli**. W dżungli toczy się nieustanna walka o przetrwanie, zwierzęta, które nie są drapieżnikami, najczęściej padają ofiarą drapieżników. W takim stopniu, w jakim ma to miejsce w organizacji, nie jest trudno dostrzec, że ochrona samych siebie i poprawianie swojego położenia stają się ważniejsze niż służenie wzniosłym, ale czasami mglistym celom organizacji. Nie jest również trudno dostrzec, że oligarchie tworzą i naginają organizacje raczej do swoich własnych interesów niż do zadeklarowanych celów.

Mocne strony. Dostrzeżenie znaczenia celów organizacyjnych, zwłaszcza celów związanych z przetrwaniem, okazało się ważnym wkładem w rozwój teorii organizacji i zarządzania. Poglądy te wywarły również znaczny wpływ na badania organizacji usług społecznych, takich jak dobrze znane analizy March of Dimes (Stills, 1957). Organizowane początkowo w celu zjednoczenia wysiłków na rzecz zgromadzenia pieniędzy na badania nad polio March of Dimes stały się jedną z czołowych organizacji w ogólnokrajowej walce z chorobą. Wysiłki przyniosły w końcu sukces w tym sensie, że fundusze z March of Dimes pomogły w odkryciu przez Jonasa Salka pierwszej szczepionki przeciwko polio. Te i kolejne szczepionki okazały się tak skuteczne, że polio szybko stało się rzadko występującym problemem, co oznaczało, że działania March of Dimes nie były już potrzebne. Organizacje te, gdy zrealizowały już z powodzeniem swój cel, mogły zostać po prostu rozwiązane. Tak się jednak nie stało. Zamiast tego zajęły się zupełnie nową sprawą – wadami wrodzonymi u dzieci – a ich wysiłki skierowane zostały na rozwiązanie tego nowego problemu.

Stills stwierdza, że jest to zachowanie, które przewidziałby model systemu naturalnego (organizacji jako organizmu). Imperatyw przetrwania zwycięża, nawet jeśli oznacza to, że system musi zmienić pierwotną rację swojego istnienia. Rezultat nie jest z konieczności zły, ponieważ w tym przypadku organizacja mająca doświadczenie w zwalczaniu problemów związanych ze zdrowiem publicznym zwróciła się ku nowym wyzwaniom. Jednak, jak obszernie omówimy w następnym rozdziale, organizacje zbyt mocno skoncentrowane na własnym przetrwaniu mogą przestać efektywnie świadczyć usługi.

Słabe strony. Fizycy są przyzwyczajeni do szukania praw opisujących zjawiska fizyczne, ale w sferze społecznej jest niewiele relacji, które są wystarczająco przewidywalne, żeby usprawiedliwić użycie terminu **prawo**. Nie jest zaskakujące, że badania nad zachowaniem grup wzbudziły wątpliwości, czy zastępowanie celów i powstanie oligarchicznej kontroli są nieuniknione. Na przykład znaleziono przypadki organizacji biurokratycznych, w których oligarchie nie powstały (Katovich, Wieland, Couch, 1981; Borkman, 2006). Ważnym czynnikiem w tych przypadkach wydaje się to, że przepływ informacji pozostał otwarty i zachowano wystarczającą przejrzystość procesów podejmowania decyzji, by zapobiec powstaniu dominującej elity. W dodatku Leach (2005) udokumentował przypadki, w których oligarchie powstały w organizacjach niebiurokratycznych, co rzuciło wątpliwości na założenie, że zastępowanie celów jest charakterystyczne dla tego typu struktury.

Ramka 7.5 Cele organizacji i zastępowanie celów

- **Cel.** Deskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Autorzy zaliczani do tej szkoły wskazują, że aktorzy organizacyjni są raczej motywowani celami osobistymi niż celami organizacji. Organizacje mogą zatem zostać przekierowane tak, by służyły interesowi własnemu administratorów i innych osób. Ponieważ organizacje składają się z wielu jednostek, działają mniej jak systemy racjonalne, a bardziej jak systemy organiczne (naturalne), dążąc do zachowania samych siebie, tak jak robią to jednostki.
- **Mocne i słabe strony.** Postrzeganie organizacji jako systemów organicznych pomogło odciągnąć uwagę teoretyków od czynników wewnętrznych, na których się wcześniej koncentrowali, takich jak struktura albo styl zarządzania, i przekierować ją na kwestie tego, jak organizacje wchodzą w interakcje ze swoim środowiskiem. Sprawiło to, że uwaga skoncentrowała się na zachowaniu organizacji. Jednak pewne ustalenia pokazały, że zastępowanie celów i powstanie samoobsługujących się administracji nie jest nieuniknione w biurokracjach, a zmienne takie jak przepływ informacji mogą decydować, czy to nastąpi.

Podejmowanie decyzji

Choć koncepcja systemu naturalnego zyskała spore znaczenie, inni autorzy nadal wyjaśniali organizacje jako systemy racjonalne, badając proces **podejmowania decyzji**. Jeden z nich: Herbert Simon (1957), rozpoczął od zmiany jednostki analizy z organizacji na indywidualnych aktorów i skoncentrował się na podejmowaniu przez nich decyzji. Silny wpływ na jego myśl miały prace psychologów, którzy badali znaczenie związków bodziec – reakcja jako wyjaśnień ludzkiego zachowania. Był on przekonany, że organizacje można skonceptualizować jako ogół podejmowanych w nich indywidualnych decyzji, a zachowanie organizacji – jako decyzje podjęte co do tego, jak zareagować na określony bodziec.

Celem podejmującego decyzję nie jest koniecznie osiągnięcie doskonałego wyniku, ponieważ to może nie być nigdy możliwe.

March i Simon (1958) dowodzili, że kluczem do zrozumienia decyzji organizacji jest dostrzeżenie, że istnieją ograniczenia dla podejmowania decyzji. Nazwali to zjawisko ograniczoną racjonalnością i zidentyfikowali trzy główne kategorie ograniczeń:

1. Nawyki, zdolności i inne osobiste cechy charakterystyczne, które jednostki wnoszą do procesu podejmowania decyzji i które wpływają na ich działania w określony sposób; niezależnie od warunków towarzyszących konkretnej decyzji.

2. Lojalności względem określonej grupy (w obrębie organizacji lub poza nią), która wyznaje wartości pozostające w konflikcie z wartościami organizacji jako całości.

3. Niezdolność decydenta do poznania wszystkich zmiennych, które mogłyby wpłynąć na decyzję, albo wszystkich możliwych konsekwencji decyzji.

Ponieważ każda decyzja niesie ze sobą ryzyko, o podejmowaniu decyzji w organizacjach można myśleć jako o procesie zarządzania ryzykiem. Celem podejmującego decyzję nie jest koniecznie osiągnięcie doskonałego wyniku, ponieważ to może nie być nigdy możliwe. Zamiast tego podejmujący decyzję dąży do tak znacznego zredukowania niepewności, jak to możliwe, w celu podjęcia decyzji, która ma spore prawdopodobieństwo doprowadzenia do akceptowalnego wyniku. March i Simon nazwali to satysfakcjonowaniem i dowodzili, że kluczem do zrozumienia organizacji jest poznanie, jak satysfakcjonujące wyniki osiąga się przez decyzje podejmowane w kontekście ograniczonej racjonalności.

Późniejsze prace rozwijały tę ideę w kilku kierunkach. Cyert i March (1963) twierdzili, że podejmowanie decyzji w zbiorowości jest procesem targowania się między jednostkami a podmiotami mającymi różne poglądy i cele. Te ewentualne działania organizacji można zrozumieć jako wyniki nieustannych negocjacji między jej członkami. March i Olsen (1976) zaproponowali analogię z koszem na śmieci, by opisać dość chaotyczny proces, w którym decyzje wyłaniają się z mieszaniny ludzi, problemów, idei i możliwości wyboru, które są wyjątkowe dla każdej organizacji i sytuacji. Interakcje między tymi elementami są uznawane za najważniejsze determinanty ewentualnej decyzji, a racjonalność postrzega się jako odgrywającą stosunkowo niewielką rolę.

Mocne strony. Teoretycy zarządzania tacy jak Taylor zakładali, że przestrzeganie kilku podstawowych zasad organizacyjnych doprowadzi konsekwentnie do maksymalnej wydajności. Simons i inni sprzeciwiali się temu poglądowi, pokazując, że (1) rola menadżerów nie polega jedynie na zlecaniu pracownikom zadań, ale również na podejmowaniu decyzji strategicznych i tworzeniu długookresowych planów, oraz że (2) jakość tych decyzji jest ściśle związana z trafnością informacji, na których się opierają. Najbardziej efektywnie ustrukturyzowana organizacja może jednak podejmować złe wybory dotyczące jej przyszłych kierunków działania. Pisma teoretyków podejmowania decyzji, choć mają obecnie 50 albo więcej lat, nadal są często przywoływane w literaturze, a obecne badania potwierdzają ich tezę, że niedobór informacji ogranicza i kształtuje decyzje managementu (Bae, 2008; Desai, 2010).

W dodatku teoria podejmowania decyzji wywarła istotny wpływ na analizy organizacji, ponieważ zwróciła uwagę na dostępność i jakość informacji. Zbiegło się to z pojawieniem się komputerów i odegrało rolę w gwałtownym wzroście zainteresowania zarządzaniem informacją w organizacjach. Podstawową ideą jest to, że systemy informacyjne, udoskonalone dzięki wyjątkowym zdolnościom przetwarzania informacji, jaką dają komputery, mogą zostać wykorzystane do zredukowania niepewności, jakiej muszą stawić czoła podejmujący decyzje, oraz zwiększyć prawdopodobieństwo, że podejmą je efektywnie.

Słabe strony. Jako metoda rozumienia organizacji podejścia koncentrujące się na podejmowaniu decyzji mają wiele ograniczeń. Na przykład w krytyce prac Marcha i Simona Blau i Scott (1962) dowodzili, że model ten skupia się zbyt wąsko na formalnym podejmowaniu decyzji, ignorując interpersonalne aspekty organizacji oraz wpływ, jaki struktury nieformalne mogą mieć na podejmowane decyzje. Champion (1975) zauważa, że niewielką uwagę zawraca się na sytuacje, w których konkretna jednostka może dążyć nie do ogólnej racjonalności, lecz do zysku osobistego lub lokalnej jednostki organizacji. Co najważniejsze, model podejmowania decyzji krytykowano za to, że koncentruje się na czynnikach wewnętrznych, które prowadzą do konkretnych decyzji. Pomija się natomiast fakt, że często to czynniki zewnętrzne wobec organizacji wywierają największy wpływ na doprowadzenie do decyzji i jej treść. W rzeczywistości coraz większa uwaga, jaką przywiązywano do znaczenia czynników zewnętrznych, dała impuls do następnego ważnego etapu rozwoju teorii organizacji.

Ramka 7.6 Podejmowanie decyzji

- **Cel.** Deskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Wiele z tego, czym organizacje są i co robią, jest wytworem decyzji podejmowanych przez jednostki w całej hierarchii, zwłaszcza na szczeblu najwyższym. Te decyzje są jednak tak dobre, jak informacje, na których się opierają, a kompletne dane potrzebne do podjęcia właściwej decyzji są rzadko, jeśli w ogóle, dostępne. Z uwagi na brak informacji organizacje nigdy nie mogą być w pełni racjonalne. Tak więc podejmujący decyzje uczą się satysfakcjonowania, co oznacza, że nie oczekują optymalnych wyników, a jedynie akceptowalnych.
- **Mocne i słabe strony.** Ci autorzy pokazali, że jakość innych aspektów zarządzania jest nieistotna, jeśli jakość podejmowania decyzji jest zła. Trafnie przewidzieli również epokę komputerów, która dowodzi znaczenia informacji jako towaru organizacyjnego. Im lepsza jakość (choć niekoniecznie ilość) dostępnych informacji, tym lepsze decyzje i – ostatecznie – wyniki. Słabością tego podejścia było, że koncentrowało się na tym, co dzieje się wewnątrz organizacji, i nie zwracało wystarczającej uwagi na szersze środowisko, w którym organizacja działa i w którym podejmowane są jej decyzje.

Organizacje jako systemy otwarte

Rozumienie systemów otwartych

Większość pracowników socjalnych podczas uczenia się praktyki z indywidualnymi przypadkami jest wprowadzana w teorię systemów. Podejście to opiera się na pracach biologa Ludwiga von Bertalanffy'ego (1950), który był przekonany, że wiedza z takich dziedzin jak ekologia, które zajmują się wzajemną zależnością organizmów i ich otoczenia, pozwala skonceptualizować inne zjawiska jako systemy wchodzące w interakcje ze środowiskiem. Z tego punktu widzenia indywidualnych klientów postrzega się nie jako izolowane byty napędzane procesami wewnętrznymi, lecz jako istoty społeczne, których osobowość i zachowania wyłaniają się z nieustannych interakcji z otaczającym je światem. Jako **systemy otwarte** klienci zarówno dają, jak i czerpią z elementów zewnętrznych wobec nich samych. Zrozumienie tego nieustannego procesu wymiany z najważniejszymi elementami ich środowiska osobistego (np. kulturą, społecznością i rodziną) jest kluczem do zrozumienia klientów. W rozdziale 5 omówiliśmy, jak tę **metaforę organicystyczną** rozszerzono na społeczności, a w latach 60. XX wieku różni autorzy zaczęli twierdzić, że stosuje się ona również do organizacji.

Jednym z wpływowych przykładów była praca Katza i Kahna (1966), którzy zauważyli, że wcześniejsi teoretycy podchodzili do organizacji tak, jak gdyby były one systemami zamkniętymi i można je było zrozumieć po prostu dzięki badaniu ich struktury i procesów wewnętrznych. To podejście odpowiada **metaforze mechanistycznej**, również omówionej w rozdziale 5, którą Katz i Kahn uważali za naiwną. Twierdzili oni, że organizacje należy rozumieć jako systemy otwarte, które mogą przetrwać dzięki nieustannej wymianie zasobów z innymi organizacjami i bytami, które je otaczają. Układ i funkcjonowanie systemu kształtowane są przez wymianę, za pośrednictwem której wpływa on i reaguje na swoje środowisko.

Jak pokazano na Rysunku 7.2, systemy składają się ze zbiorów konstytuujących je części (czy to z komórek tworzących organizm, czy to z ludzi tworzących organizację), które otrzymują **wkład** (*input*), pracują nad nim w pewnego rodzaju procesie nazywanym **przetwarzaniem** (*throughput*) i wytwarzają **efekt** (*output*). W agencjach usług społecznych wkład obejmuje zasoby takie jak: fundusze, personel, budynki i urządzenia. Klienci, którzy proszą o usługi, również są ważnym wkładem, podobnie jak rodzaje i powaga problemów, z powodu których szukają pomocy. Bardziej subtelne, choć również istotne, znaczenie mają takie wkłady jak wartości, oczekiwania i opinie o agencji, które wyznają: członkowie społeczności, instytucje finansujące, ciała regulujące i inne elementy środowiska.

Przetwarzanie materiału obejmuje usługi świadczone przez agencję – często określane jako **technologia** – oraz sposób, w jaki jest ustrukturyzowana, by zastosować technologie do wkładów, które otrzymuje. **Efekty** obejmują wytwory organizacji. W firmach przemysłowych są to zazwyczaj jakiegoś rodzaju obiekty materialne; w agencjach pracy socjalnej – wykonanie usługi dla klienta. Jak będziemy omawiać, ważny aspekt wyjściowej usługi często definiowany jest jako **rezultat**, którym jest miara zmiany jakości życia (poprawa, brak zmiany albo pogorszenie) klienta.

Rysunek 7.2
Model systemów otwartych

Kolejnym elementem wielu modeli systemów otwartych jest mechanizm **sprzężenia zwrotnego**, który jest cechą definiującą to, co nazywane jest **systemami cybernetycznymi**. System cybernetyczny koryguje sam siebie, co oznacza, że jest w stanie zbierać informacje z otoczenia, intepretować je i odpowiednio do nich dostosowywać swoje funkcjonowanie. Organizmy biologiczne są systemami cybernetycznymi i wydaje się niemożliwe, żeby wyobrazić sobie taki, który przetrwa bez gromadzenia informacji o warunkach środowiskowych i podejmowania kroków w celu dostosowania się do nich. Producenci muszą nieustannie reagować na zmieniający się popyt na ich towary, a ich przetrwanie często zależy od zdolności do szybkiego dostosowania się przez produkowanie większej liczy szybko sprzedających się dóbr i przerywanie produkcji tych, które nie znajdują nabywców. Podobnie agencje usług społecznych muszą zapewniać potrzebne i odpowiednie usługi albo wypadną z interesu. Ten proces uzyskiwania sprzężenia zwrotnego ze środowiska i dostosowywania się do zewnętrznych warunków stanowi sedno teorii systemów otwartych.

Mocne strony. Od Webera do Simonsa teoretycy przed Katzem i Kahnem przyjmowali milcząco, że klucz do zrozumienia organizacji kryje się w jej obrębie, i właśnie tam kierowali swoją uwagę. Koncepcja systemów otwartych

Ramka 7.7 Organizacje jako systemy otwarte

- **Cel.** Deskryptywny.
- **Kluczowe cechy.** Teoria ta pogłębia i poszerza perspektywę systemów naturalnych, pokazując, że wszystkie organizacje — tak jak organizmy — są systemami otwartymi. Systemy otwarte wymagają zasobów (wkładów) ze swojego środowiska, takich jak fundusze, personel i klienci, a zwracają produkty lub usługi (efekty) do środowiska. Zrozumienie działań organizacji wymaga zatem postrzegania ich jako części szerszego środowiska, w którym i z którym przeprowadzają zmiany.
- **Mocne i słabe strony.** Zachowanie organizacji można wyjaśnić jako wysiłki na rzecz wprowadzenia korzystnych zmian środowiskowych, a organizacje działają w sposób dążący do zmniejszenia niepewności i uczynienia ich środowiska tak przewidywalnym, jak to tylko możliwe. To sprawia, że same organizacje stają się bardziej przewidywalne. Jednak istnieją granice porównywania organizacji i organizmów. Pełne zrozumienie, jak działają organizacje, wymaga zbadania zarówno ich interakcji ze środowiskiem, jak i interakcji między ich członkami.

całkowicie przekierowuje uwagę autorów na środowisko zewnętrzne i sposób, w jaki organizacje należy postrzegać jako dynamiczne byty nieustannie uwikłane w wymianę ze środowiskiem. Ten pogląd w naturalny sposób pasuje do pracowników socjalnych, których uczy się rozumienia klientów z perspektywy **osoby żyjącej w środowisku**. Pobrzmiewa również echem tego, że profesja ta koncentruje się na praktyce opartej na badaniach, niezbędnej do zapewnienia, że usługi nadal będą adekwatne. Na przykład w odpowiedzi na dany problem w społeczności pracownik socjalny może przeprowadzić diagnozę potrzeb, wykorzystując dane do zaprojektowania programu mającego zaspokoić te potrzeby, wdrożyć ten program i zgromadzić nowe dane w celu jego ewaluacji i udoskonalenia. Dobrze zgadza się to z modelem przyjętym w koncepcjach systemów otwartych.

Słabe strony. W większości zastrzeżeń wobec koncepcji systemów otwartych pobrzmiewają echa krytyki kierowanej wcześniej pod adresem koncepcji systemów naturalnych Selznicka, która głosiła że analogia łącząca organizacje z organizmami może niekiedy zostać poprowadzona zbyt daleko. Choć zarówno organizacje, jak i organizmy istnieją w szerszym środowisku, a jedne i drugie dokonują wymian ze środowiskiem, organizacje same składają się z jednostek, których cele mogą się różnić od celów samej organizacji. Faza przetwarzania, w której następują interakcje ze środowiskiem, obejmuje zatem w organizacji interakcje z wieloma jej członkami, którzy dodają nową warstwę do tego złożonego modelu.

Teoria kontyngencji

Po części w odpowiedzi na nowe perspektywy otworzone przez myślenie w kategoriach systemów otwartych, a po części z powodu wątpliwości dotyczących teorii zarządzania, które miały pasować do wszystkich przypadków, w latach 60. XX wieku zaczął się kształtować nowy punkt widzenia. Jego podstawową przesłanką było to, że różne organizacje stykają się z różnymi warunkami, tak więc mogą tworzyć różne struktury. To podejście, znane powszechnie pod nazwą **teorii kontyngencji**, można sprowadzić do trzech podstawowych tez. Dwie zostały sformułowane przez Galbraitha (1973), a pierwsza z nich, która ogólnie rzecz biorąc, nie zgadza się z twierdzeniem Taylora, głosi, że istnieje wiele sposobów organizacji, a nie jeden najlepszy sposób. Druga przyjmuje, że pewne sposoby organizowania są lepsze niż inne, więc należy włożyć nieco wysiłku w znalezienie przynajmniej akceptowalnego podejścia. Scott (1981) dodał trzecią zasadę systemów otwartych, mówiącą, że środowisko określa, który sposób organizowania działa najlepiej w obecnych warunkach. Wątkiem jednoczącym wszystkie trzy zasady jest to, że natura organizacji i schemat jej zarządzania zależą od wielu czynników charakterystycznych dla niej, tak że naiwne byłoby oczekiwanie, iż będzie się w stanie zarządzać agencją usług społecznych w taki sam sposób jak na przykład montażownią samochodów.

Morse i Lorsch (1970) nie zgadzają się z poglądami takimi jak pogląd McGregora, który twierdzi, że zdecentralizowane, humanistyczne zarządzanie powinno być preferowanym podejściem w większości organizacji. Ich badania pokazały, że wysoką efektywność organizacyjną i silne poczucie osobistej kompetencji można znaleźć w organizacjach o stosunkowo rygorystycznych regułach i strukturze. Podobnie pewne organizacje o luźnej strukturze i wysokiej autonomii indywidualnej nie zawsze były wydajne albo satysfakcjonujące dla swoich pracowników. Kluczową zmienną, na którą wskazywały wyniki, była natura zadań realizowanych przez organizację. Organizacje o przewidywalnych zadaniach, takie jak firmy produkcyjne, radziły sobie lepiej ze ściśle kontrolowaną strukturą. Te z mniej przewidywalnymi zadaniami (w tym przypadku z sektora badań i rozwoju) wydawały się lepiej dopasowane do luźnej struktury i stylu zarządzania.

Typologię tych różnic zaproponowali Burns i Stalker (1961), którzy wyróżnili dwie formy zarządzania: mechanistyczną i organicystyczną. Systemy mechanistyczne, które odzwierciedlają cechy charakterystyczne opisane przez Webera i techniki zarządzania wyłożone przez Taylora, spotyka się powszechnie w organizacjach mających stosunkowo stabilne środowisko. Formy organicystyczne pojawiają się w środowiskach niestabilnych, w których wkłady są nieprzewidywalne, a zmienność organizacji zależy od reagowania w sposób, który jest mniej ograniczony przez formalne reguły i struktury. Tabela 7.2 porównuje i kontrastuje cechy charakterystyczne organizacji mechanistycznych i organicystycznych.

Lawrence i Lorsch (1967) zauważyli również, że stabilność środowiska jest zasadniczą kwestią, na której powinny się opierać analizy struktury i przywództwa organizacji.

Tabela 7.2 Elementy mechanistyczne i organicystyczne w organizacjach

Zmienna	Organizacja mechanistyczna	Organizacja organicystyczna
Koncentracja na pracy	Realizacja odrębnych zadań	Wkład w ogólny rezultat
Odpowiedzialność za integrację pracy	Przełożony każdego szczebla	Podzielana w ramach poziomu, ponad jednostkami
Odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów	Ograniczona do precyzyjnych obowiązków ustalonych dla każdego stanowiska	Ponoszona przez jednostki, na które ma to wpływ; nie może zostać odrzucona jako spoza czyjegoś obszaru
Struktura kontroli i autorytetu	Hierarchiczna	Sieciowa
Lokalizacja wiedzy, informacji	Skoncentrowana na szczycie	Zakłada się, że wiedza fachowa i potrzeba informacji istnieje na różnych poziomach
Charakter struktury organizacyjnej	Ścisły; odpowiedzialność spoczywa na jednostce	Płynny; odpowiedzialność jest podzielana przez grupę
Treść komunikacji	Polecenia, decyzje	Informacja, rada
Kierunek komunikacji	Wertykalny; między przełożonym a podwładnym	Obustronny; również między szeregowymi pracownikami
Oczekiwana lojalność	Wobec przełożonego, jednostki	Wobec technologii, wyniku

Źródło: przystosowane z Burns i Stalker (1961)

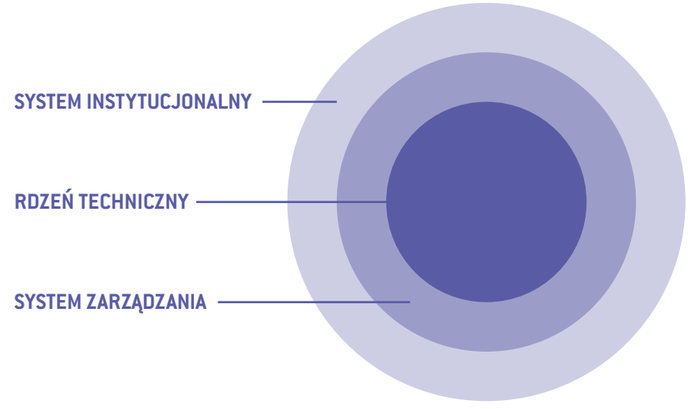
Modele takie jak system biurokratyczny Webera lepiej radzą sobie z wyjaśnianiem warunków w stabilnych środowiskach organizacyjnych, podczas gdy model relacji międzyludzkich wydaje się lepiej działać w sytuacjach zaburzeń środowiska. Uwzględniając pewne aspekty podejścia kładącego nacisk na podejmowanie decyzji, zwracają również uwagę na znaczenie pewności i niepewności w określaniu działań organizacji. Stabilne środowisko pozwala na większą pewność w strukturyzowaniu działań; tak więc oczekuje się, że agencja usług społecznych, która ma do czynienia głównie z klientami mającymi konkretne problemy (np. bank żywności), będzie miała dość zrutynizowane aktywności i formalną strukturę. I na odwrót – można oczekiwać, że organizacje, które zajmują się szerokim spektrum klientów i nieprzewidywalnymi problemami klientów (np. organizacje niosące pomoc w czasie klęsk żywiołowych), będą miały luźniejszą strukturę i mniej podręcznikowe podejście do reguł operacyjnych.

James Thompson (1967) przyjął, że kluczowym zagadnieniem w interakcjach organizacji ze środowiskiem jest stopień niepewności w środowisku, i zauważył, że organizacje dążą do przewidywalności, ponieważ pozwala ona na stworzenie racjonalnych (logicznie zaplanowanych) struktur. Skoro jednak środowisko nigdy nie jest doskonale przewidywalne, organizacja, która strukturyzuje się w zbyt rygorystyczny sposób, nie przetrwa długo. Zrozumienie, jak organizacja ustrukturyzowała się w odpowiedzi na niepewność środowiska, ma zatem zasadnicze znaczenie dla zrozumienia jej jako całości.

Podobnie do Morse'a i Lorscha Thompson skoncentrował się na technologii organizacji. Jak przedstawiono na Rysunku 7.3, opisał on trzy poziomy funkcjonowania: (1) rdzeń techniczny, (2) system zarządzania i (3) system instytucjonalny. **Rdzeń techniczny** obejmuje struktury i procesy w obrębie organizacji pozwalające na spełnianie zasadniczych funkcji, dla których została ona stworzona (takie jak produkcja towarów albo świadczenie usług). Teoretycznie rdzeń techniczny działa najlepiej, kiedy środowiskowe wkłady nigdy się nie zmieniają, a ta sama praca może być wykonywana powtarzalnie w taki sam sposób. Jednak, ponieważ środowisko nieustannie się zmienia, racjonalna organizacja dąży do dostosowania się do zmian bez narażania na niebezpieczeństwo swoich najbardziej istotnych elementów (rdzenia technicznego). **System zarządzania** obejmuje te struktury i procesy, które zarządzają funkcjonowaniem rdzenia technicznego. **System instytucjonalny** zajmuje się interakcjami między organizacją a środowiskiem.

Reakcje adaptacyjne na zmiany środowiska mają zasadnicze znaczenie w analitycznym modelu Thompsona, który stawia hipotezę, że dzielą się one na trzyczęściową sekwencję: (1) działania w celu ochrony rdzenia technicznego, (2) działania w celu zyskania władzy nad środowiskiem zadaniowym i (3) działania mające na celu wchłonięcie kluczowych elementów środowiska przez zmianę granic organizacji. Działania mające na celu ochronę rdzenia technicznego obejmują reakcje, które pozwalają organizacji na wprowadzenie koniecznych zmian w jej obrębie, takie jak: zwiększenie lub zmniejszenie wyników, zatrudnienie lub zwolnienie personelu, przeniesienie zasobów między różnymi jednostkami wewnętrznymi.

Środowisko zadaniowe to termin, którego Thompson używa w odniesieniu do zewnętrznych organizacji, od których organizacja zależy, czy to jako dostawca potrzebnych wkładów (pieniędzy, surowców i odsyłanych klientów), czy to jako konsument ich efektów. Jeśli wewnętrzne reakcje nie doprowadzą do skutecznego dostosowania się do zmiany, organizacja będzie próbować zmienić swoje relacje z członkami środowiska zadaniowego, by zyskać większą kontrolę nad zmianą. Przykłady tego mogą obejmować negocjowanie długoterminowych porozumień dotyczących finansowania albo organizowanie regularnego odsyłania klientów (np. osiedlowe centrum lecznicze może stać się wyłącznym usługodawcą zapewniającym leczenie w konkretnym okręgu szkolnym).Thompson przewidywał, że jeśli organizacja nie może dostosować się do zmiany za pomocą którejkolwiek z tych metod, będzie dążyć do wchłonięcia części środowiska, które są powiązane ze zmianą. Na przykład organizacja usług społecznych, która obsługuje klientów nadużywających substancji odurzających, a której koszty pokrywane są przez agencję publiczną, będzie zagrożona, jeśli priorytety finansowania zostaną przesunięte raczej na zapobieganie niż leczenie. Jeśli mniejsza agencja działająca na tym obszarze okaże się odpowiadać tym kryteriom finansowania, starsza, większa agencja może



Rysunek 7.3
Model organizacyjny Thompsona

dążyć do nabycia mniejszej, dążąc do zachowania bazy finansowej. Ponieważ jednak taki ruch wymaga zmiany przynajmniej części rdzenia technicznego starszej agencji, ta reakcja prawdopodobnie nastąpi dopiero po wypróbowaniu innych taktyk, które okażą się nieskuteczne.

Mocne strony. Teoria kontyngencji przyjmuje przesłankę modelu systemów otwartych, która głosi, że środowisko ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia, jak zachowują się organizacje. Głosi ona również, że organizacje tworzą swoje struktury nie tyle przez stosowanie zasad zarządzania, co przez to, że są zmuszone do reagowania na nieustannie zmieniające się warunki środowiskowe. Te idee nadal mają znaczny wpływ na analizy organizacji, a badania nieustannie pokazują, że zasady teorii kontyngencji znajdują zastosowanie. Na przykład Katz, Batt i Keefe (2003) pokazali, jak teoria kontyngencji była w stanie przewidzieć dokładnie proces odrodzenia dużych narodowych związków zawodowych, czyli tego rodzaju organizacji, których zazwyczaj nie wykorzystuje się do zilustrowania zasad tej teorii. Podobnie Fernandez i Wise (2010) udokumentowali przypadki konsumowania potrzebnej technologii w odpowiedzi na zmianę środowiska, jak przewidział Thompson.

Kolejnym przykładem, jak nieprzewidziane zmiany środowiska wyjaśniają działania organizacji, może być uwaga, jaką różne firmy i agencje przywiązują do zwiększającego się zróżnicowania siły roboczej w Stanach Zjednoczonych. Jak zauważyliśmy wcześniej, pracownicy oraz wiedza i umiejętności, które posiadają, są ważnymi wkładami, które organizacje czerpią ze swojego środowiska. Raport U.S. Bureau of Labor Statistics (2009) szacuje, że od 2008 do 2018 roku liczba osób tworzących siłę roboczą w skali kraju zwiększy się w sumie o 8 procent. Przewiduje się jednak, że liczba białych, nielatynoskich pracowników wzrośnie tylko o 6 procent, podczas gdy liczba pracowników afroamerykańskich i azjoamerykańskich wzrośnie odpowiednio o 14 i 32 procent. Przewidywania są jeszcze bardziej wymowne w odniesieniu do udziału w sile roboczej pracowników pochodzenia latynoskiego i nielatynoskiego, która ma wzrosnąć odpowiednio o 33 procent i zaledwie 4 procent. Jeśli organizacje nie będą nieustannie monitorować swojego środowiska i dążyć do dostosowania się do tych zmian, można oczekiwać, że niewiele się zrobi w odpowiedzi na ten trend. Na szczęcie wiele organizacji dostosowuje swoje metody rekrutacji, technologię, lokalizację biur, procedury szkoleniowe, a nawet reguły postępowania interpersonalnego, dążąc do przyciągnięcia, zatrzymania i promowania przedstawicieli coraz bardziej zróżnicowanej siły roboczej.

Słabe strony. Pomysły teoretyków kontyngencji nie były powszechnie akceptowane po części dlatego, że zdolność administratorów do racjonalnej oceny środowiska zewnętrznego i reakcji na nie jest poważnie ograniczona. Na przykład Millar (1978) w odniesieniu do propozycji Burnsa

i Stalkera zakwestionował, że rygorystyczne struktury są odpowiednie dla pewnych możliwości, natomiast luźno powiązane struktury lepiej pasują do innych. Dowodził, że mechanistyczne typy organizacji mogą nie być odpowiednie nawet wtedy, gdy środowisko jest stabilne. Jest to spowodowane dehumanizującymi aspektami większości struktur mechanistycznych. Zgłosił również zastrzeżenia do założenia przyjmowanego przez teorię kontyngencji, że w tych organizacjach będzie dominować racjonalność, zauważając, że istnieją słabe podstawy, by przyjmować, iż jednostki zawsze będą dawać pierwszeństwo celom organizacji przed innymi celami.

Sam Thompson zastrzegł również, że procesy, które opisał, zachodzą pod panowaniem norm racjonalności, co oznacza, że organizacje, które nie wykorzystują racjonalnych procesów analitycznych w dostosowywaniu się do zmiany środowiska, mogą zachowywać się w nieprzewidywalny sposób. Problemem jest to, że racjonalność jest pojęciem niejasnym, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę, że różne organizacje w różnych okolicznościach mogą reagować w zmienny sposób na zawirowania środowiskowe. W firmach komercyjnych racjonalna może być ochrona interesów udziałowców przez maksymalizowanie zyskowności, ale równie racjonalne może być zachowanie zysków i dywidend na umiarkowanym poziomie w celu położenia nacisku na inwestycje długoterminowe. Podobnie działania takie jak usztywnianie kryteriów dostępności mogą być racjonalne dla komercyjnych agencji usług społecznych chcących ochronić swoją zdolność do osiągania zysków, ale irracjonalne dla agencji non profit chcącej ochronić swoją misję obsługiwania nawet tych klientów, którzy nie mogą zapłacić za usługi. Podobne organizacje stające w obliczu podobnych okoliczności mogą wybrać odmienne kierunki działania na podstawie swojej interpretacji tych okoliczności; tak więc przewidywalność działań organizacji pozostaje ograniczona.

Ramka 7.8 Teoria kontyngencji

- **Cel.** Deskryptywny.
- **Kluczowe cechy. P**odejście do analizy organizacji albo do zarządzania przyjmujące, że istnieje jedno rozwiązanie dla wszystkich przypadków, jest skazane na porażkę, ponieważ organizacje mają różne cele i istnieją w różnych środowiskach. Ważne jest nie to, jak ściśle organizacja pasuje do konkretnej formy (np. modelu biurokracji), lecz to, jak dobrze strukturyzuje się, by dostosować się do swojego unikalnego środowiska. Teoria kontyngencji zwraca również uwagę na technologię organizacji, odnosząc się do sposobów, w jakie spełnia ona swoje zadania. Przewidywalny wkład środowiskowy i rutynowe zadania podlegają tradycyjnej hierarchicznej strukturze, natomiast nieprzewidywalne środowiska i nierutynowe technologie wymagają mniej sztywnej struktury.
- **Mocne i słabe strony.** Teoria kontyngencji wpłynęła na wiele późniejszych prac, a jej teza, że organizacje należy rozumieć w kategoriach tego, jak strukturyzują się w odpowiedzi na swoje środowisko, jest powszechnie przyjmowana. Większość zastrzeżeń dotyczących tego podejścia odnosi się do roli podejmujących decyzje. Choć zwolennicy twierdzą, że ich reakcje na środowisko będą zaplanowane, przewidywalne i oparte na racjonalnym zastosowaniu zasad zarządzania, krytycy twierdzą, że dowody przemawiające za tym są słabe i że reakcje na zmiany środowiska są często raczej nieustrukturowane i reaktywne niż zaplanowane.

Perspektywy współczesne

Historia teorii organizacji i zarządzania była pod wieloma względami historią poszukiwania wiedzy o najlepszych sposobach organizowania i zarządzania – poszukiwaniem teorii, która ujawni tajniki wydajności. Jak staraliśmy się pokazać, ten temat był odmiennie traktowany przez każdą nową teorię. Dla Webera była to struktura, dla Taylora – precyzja, dla teoretyków relacji międzyludzkich – zwracanie uwagi na czynniki społeczne, dla Druckera – podzielane poczucie ukierunkowania, dla Simona – proces podejmowania decyzji, a dla Thompsona i innych – radzenie sobie ze zmianami środowiska. Stosując analogię, którą zaproponowaliśmy na początku tego rozdziału, można powiedzieć, że każdy z teoretyków badał organizację przez okular z innym filtrem.

Ważnym wkładem teorii kontyngencji była idea, że nie każdy wątek albo zbiór zmiennych jest właściwy dla każdej sytuacji. Dla teorii kontyngencji prawidłowa odpowiedź na pytanie: jaki jest najlepszy sposób zarządzania organizacją, brzmi: to zależy. Każdą organizację tworzy unikalne połączenie zmiennych, a teorie kontyngencji głosiły, że nie może istnieć jedna formuła dla optymalnej struktury i stylu zarządzania. Kierunek, który wybierze organizacja, będzie zależeć od jej środowiska i od natury jej najważniejszych struktur i procesów.

Niezależnie od tego, czy jej zasady są zawsze akceptowane, prawdopodobnie można stwierdzić, że teoria kontyngencji była odskocznią dla współczesnego myślenia o teoriach organizacji i zarządzania. Ostatnie dekady przyniosły wiele alternatywnych punktów widzenia. Choć żaden z nich nie zdominował tej dziedziny, każdy wniósł wkład w naszą zdolność do analizowania organizacji i rozumienia, jak są one ustrukturyzowane i kierowane. W opracowaniach poświęconych tym zagadnieniom szczególnie często pojawiają się pewne terminy, zwłaszcza takie jak **władza**, **kultura**, **wizja**, **empowerment**, **jakość**, **wartości** i **informacja**. Zaczęto również mówić raczej o **przywództwie** niż **zarządzaniu**, choć uznaje się, że obydwa mają swoje miejsce. Dalsze omówienie wprowadzi pokrótce czytelnika w najważniejsze wątki z literatury poświęconej organizacjom od lat 80. XX wieku do dziś.

Władza i polityka

Jeffrey Pfeffer (1981) twierdził, że działania organizacji najlepiej jest rozumieć w kategoriach stosunków władzy i sił politycznych. **Władzę** zdefiniował jako zdolność do wywierania wpływu na działania, a **politykę** jako proces wykorzystywania tego wpływu. Zapytany o to, skąd bierze się władza, Pfeffer odpowiedziałyby, że wynika z pozycji jednostek w organizacji, co oznacza, że władza i struktura organizacji są ze sobą ściśle powiązane.

Aby zilustrować relacje władzy i struktury, Pfeffer porównał trzy modele analizowania organizacji: (1) model biurokratyczny, (2) model racjonalnego wyboru i (3) model polityczny. **Model biurokratyczny** opiera się na klasycznym

weberowskim podejściu, które zakłada, że organizacja zarówno działa, jak i jest ustrukturyzowana w sposób, który maksymalizuje wydajność produkcji. Krytyka tego modelu przeprowadzona przez Pfeffera była w zasadzie taka sama jak bardziej szczegółowe krytyki przeprowadzone wcześniej. **Model racjonalnego wyboru** wywodzi się z prac teoretyków decyzji, takich jak Simon. Pfeffer zgadza się z ich tezami dotyczącymi ograniczeń nałożonych na racjonalne podejmowanie decyzji, ale zauważa, że te modele nadal zakładają, że podejmowanie decyzji jest zorientowane na wyraźny cel organizacji, podczas gdy w większości organizacji może istnieć cały wachlarz celów i motywacji. Pfeffer nakłaniał do wykorzystania **modelu politycznego** analizy strukturalnej, który zwraca uwagę na sposób, w jaki działania organizacji mogą być albo instrumentalne (służąc domniemanym celom organizacji jako całości) albo partykularne (służąc postrzeganemu interesowi własnemu konkretnej jednostki albo części organizacji). Te cele mogą różnić się, podobnie jak władza decydentów pozwalająca na realizację wybranego przez nich działania. Pfeffer jest zatem przekonany, że działania organizacji należy rozumieć w kategoriach złożonego wzajemnego oddziaływania współpracujących jednostek – niekiedy dla osiągnięcia wspólnych celów, a niekiedy celów osobistych – w sposób analogiczny do tego, co dzieje się na arenie politycznej.

Wamlsley i Zald (1976) argumentowali podobnie, że strukturę i proces w organizacjach najlepiej jest rozumieć w kategoriach wzajemnego oddziaływania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesów politycznych i ekonomicznych. **Politycznych**, czyli procesów, poprzez które organizacja zyskuje władzę i legitymację. **Ekonomicznych**, czyli procesów, poprzez które organizacja uzyskuje zasoby takie jak klienci, personel i fundusze.

Celem perspektywy **ekonomii politycznej** było włączenie wielu osiągnięć wcześniejszych szkół w ogólniejszy model pojęciowy. W tym modelu elementy takie jak: interesy i cele jednostkowe, władza sprawowana przez posiadaczy tych interesów, zasoby środowiskowe i związany z nimi wpływ tych, którzy je kontrolują, postrzegane są jako wchodzące w interakcje w sposób tworzący unikalny charakter organizacji. Nie jest on statyczny, lecz zmienia się, gdy zmienia się ekonomia polityczna organizacji.

Przykład tego, jak te idee czerpią z wcześniejszych prac, można znaleźć w przedstawionym wyżej omówieniu słabych stron modelu Thompsona. Pfeffer stwierdziłby, że Thompson, przyjmując założenie, że normy racjonalności rządzą działaniami organizacji, nie wyjaśnia faktu, że brane są pod uwagę zarówno względy instrumentalne, jak i partykularne. Jednostki mające władzę wyboru konkretnych działań organizacji będą podejmować decyzje nie tylko na podstawie tego, co jest najlepsze dla organizacji, lecz także tego, co jest najlepsze dla nich samych. Rozważmy przypadek administratora decydującego o wyborze jednego z dwóch nowych programów, które zaproponowano. Model Thompsona sugeruje, że ten, który najlepiej odpowiada wymaganiom środowiska organizacji, będzie automatycznie faworyzowany. Pfeffer twierdzi, że administrator może wybrać inny program, jeśli jest przekonany, że jest to ten program, który – mimo że zaspokaja potrzeby organizacji w mniej zadowalający sposób – najlepiej wspiera jego karierę albo wzmacnia jego pozycję w organizacji. To pomieszanie interesów zarówno Pfeffer, jak i Wamsley i Zald nazywają **politycznym kontekstem** organizacji. Ich teza głosi, że zachowanie organizacji można zrozumieć jako wynik decyzji jednostek, które zyskały władzę ich podejmowania, a decyzje te będą odzwierciedlać ich ocenę tego, co jest z politycznego i ekonomicznego punktu widzenia rozsądne zarówno dla nich, jak i dla organizacji. Jeśli chodzi o metafory zaproponowane przez Bolmana i Deala (2008), zgadza się to z modelem dżungli pod tym względem, że organizację postrzega się jako środowisko konkurujących ze sobą interesów, w którym ci, którzy posiadają władzę, decydują, które interesy zyskają pierwszeństwo.

Temat władzy omawiano również w odniesieniu do jej wpływu na mniejszości etniczne i kobiety w organizacjach. Obserwacje sugerują na przykład, że znaczna różnica w płacach między białymi mężczyznami a resztą pracowników nie wynika wyłącznie z faktu, że biali mężczyźni zazwyczaj zajmują lepiej płatne stanowiska. Wydaje się natomiast, że wynika ona również z tego, że biali mężczyźni sprawują władzę, która pozwala im chronić swoją przewagę w zarobkach. Castilla (2008) dowiodła, że systemy stosujące płacę uzależnioną od wyników pracy mogą zostać zmanipulowane na korzyść posiadających władzę. Cohen (2007) ustalił, że większy odsetek kobiet w organizacji ma mały wpływ na zniwelowanie różnicy między płacami mężczyzn i kobiet. Różnica zaczynała się zmniejszać, kiedy przynajmniej kilka kobiet zajmowało stanowiska wiążące się z prestiżem i wpływami. Wspiera to tezę Pfeiffera, że władza i wpływ – a nie procedury albo liczby – określają, jak zachowuje się organizacja.

Kultura organizacyjna

Elementy kultury

Rozwój współczesnych teorii ukształtowało również pojęcie **kultury organizacyjnej**. Wielu różnych autorów wykorzystywało znane sformułowanie do zdefiniowania kultury organizacyjnej, określając ją jako sposób, w jaki załatwiamy tutaj sprawy. Można również myśleć o niej jako o niepisanych regułach tego, co stanowi inteligentne zachowanie w organizacji, albo wartościach podzielanych przez ludzi.

Edgar Schien (2010), ważny autor zajmujący się tym tematem, wyjaśnia, że kultura organizacyjna rozwija się przez wspólne doświadczenia. Nowo utworzone organizacje pozostają pod przemożnym wpływem liderów, którzy wnoszą do swoje punkty widzenia i przekonania, wokół których kształtują się założenia i poglądy. Musi upłynąć pewien czas, by wspólne doświadczenia jednostek w organizacji wytworzyły tego rodzaju wzajemnie akceptowane idee i praktyki, które można określić mianem kultury organizacyjnej. Również przywództwo i kultura są ze sobą blisko związane, a zrozumienie, jakie założenia liderzy wnoszą do organizacji, ma zasadnicze znaczenie dla analizy tego, jak następuje zmiana.

Związki przywództwa z kulturą organizacyjną badano na wiele sposobów. Na przykład badaczki feministyczne analizowały procesy wzmacniania pozycji i działania zbiorowe w organizacjach oraz wpływ, który te procesy miały na zmianę założeń kulturowych w organizacjach. Ecklund (2006) stwierdziła, że dominująca kultura w organizacjach jest zasadniczą determinantą tego, czy kobiety zyskiwały możliwość objęcia przywództwa. Podobny wpływ na równość płci wynikający z kultury organizacyjnej i przywództwa został również udokumentowany w takich miejscach jak firmy techniczne, organizacje pozarządowe świadczące usługi i wojsko (Davis, 2009; Bastalich, Franzway, Gill, Mills, Sharp, 2007).

Kultura organizacyjna jest ważna dla zrozumienia każdej organizacji, a Schein (2010) zauważa, że jest to coś widzialnego i wyczuwalnego. Kiedy wchodzi się do organizacji, szybko dostrzega się, że w systemie pojawiają się ustalone wzorce, nawet jeśli nie są one formułowane wprost. Pracownik socjalny, który zajmuje nowe miejsce w organizacji, musi zdawać sobie sprawę z tego, że dane wzorce mogą być ważne dla funkcjonowania organizacji i są traktowane jako coś zupełnie oczywistego przez jej członków. Kiedy zostają pogwałcone, członkowie mogą zareagować emocjonalnie, ponieważ tak bardzo są zaangażowani w sposób, i Deal (2008) łączą koncepcję kultury organizacyjnej ze swoją metaforą świątyni. Kultura organizacyjna jest znacznie szerszym pojęciem niż klimat, ideologia czy filozofia. Jest to poczucie tożsamości grupowej, które przenika procesy podejmowania decyzji i komunikację w organizacji.

Autorzy nadal rozszerzali model kultury organizacyjnej w wielu kierunkach. Zaproponowana przez Camerona i Quinna (2006) rama konkurujących wartości zakłada, że w organizacji mogą istnieć elementy więcej niż jednej kultury, a konkurencja między tymi kulturami, choć często jest źródłem napięć, może być również źródłem dynamiki i drogą prowadzącą do potrzebnej zmiany. O'Connor, Netting i Fabelo (2009) znaleźli dowody na to w agencjach usług społecznych. Testowani na obecność czterech orientacji albo paradygmatów, zaproponowanych przez Burrella Morgana (1979), respondenci w przeprowadzonym sondażu odpowiedzieli, że aspekty dwóch lub większej liczby kontrastujących elementów kulturowych były często

obecne w ich agencjach. Wzorce pokazywały większą homogeniczność kultury w agencjach publicznych a mniejszą w młodszych agencjach, ale większość zawierała elementy przypuszczalnie niezgodnych ze sobą paradygmatów. Wśród innych implikacji autorzy odnotowują, że rezultaty sugerują, iż pracownicy socjalni są w stanie tolerować pewien poziom niejednoznaczności w kulturze organizacyjnej i mogą na tym skorzystać, tak jak wtedy, gdy podtrzymują przy życiu perspektywę zmiany w kulturze, która wydaje się wrogo nastawiona wobec zmian.

Kulturę organizacyjną łączono również z zaangażowaniem w organizację. To ostatnie jest zazwyczaj wysokie w organizacjach, w których kultura jest postrzegana jako silna, łatwo dostrzegalna i wspierająca aktorów organizacyjnych oraz wspierana przez nich (Mathew, Ogbanna, 2009; Meyer, Parfyonova, 2010). Z kolei wysokie zaangażowanie w organizację jest silnym predyktorem zadowolenia z pracy i zatrzymywania personelu (O'Donnell, Kirkner, 2009; Ohana, Meyer, 2010). Kulturę organizacyjną łączono również z niższym poziomem wyczerpania emocjonalnego, najważniejszym komponentem wypalenia (Glisson, Dukes, Green, 2006).

Zróżnicowanie jako element kultury

W wielu organizacjach kultura była zdominowana przez konkretną grupę płciową (zazwyczaj mężczyzn), konkretną grupę rasową/etniczną (zazwyczaj białych) i konkretną klasę socjoekonomiczną (zazwyczaj bogate elity). Jak w przypadku większości pozostałej części społeczeństwa organizacje były dalekie od dawania wszystkim równych szans, a ci, którzy posiadali władzę, byli w stanie w większym stopniu niż reszta społeczeństwa kształtować reguły, struktury i działania w taki sposób, który zachowywał ich przywileje. Jak zauważa Brazell (2003), zmiana następowała tylko wtedy, gdy działanie społeczne i ruchy społeczne na dużą skalę zaczęły zmieniać społeczeństwo jako całość. Ruch praw obywatelskich, ruch kobiet i ruch na rzecz praw osób niepełnosprawnych są przykładami wysiłków, które zwiększyły świadomość dyskryminacji i sprawiły, że stało się mniej prawdopodobne, iż nie będzie ona kwestionowana. Ruchy te pomogły również uchwalić prawa przeciwko dyskryminacji i rozszerzyły nową ochronę prawną na miejsce pracy. Poza tymi siłami zmieniające się warunki gospodarcze i lepszy dostęp do edukacji włączyły kobiety do aktywnej siły roboczej na bezprecedensową skalę, natomiast zmiany demograficzne, przede wszystkim gwałtowny rozrost populacji latynoskiej, sprawiły, że miejsce pracy stało się bardziej heterogeniczne.

We wczesnej pracy o zróżnicowaniu w organizacjach Roosevelt Thomas Jr (1991) zidentyfikował trzy siły działające w organizacjach w Stanach Zjednoczonych.

1. Potrzeba robienia interesów przez korporacje na coraz bardziej konkurencyjnym rynku globalnym.

2. Gwałtowne zmiany w Stanach Zjednoczonych, w których miejsca pracy stają się coraz bardziej zróżnicowane.

3. Zarzucenie koncepcji tygla narodów na rzecz uznania, że to zróżnicowanie jest raczej siłą niż słabością.

Thomas był przekonany, że efektywne zarządzanie zróżnicowaniem ma kluczowe znaczenie dla poprawienia wydajności. A to dlatego, że w gospodarce globalnej jest bardziej prawdopodobne, że organizacje o zróżnicowanej sile roboczej będą wprowadzały nowe idee i pomysłowo reagowały na zmieniające się okoliczności.

Cross (2000) dostrzega przydatność koncepcji kultury organizacyjnej dla rozwoju metod wykorzystywania zróżnicowania i zarządzania nim. W takim stopniu, w jakim kultura w organizacjach obejmuje podzielany zbiór przekonań dotyczących tego, jak się postępuje, te przekonania muszą obejmować różnorodne ramy odniesienia, które pociąga za sobą zróżnicowanie. Aby to zilustrować, Cross opisuje ćwiczenie przeprowadzone w jednej z firm komercyjnych w celu zidentyfikowania poglądów, opinii, motywacji i oczekiwań pracowników, które pomogło określić ich kulturę organizacyjną. Pracowników poproszono o sporządzenie wyczerpującej listy norm firmy, która została zredukowana do krótszej liczby stwierdzeń, a wszystkich pracowników poproszono, żeby wskazali, w jakim stopniu się z nimi zgadzają. Cross odkrył powszechną zgodność co do istnienia normy głoszącej, że firma należy do najlepszych w tym, co robi, i że ta norma była postrzegana jako pozytywna przez niemal wszystkich uczestników badania. Jednak, mimo że uczestnicy zgadzali się co do ogólnej ważności krótkoterminowego zysku, większość postrzegała tę normę jako przeciwskuteczną, ponieważ wykazywała tendencję do faworyzowania tylko białych mężczyzn na wyższych stanowiskach. Podobnie wszystkie grupy szczerze zauważały, że powszechna norma w organizacji kwestionuje potencjał pracowników kolorowych. Choć wszyscy uczestnicy zgadzali się, że jest ona negatywna, wszyscy informowali również, że będzie trudno ją usunąć.

Carr-Ruffino (2002) podsumowuje wiele kluczowych tez zarządzania zróżnicowaniem, stwierdzając, że administratorzy powinni przewodzić zmianie kultury organizacyjnej na taką, która obejmie zróżnicowanie. Aby to osiągnąć, proponuje sześć strategii, czyli obowiązków, które administratorzy muszą przyjąć.

1. Promowanie tolerancji.

2. Bycie wzorcem szacunku i doceniania.

3. Cenienie empatii (na przykład przez wyćwiczenie się w umiejętności patrzenia oczami innych).

4. Promowanie zaufania i dobrej woli.

5. Zachęcanie do współpracy (rozbijanie klik i promowanie interakcji między członkami organizacji).

6. Praca nakierowana na syntezę (poszukiwanie korzyści płynących z nowej wiedzy, którą daje wprowadzenie nowych punktów widzenia na problem).

7. Tworzenie synergii (wykorzystanie zróżnicowania do osiągnięcia jako zespół więcej niż suma tego, co mogłoby zostać osiągnięte przez jednostki pracujące na własną rękę), (s. 118–119).

W rozdziale 8 przedstawimy ramę pozwalającą na analizowanie kultury organizacji pod względem jej przyjazności dla zróżnicowania. Ta rama odwołuje się do wielu elementów z listy Carr-Ruffino i dodaje kilka innych. Obejmują one elementy wzmacniające kulturę, takie jak deklaracja misji, która obejmuje zróżnicowanie i partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji.

Dążenie do doskonałości

Kolejnym ważnym wątkiem dotyczącym zarządzania kulturą organizacyjną był wątek doskonałości zapoczątkowany przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana (1982). Obaj autorzy po zakończeniu pracy w firmie konsultingowej zajmującej się zarządzaniem zostali liderami projektu poświęconego efektywności organizacji. Stworzyli definicję firm, które uznali za doskonałe, a następnie wybrali 62 z nich do zbadania. Zagłębili się również w filozofię i praktyki doskonałych firm i stwierdzili, że dominującymi wątkami były elementy kultury organizacyjnej takie jak: rodzinne uczucia wśród pracowników, preferencja dla niewielkich form, preferencja raczej dla prostoty niż złożoności i zwracanie uwagi na jednostki. W efekcie ustalili, że praktyki zarządzania w tych organizacjach koncentrowały się na elementach osobistych, takich jak te odnotowane przez teoretyków relacji międzyludzkich i Teorię Y McGregora.

Peters i Waterman wyciągnęli również wniosek, że choć racjonalna podstawa organizacyjna oraz gromadzenie i analizowanie danych są nieodzowne, proces analityczny musi być elastyczny i brać pod uwagę wiele względów, w tym poszczególne osoby. Podejścia racjonalne, twierdzili, muszą przestać postrzegać ludzkich aktorów jako konieczną niedogodność, a zamiast tego skoncentrować się na mocnych stronach, jakie pracownicy wnoszą do systemu.

Ich ustalenia zostały sformułowane w postaci ośmiu podstawowych zasad, które stały się ogniskami podejścia do zarządzania kładącego nacisk na doskonałość.

1. **Nacisk na działanie**. Preferencja dla robienia raczej czegoś – czegokolwiek – niż wysyłanie pytań przez kolejne cykle analiz i raportów komisji.

2. **Pozostawanie blisko klienta**. Poznawanie preferencji klientów i ich zaspokajanie.

3. **Autonomia i przedsiębiorczość**. Rozbijanie korporacji na małe firmy i zachęcanie ich do niezależnego myślenia i konkurencyjności.

4. **Produktywność przez ludzi**. Wpajanie wszystkim pracownikom przekonania, że ich najlepsze wysiłki mają istotne znaczenie i że będą mieli udział w sukcesie firmy.

5. **Zaangażowanie i kierowanie się wartościami**. Nacisk na to, żeby kierownictwo pozostawało w kontakcie z zasadniczą misją firmy.

6. **Ograniczenie się do dobrze znanych działań**. Trzymanie się obszaru, który firma zna najlepiej.

7. **Prosta forma, nieliczny personel**. Niewiele warstw administracyjnych, niewiele osób na najwyższym poziomie.

8. **Zarazem luźne i ścisłe własności**. Wspieranie klimatu, w którym panuje oddanie zasadniczym wartościom firmy, połączone z tolerancją dla wszystkich pracowników, którzy akceptują te wartości.

Pracę Petersa i Watermana często uważa się za część rozleglejszej literatury poświęconej kulturze organizacyjnej, która koncentruje się na stworzeniu kultury zorientowanej na doskonałość. W usługach społecznych, gdzie zorientowanie działań przesunięte jest bliżej relacji świadczeniodawca – klient, ustalenia poczynione przez autorów i zasady wyprowadzone z ich prac zyskały większe znaczenie. Zarówno publiczne, jak i prywatne agencje dostrzegają związek między jakością środowiska pracy a jakością produktów organizacji. W dodatku strategie radzenia sobie z niepewnym środowiskiem objęły tworzenie elastycznych i opartych na współpracy relacji z innym w celu przetrwania i osiągnięcia wzrostu.

Należy jednak zauważyć, że cel w postaci maksymalizacji doskonałości i efektywności usług przez udoskonalenie praktyk zarządzania może być ulotny. Przykład można znaleźć u Hermana i Renza (2004), którzy przebadali 55 instytucji non profit w celu ustalenia wpływu nowych praktyk zarządzania na jakość usług. Wyniki nie pokazały, że nowe techniki są skuteczne, choć różne badane grupy zazwyczaj różniły się w swoich ocenach efektywności. Autorzy wywnioskowali, w czym pobrzmiewają echa ostrzeżeń po raz pierwszy wyartykułowanych przez teoretyków kontyngencji, że właściwy sposób zarządzania w jednej organizacji może być błędnym sposobem w innej, a pomyślne dopasowanie stylu zarządzania do organizacji może mieć większy wpływ na efektywność usług niż ślepe trzymanie się jakiegokolwiek dogmatu dotyczącego zarządzania.

Sense-making

Poza wątkiem doskonałości kolejnym obszarem badań, który dobrze łączy się z modelem kultury organizacyjnej, jest analityczne podejście określane mianem sense-making. Model ten, zaproponowany przez Karla Weicka (1995), opiera się po części na teorii komunikacji, która jest zainteresowana tym, jak ludzie przetwarzają informacje i nadają sens temu, co dzieje się wokół nich. Jego znaczenie dla organizacji i związki z kulturą organizacyjną wynikają z założenia, że jednostki czerpią wskazówki ze swojego środowiska, prowadzą wewnętrzne rozważania mające nadać im sens, a następnie wyciągają wnioski dotyczące tego, co widziały i słyszały.

Weick, Sutcliffe i Obstfeld (2005) opisują różne aspekty tego procesu. Przede wszystkim, sense-making powstaje jako naturalny wysiłek podejmowany przez jednostki w celu przetworzenia tego, co dzieje się wokół nich, a co na początku może wydawać się przypadkowe i nieuporządkowane. Zdarzenia są brane w nawias (odróżniane od innych i kategoryzowane), po czym kategoria, w której zostały umieszczone, jest opatrywana etykietką, znów przy użyciu pewnego rodzaju wewnętrznego skrótu. Sense-making jest retrospektywny (co oznacza, że wymaga interpretacji zdarzeń **po** ich zajściu), a konieczność działania zazwyczaj poprzedza nadawanie sensu w celu dokonania oceny wyników działania.

Aby zrozumieć wartość podejścia sense-making, należy pamiętać, że organizacje można postrzegać jako zbiory jednostek, które nieustannie przeprowadzają sense-making, co pozwala im zaspokoić oczekiwania dotyczące współpracy na rzecz wspólnych celów. Zwróciliśmy wcześniej uwagę na definicję kultury organizacyjnej jako sposobu, w jaki załatwiamy tutaj sprawy, a rozumienie przez ludzi tego, jak załatwia się sprawy, wynika z procesów sense-making zachodzących w organizacji. Weick i współpracownicy (2005) opisują sense-making jako mechanizmy małej skali, które z czasem mogą doprowadzić do zmian na dużą skalę, co oznacza, że wspólne rozumienie i tryby działania tworzące kulturę organizacyjną powstają z nieustannych procesów myślowych zachodzących po stronie każdej jednostki. Na szerszym poziomie liderzy organizacji angażują się w procesy sense-making, aby ocenić jej pozycję jako całości w jej środowisku.

Pewien wątek związany z sense-making został podniesiony przez Garteha Morgana (1986), który podkreśla wartość metafory w rozumieniu organizacji. Morgan zauważa, że metaforę często wykorzystywały (wprost lub nie wprost) wcześniejsze teorie organizacji, i uznaje je za wartościowe narzędzie heurystyczne (to znaczy narzędzie albo metodę wykorzystywaną do zrozumienia czegoś). Weber celowo porównał biurokrację do maszyn, zauważa Morgan, a tę metaforę wykorzystywali również krytycy Webera do potępienia mechanistycznych i bezosobowych aspektów biurokracji. Teoretycy systemów otwartych wybrali metaforę **organizacji jako organizmu** i właśnie z tej metafory wyrosły opisy i badania instynktu przetrwania.

Idee Morgana dobrze pasują do użycia kultury jako metafory do opisania, jak działają organizacje. Pojęcie kultury jest używane przez antropologów dążących do rozróżnienia społeczeństw na podstawie podzielanych przez ich członków przekonań, wartości i historii, a Morgan uważa to za równie ważne narzędzie rozróżniania organizacji. Ten pogląd potwierdziły badania pokazujące, że metaforę kultury organizacyjnej mogą wykorzystać menadżerowie, by wzmocnić spostrzeżenia członków organizacji (Gibson, Zellmer-Bruhn, 2001) i promować budowanie zespołów (Kang, Yang, Rowley, 2006).

Zarządzanie zorientowane na jakość

Krótko po II wojnie światowej amerykański profesor college'u W. Edwards Deming udał się do Japonii, by asystować przy spisie narodowym. Pozostał tam, by pomóc japońskim menadżerom pracującym nad odbudową przemysłu, dzięki czemu poznał nowe idee dotyczące kontroli procesów produkcji jako środków podnoszenia jakości produkowanych towarów. Praca ta przyniosła dwa ważne wyniki. Po pierwsze, w ciągu zaledwie 30 lat japońskie techniki zarządzania zyskały dzięki efektywności taką reputację, że zostały reimportowane do Stanów Zjednoczonych, gdzie reklamowano je jako wzór dla udoskonalenia amerykańskiego zarządzania. Po drugie, Deming i inni autorzy uświadomili sobie, że zasady wykorzystywane do udoskonalenia dóbr fabrycznych można zastosować również do organizacji świadczących usługi. Były to najwcześniejsze zaczątki całej grupy związanych ze sobą ruchów, które cechowało skoncentrowanie się na zarządzaniu jakością i nieustannym poprawianiu jakości. Dwie szkoły myślenia związane z tym podejściem, które wywarły największy wpływ, to **Teoria Z** i **zarządzanie przez jakość**.

Teoria Z

Po części dzięki procedurom kontroli jakości, które zostały doprowadzone do perfekcji, firmy japońskie pod koniec lat 70. i na początku lat 80. zaczęły przejmować rynki od dawna zdominowane przez firmy amerykańskie. Wzbudziło to zainteresowanie tym, jak firmy japońskie przezwyciężyły swoją wcześniejszą reputację

producentów towarów niskiej jakości i ustanowiły ogólnoświatowe standardy jakości.

William Ouchi próbował uchwycić japoński styl zarządzania w swojej książce z 1981 roku zatytułowanej *Theory Z*. Przekaz zawarty w tytule głosił, że zasady filozoficzne i praktyczne leżące u podstaw japońskiego zarządzania wykroczyły poza to, co McGregor skonceptualizował jako Teorię Y. Organizacja w Japonii, głosił Ouchi, jest czymś więcej niż bytem strukturalnym lub bytem zorientowanym na cel – to sposób życia. Zapewnia zatrudnienie przez całe życie, jest spleciona ze społecznymi, politycznymi i gospodarczymi systemami kraju i wpływa na organizacje takie jak uniwersytety i szkoły publiczne aż do najniższych klas.

Podstawową przesłanką japońskiego stylu zarządzania było, że klucz do zwiększenia wydajności stanowili zaangażowani pracownicy. Może to przypominać szkołę relacji międzyludzkich, ale tylko po części. Bardziej niż tym, co pracownicy czują, Japończycy byli zainteresowani tym, czy w miejscu pracy zostały zaspokojone ich potrzeby społeczne. Chcieli, żeby pracownicy stali się wyraźną częścią procesu, za pomocą którego kieruje się organizacją. Regularnie proszono o pomysły i sugestie dotyczące tego, jak udoskonalić organizację, które – jeśli były realne – wprowadzano w życie. Jednym z przykładów jest **koło jakości**, kiedy pracownicy przeprowadzają burzę mózgów, by wymyślić sposoby poprawienia jakości i wydajności.

W przeciwieństwie do organizacji amerykańskich organizacje japońskie zazwyczaj nie miały w tym czasie ani schematów organizacyjnych, ani deklaracji celów. Większość pracy wykonywano w zespołach, a konsensus osiągano bez wyznaczonego lidera. Dążono raczej do kooperacji niż konkurencji. Lojalność wobec organizacji była niezmiernie ważna i była nagradzana lojalnością wobec pracownika.

Te podejścia były bardzo wpływowe, a wśród organizacji, które wcześnie przyjęły te zasady, było kilka biur badań i rozwoju w armii amerykańskiej (Chenhall, 2003). Jeszcze bardziej interesujący jest fakt, że choć Ouchi i inni autorzy promowali japońskie adaptacje zarządzania zorientowanego na jakość, uwagę zaczął przyciągać paralelny ruch w Stanach Zjednoczonych, którego korzenie sięgały również pracy Deminga.

Zarządzanie przez jakość

Amerykański autor Armand Feigenbaum ukuł termin: ogólna jakość, na opisanie praktyk ukierunkowanych na wszystkie aspekty działań organizacji w celu osiągnięcia i zachowania maksymalnej jakości dóbr albo usług. Feigenbaum sformułował wiele zasad tego podejścia niezależnie od pracy Deminga i mniej więcej w tym samym czasie, poczynając od książki z 1951 roku. Jednak dopiero w latach 80. jego praca i prace innych autorów zyskały rozgłos i zaczęły być znane pod ogólnych hasłem **zarządzanie przez jakość**.

W swojej definicji zarządzania przez jakość American Society for Quality podkreśla, że zarządzanie przez jakość jest zorientowane przede wszystkim na maksymalizację satysfakcji klienta. Ta definicja jest użyteczna na dwa sposoby. Po pierwsze, podkreśla szerokość zastosowania pojęcia jakości, które ma się stosować nie tylko do maszyny, która wytrzymuje lata użytkowania, ale również do usług, które są trafnie ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb klienta. Po drugie, odwołuje się do zadowolenia klienta. Definiowanie jakości jako zadowolenia nakłada wymóg, żeby organizacje pozostawały w kontakcie ze swoimi klientami, wykorzystywały informacje zebrane od nich do oceny wyników i udoskonalały swoje działania na podstawie tych danych. Tabela 7.3 przedstawia typologię zaproponowaną przez Martina (1993), który porównuje te i inne zasady zarządzania przez jakość z tradycyjnymi podejściami do zarządzania.

Choć pewne zasady przedstawione w tabeli są charakterystyczne dla zarządzania przez jakość, inne odzwierciedlają założenia wcześniejszych szkół. Na przykład zarządzanie przez jakość przyjmuje pogląd McGregora, że pracownicy są bardziej wydajni, jeśli pozwoli się im na swobodę w określaniu, jak praca ma zostać wykonana. Ten model faworyzuje również wykorzystanie kół jakości i innych podejść kładących nacisk na budowanie zespołów opisanych przez Ouchiego. W innych przypadkach zarządzanie przez jakość wprost odrzuca wcześniejsze poglądy teoretyczne. Należą do nich struktury biurokratyczne (zorientowane na reguły), które zwolennicy zarządzania przez jakość postrzegają jako zagrożenie dla elastyczności potrzebnej do reagowania na wkłady dostarczane przez klientów i angażowania się w nieustanne podnoszenie jakości. Saylor (1996) zauważa również, że zarządzanie przez jakość jest niezgodne ze wskazówkami koncepcji zarządzenia przez cele Druckera, ponieważ zarządzanie przez jakość traktuje zadowolenie klienta jak zmieniający się cel. To znów wymaga nieustannego procesu orientacji mającego przewidywać nowe potrzeby klientów i dostosowywać się do nich, natomiast zarządzanie przez cele – jak twierdzi Saylor – koncentruje się na osiąganiu statycznych wyników, które mogą ignorować zmieniające się potrzeby klientów.

Ponieważ zarządzanie przez cele ma swoje źródła w komercyjnych firmach produkcyjnych, możliwość jego

Tabela 7.3 Porównanie tradycyjnych zasad zarządzania z zasadami zarządzania przez jakość

Tradycyjne zasady zarządzania	Zasady zarządzania przez jakość
Organizacja ma wiele konkurencyjnych celów.	Jakość jest podstawowym celem organizacji.
Względy finansowe kierują organizacją.	Satysfakcja klienta kieruje organizacją.
Management i profesjonaliści określają, czym jest jakość.	Klienci określają, czym jest jakość.
Należy skoncentrować się na status quo – Jeśli się nie zepsuło, nie poprawiaj.	Należy się skoncentrować na nieustanych udoskonaleniach – Systemy pozostawione bez nadzoru zazwyczaj się rozpadają.
Zmiana jest nagła i wywoływana przez orędowników walczących z biurokracją.	Zmiana jest nieustanna i osiągana dzięki pracy zespołowej.
Pracownicy i działy konkurują ze sobą.	Pracownicy i działy współpracują ze sobą.
Decyzje opierają się na przeczuciach. Lepiej nie zrobić nic, niż zrobić coś źle.	Decyzje opierają się na analizie danych. Lepiej zrobić coś, niż nie robić nic.
Szkolenie pracowników jest uznawane za luksus i koszt.	Szkolenie pracowników jest uznawane za istotne i za inwestycję.
Komunikacja w organizacji odbywa się w zasadzie z góry na dół.	Komunikacja w organizacji odbywa się z góry na dół, z dołu do góry i we wszystkie strony.
Kontrahentów zachęca się do konkurowania ze sobą na bazie ceny.	Z kontrahentami dostarczającymi produkty i usługi o wysokiej jakości nawiązuje się długookresowe relacje.

Źródło: L.L. Martin, *Total Quality Management in Human Service Organizations*, copyright © 1993 Sage Publications. Przedruk za zgodą Sage Publications, Inc.

zastosowania do organizacji usług społecznych w sektorze publicznym albo prywatnym może zostać zakwestionowana. Jednak wyniki badań, w których zasady zarządzania przez jakość były stosowane w agencjach usług społecznych, sugerują, że ta obawa jest bezpodstawna (Kelly, Lauderdale, 2001; Williams, 2004). W dodatku Moore i Kelly (1996) zasugerowali, że zasady zarządzania przez jakość mogą być przydatne, jeśli zostaną przykrojone do wyjątkowych potrzeb organizacji, kiedy są stosowane. Spośród elementów zarządzania przez jakość do tych, które – jak się uważa – mogą przynieść korzyść agencjom usług społecznych, należą: (1) wykorzystanie kół jakości do zwiększenia zaangażowania personelu i podniesienia adekwatności usług; (2) wykorzystanie praktyk starannego pomiaru do monitorowania, czy potrzeby konsumenta są zaspokajane; (3) zatrudnianie i szkolenie personelu w sposób, który zapewnia, że personel mający bezpośredni kontakt z klientami posiada zarówno umiejętności, jak i zainteresowania niezbędne w tej pracy; (4) posiadanie kadry zarządzającej, która może zdefiniować orientację na jakość i skierować organizacje ku temu celowi.

Zarządzanie oparte na dowodach

Jednym z najnowszych ruchów jest myślenie o zarządzaniu koncentrujące się na tendencji ludzi do podejmowania decyzji opartych na osobistym doświadczeniu, ogólnych wrażeniach oraz instynkcie albo przeczuciach. Menadżerowie i administratorzy często działają w ten sposób, a na doświadczonych liderów może być wielki popyt, ponieważ zakłada się, że wyrobili w sobie dobre instynkty dzięki latom praktycznego szkolenia. Zwolennicy zarządzania opartego na dowodach nie zaprzeczają, że doświadczenie ma swoją wartość, ale ostrzegają przed zakładaniem, że menadżerowie mogą podejmować dobre decyzje jedynie dzięki praktycznej mądrości (Bolman, Deal, 2008).

Definiując zarządzanie oparte na dowodach, Rousseau (2006) kładzie nacisk na jego cel, którym jest poprawa rezultatów dzięki połączeniu trzech elementów: ustaleń z badań empirycznych, doświadczenia administratorów i informacji dotyczącej preferencji użytkowników usług. Problemy powstają, stwierdza Rousseau, ponieważ podejmowanie decyzji zazwyczaj zależy tylko od własnych doświadczeń, a nie od systematycznego gromadzenia i wykorzystywania informacji z pozostałych dwóch źródeł. Briggs i McBeath (2009) dopatrują się początków tego podejścia w ruchu na rzecz przejrzystości, który pojawił się najpierw w obszarze opieki zdrowotnej, a następnie rozprzestrzenił się na inne sektory, a wraz z innymi zwolennikami zarządzania opartego na dowodach przyznają, że pod wieloma względami jest to powrót do idei wysuniętych przez Fredericka Taylora i szkołę zarządzania naukowego przed 100 laty. Jednak Pfeffer i Sutton (2006) zauważają, że Taylor wzywał, żeby decyzje były podejmowane przez menadżerów, a następnie narzucane pracownikom, natomiast zarządzanie oparte na dowodach wzywa całą organizację i cały jej personel do przyjęcia orientacji na podejmowanie decyzji na podstawie większej liczby informacji. Uznaje się również, że proces ten nie polega na gromadzeniu danych tylko dla nich samych, lecz na: gromadzeniu ich w systematyczny sposób, starannym ich ocenianiu, wykorzystywaniu do wyboru kierunku działania i ponownym analizowaniu decyzji, gdy tylko pozna się jej rezultaty.

Opisując ten nowy model, Sutton (2006) przedstawia różne anegdoty i przykłady, które uwypuklają fałszywe założenia przyjmowane często przez menadżerów dotyczące błędów, które popełniają w procesie podejmowania decyzji. Poniższa lista streszcza najbardziej rozpowszechnione z nich.

1. Zakładanie, że trafną odpowiedź można znaleźć bez starannego badania.

2. Zakładanie, że opublikowane wyniki badań nie stosują się do praktycznych decyzji.

3. Nadmierne uogólnianie izolowanych problemów na organizację jako całość.

4. Nadmierne uogólnianie rozwiązań i stosowanie ich do wszystkich działań zamiast sprawdzenia, by się przekonać, które z nich i w jakich warunkach działają.

5. Nieanalizowanie założeń, co do których jest się pewnym, że zgadzają się z obserwacjami.

6. Nieanalizowanie dowodów systematycznie i bez uprzedzeń.

7. Niewyszukiwanie niekorzystnych dowodów i nietraktowanie ich jako użytecznych.

8. Niewykorzystywanie naukowych metod analizowania danych do oddzielenia przydatnych danych od jedynie nagromadzenia liczb.

9. Nieprzeprowadzenie nieustannej kontroli i udoskonalania procesów podejmowania decyzji.

10. Nieprzeprowadzanie, gdy coś pójdzie źle, analiz niekorzystnych wypadków i niewyciąganie lekcji z ich wyników.

Aby zilustrować te błędy, Pfeffer i Sutton (2006) wskazują na szczególny typ decyzji związanych z zarządzeniem – decyzji o połączeniu z inną organizacją. Połączenia następują z wielu powodów, takich jak: zwiększenie potencjału, zyskanie nowych możliwości, wchłonięcie potencjalnych konkurentów albo zwiększenie udziału w rynku. Dotyczą organizacji zarówno non profit, jak i komercyjnych; od 2005 roku wartość wszystkich połączeń wynosiła średnio 6 bilionów dolarów rocznie na całym świecie i niemal 2 biliony dolarów rocznie w Stanach Zjednoczonych (Institute for Mergers and Acquisitions, 2011). Pomimo chęci do przeprowadzania połączeń te liczby pokazują, jak zauważają Pfeffer i Sutton, że aż do 70 procent połączeń nie przynosi pożądanych rezultatów, a nieliczne organizacje były w stanie przeprowadzić pomyślnie dużą ich liczbę. Jednak kilka firm, na przykład operator internetowy Cisco Systems, przeprowadziło wiele zakończonych sukcesem połączeń, a Pfeffer i Sutton są przekonani, że jest to spowodowane wykorzystaniem zarządzania opartego na dowodach. Obejmuje ono staranne studiowanie literatury badawczej poświęconej połączeniom w celu sformułowania zasad określających, czy się ono powiodło, czy nie. Obejmuje również system oceniania połączeń przeprowadzonych przez samą firmę, żeby dowiedzieć się, dlaczego niektóre zadziałały lepiej niż inne.

Te kroki mogą się wydawać oczywiste jako sposoby podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem i w naturalny sposób powstaje pytanie, dlaczego nie są one bardziej powszechnie stosowane. Badania wskazują na bardzo wiele powodów, ale dwa przykłady dają wgląd w to, dlaczego złe podejmowanie decyzji w ramach zarządzania nadal się utrzymuje. Pierwszy jest związany z faktem, że decyzje, gdy już zostaną podjęte, mają swoją własną bezwładność i niezmiernie trudno jest je odwrócić, zwłaszcza tym, którzy je podjęli. Wynika to z tego, że nie chcą oni wyjść na głupców, gdy ponownie rozważają swoje działania, aż do tego stopnia, że wolą wyjść na jeszcze większych głupców z powodu problemów wywołanych tymidecyzjami. W rzeczywistości menadżerowie często dużo włożyli w złe decyzje, a to może prowadzić do dalszych błędów. To zjawisko zostało opisane w klasycznym artykule Brocknera (1992), który traktuje to jako niewolnicze i niezachwiane przywiązanie do działań, które nie przynoszą efektów. Politolodzy wskazali na częstotliwość występowania tego zjawiska wśród polityków przywiązanych do błędnej polityki wewnętrznej albo zaangażowania militarnego za granicą.

Drugi powód, dla którego utrzymuje się podejmowanie błędnych decyzji, został przedstawiony przez Kovnera i Rundalla (2006), którzy przeciwstawiają podejmowanie decyzji klinicznych podejmowaniu decyzji menadżerskich. W dziedzinach takich jak medycyna konsekwencje złych decyzji klinicznych dla zdrowia pacjentów mogą zarówno pojawić się błyskawicznie, jak i mieć dramatyczny charakter, na przykład, gdy poważna choroba zostanie błędnie

zdiagnozowana. Konsekwencje decyzji menadżerskich, czy to dobre, czy złe, przeciwnie, mogą się ujawnić dopiero po latach i znacznie trudniej jest je przypisać konkretnej decyzji. Z tego powodu kultura staranności, precyzji, informacji zwrotnej i opierania się na badaniach, która powstała w praktyce klinicznej w wielu dziedzinach, jest znacznie słabsza albo mniej rozpowszechniona w zarządzaniu.

Aby skorygować ten problem, Kovner i Rundall (2006) przedstawiają przewodnik dla menadżerów dążących do udoskonalenia swoich decyzji. Rozpoczyna się on od przestrzegania podstawowych zasad rządzących wszystkimi przedsięwzięciami opartymi na badaniach, i obejmuje identyfikowanie pytań, na które trzeba odpowiedzieć, dokonywanie przeglądu literatury teoretycznej i empirycznej oraz ocenę prawidłowości dostępnych badań w kategoriach ważności pomiarów i wydajności projektów badań. Wyniki trzeba następnie zorganizować w taki sposób, żeby dawały informacje, na podstawie których będzie się podejmować decyzje, po czym końcowym krokiem jest wykorzystanie informacji w samej decyzji.

Do tych kroków większość autorów dodałaby jeszcze jeden. Byłoby nim zgromadzenie informacji o wynikach decyzji, następnie ponowne jej zastosowanie, aby upewnić się, że nieustanna ocena i – jeśli to konieczne – rewizja staje się stałym elementem procesu podejmowania decyzji. Pomaga to zilustrować często dostrzegany związek między pomyślnym wykorzystaniem zarządzania opartego na dowodach, a rozwojem uczenia się organizacji omówionym w następnym punkcie.

Wyniki badań zasad zarządzania opartego na dowodach zapewniły pewne empiryczne wsparcie dla tego podejścia. Collins-Camargo i Royse (2010) ustalili, że obecność kultury organizacyjnej promującej praktykę opartą na dowodach w połączeniu ze skutecznym nadzorem pozytywnie wpływa na postrzeganie przez pracowników ich własnej skuteczności. W sferze ochrony zdrowia Friedmann, Lan i Alexander (2010) stwierdzili, że zorientowanie menadżerów na zasady zarządzania opartego na dowodach było pozytywnie skojarzone z gotowością z ich strony do stosowania w interwencjach związanych z nadużywaniem narkotyków nowych technik, które zostały jednoznacznie potwierdzone w badaniach empirycznych. Takie ustalenia wydają się obiecujące w związku z nieustannym upowszechnianiem praktyk zarządzania opartego na dowodach, jednak jeszcze przez jakiś czas możemy nie wiedzieć, czy to podejście okaże się trwałą nowością, czy tylko krótkotrwałym przetasowaniem starych pomysłów. Warto jednak zauważyć, że praktyki oparte na dowodach nadal są ważnym trendem w pracy socjalnej na mikropoziomie, a paralelne cele zarządzania opartego na dowodach sugerują, że może się okazać, iż te dwa podejścia będą się nawzajem wzmacniać.

Uczenie się organizacji

W naszym omówieniu podejścia do systemów otwartych zwróciliśmy uwagę, że organizacje są systemami cybernetycznymi, co oznacza, że gromadzą informacje ze środowiska i wykorzystują je do podejmowania decyzji dotyczących kolejnych działań. Działanie w ten sposób na podstawie wkładów wiąże się z uczeniem się adaptacyjnym (jednopętlowym), natomiast podejmowanie działania, a następnie monitorowanie jego wpływu na zmianę późniejszych działań, nazywa się uczeniem się transformacyjnym (dwupętlowym). W przypadku organizmów proces działania/sprzężenia zwrotnego/uczenia się jest zazwyczaj natychmiastowy i stosunkowo bezpośredni: mała rączka sięga na blat kuchenny i natrafia tam na ciastko – to jedna lekcja, ta sama mała rączka natrafia na gorącą płytę kuchenną – to inna lekcja. Argyris i Schön w dwóch książkach poświęconych uczeniu się organizacji (1978; 1996) zwracają uwagę na to, że organizacje nieustannie otrzymują informację zwrotną ze swojego środowiska

i próbują trafnie ją zinterpretować. Zauważają również, że ta informacja jest często mniej bezpośrednia i bardziej wieloznaczna niż w przypadku organizmów. Jak wyjaśnia Senge (1990), organizmy otrzymują informację zwrotną bezpośrednio, natomiast w organizacjach może być tak, że jeden oddział podejmuje działanie (np. decyzja działu zakupów o nabyciu tańszej części), ale informacja zwrotna trafia do innego (takie jak skarga klienta skierowana do działu napraw gwarancyjnych).

Poza horyzontalnym (między wydziałami) dystansem dzielącym decyzję i skutek istnieje również dystans wertykalny. Większość z nas znajdowała się w sytuacjach, w których my albo inni wokół nas żałowali, że są pokornymi szeregowymi cierpiącymi z powodu konsekwencji decyzji podejmowanych przez osoby na wyższych stanowiskach. Ta dynamika prowadzi do dwóch poważnych problemów. Po pierwsze, złe decyzje powodują spadek morale, który z kolei inicjuje cykl przerzucania winy, kiedy każdy w organizacji uważa, że wszyscy inni są odpowiedzialni za to, że sprawy potoczyły się źle. Po drugie, ponieważ skutki decyzji – dobre czy złe – zazwyczaj nie są dostrzegane przez podejmujących decyzję, coraz więcej decyzji podejmowanych jest przy braku informacji o ich skutkach. Bolman i Deal (2008) nazywają to systemową ślepotą. Jej kluczowymi cechami charakterystycznymi są opóźniona pętla informacji zwrotnej, w której informacje o decyzji przenikają do managementu powoli, i myślenie w krótkiej perspektywie czasowej, kiedy menadżerowie zaczynają faworyzować decyzje, które sprawiają, że wypadają dobrze w danym momencie, nawet jeśli mają negatywne konsekwencje w długiej perspektywie.

Petera Senge'a najściślej kojarzy się z koncepcją organizacji uczącej się, ponieważ w swojej książce z 1990 roku zaproponował budowanie organizacji odzwierciedlających proces uczenia się pojedynczego organizmu. Organizmy posiadają połączenia nerwowe, które szybko przekazują informację z jednej części ciała do drugiej, a systemy ciała pracują wspólnie, żeby na przykład szybko zabrać małą rączkę z gorącej płyty kuchennej. Uczenie się organizacji według Senge'a posiada podobne cechy. Jest zorientowane na gromadzenie, przetwarzanie i dzielenie się informacjami zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie. Nakłada również na liderów odpowiedzialność za uczenie się organizacji. Muszą oni dostarczać wskazówek, bodźców i przykładów dla członków personelu, by pomóc stworzyć połączenia i procedury potrzebne do podejmowania nagłych działań i absorpcji informacji. Muszą być również w pełni zaznajomieni z organizacją, która stanowi wynik tego procesu – zastępowaniem systemowej ślepoty systematycznym rozumieniem.

Wydaje się, że koncepcja uczenia się organizacji łączy się dobrze z poglądami wielu administratorów i członków personelu w organizacjach usług społecznych, a praca Senge'a nadal jest często cytowana w literaturze. W dodatku ustalenia zazwyczaj potwierdzają, że koncepcje Senge'a są dobrze przyjmowane, gdy zostaną wdrożone. Latting, Beck, Slack, Tetrick, Jones, Etchegaray i da Silva (2004) ustalili, że problemy związane z brakiem zaufania między wertykalnymi poziomami organizacji usług społecznych mogą zostać przezwyciężone, jeśli administratorzy zaczną od podjęcia wysiłków w celu stworzenia w organizacjach klimatu zorientowanego na uczenie się i innowacje, a następnie przejdą do wspieranych przez przełożonych wysiłków mających na celu wzmocnienie pozycji pracowników. W przeprowadzonym przez nich badaniu okazało się, że wysiłki te były nagradzane zwiększonym zaangażowaniem pracowników w organizację. Zgadza się to z wynikami badań przeprowadzonych przez Beddoe (2009), który ustalił, że nawet w czasie stosunkowo poważnego zamętu w środowisku pracownicy socjalni w agencjach usług społecznych byli otwarci na wysiłki mające na celu przyjęcie modelu uczenia się organizacji. Jednak otwartość malała do tego stopnia, że zmianę postrzegano raczej jako narzuconą odgórnie niż jako oddolną innowację. Wreszcie, Bowen, Ware, Rose i Powers (2007) zbadali środowisko szkolne i stworzyli miarę zdolności szkoły do funkcjonowania jako organizacji uczącej się. Wyniki potwierdziły, że instrument ten nadaje się do mierzenia teoretycznie przewidzianych wyników organizacji. Potwierdza to empirycznie nie tylko ważność pomiaru, ale również dokonaną przez Senge'a konceptualizację działania organizacji uczących się.

Analiza teorii współczesnych

Omówione tutaj perspektywy łączą się ze sobą w interesujący sposób. Najwyraźniej jednym z trendów wywodzących się z lat 80. XX wieku był ruch w kierunku lepszego, bardziej wszechstronnego zrozumienia kultury organizacyjnej. Często rozpoczyna się ono od zidentyfikowania pozycji władzy i zrozumienia efektywności wykorzystywania umiejętności politycznych i przywódczych przez różne jednostki albo grupy. Te czynniki wraz z wytworzeniem w całej organizacji poczucia wspólnego celu i sposobami działania składają się na to, co zaczęto pojmować jako kulturę organizacyjną. Jak wskazuje Morgan (1986), pojęcie kultury można z kolei wykorzystać jako potężną metaforę pozwalającą na zrozumienie, jak ludzie łączą się w organizację, by określić wspólne cele i dążyć do ich realizacji.

Ramka 7.9 Teorie współczesne

- **Cel.** Większość podejść ma charakter preskryptywny i koncentruje się na przedstawianiu szczegółowych wskazówek zarówno dla struktury, jaki dla zarządzania.
- **Kluczowe cechy.** Teorie te często opierają się na pomysłach z wcześniejszych prac, które zostały powszechnie zaakceptowane. Wszystkie zakładają na przykład, że warunki środowiskowe mają zasadnicze znaczenie dla zrozumienia zachowania organizacji, że żadna struktura nie działa równie dobrze w przypadku każdej organizacji i że interesy osobiste jednostek w organizacjach silnie wpływają na to, jak one działają. Współczesne teorie zazwyczaj różnią się do co wyboru zmiennych, które były ignorowane albo niedoceniane we wcześniejszych pracach. Przykładami są władza i jej sprawowanie przez relacje w organizacji (Pfeffer), kultura (Schein), sense-making (Weick), zróżnicowanie i zwiększanie heterogeniczności miejsca pracy (Cross), jakość i orientacja zarządzania na satysfakcję klienta (Deming), naukowe analizy informacji umożliwiające podejmowanie decyzji najmocniej opartych na dowodach (wielu autorów) oraz wzmacnianie orientacji organizacji na uczenie się ze środowiska i reagowanie na nie (Senge).
- **Podsumowanie.** Teoria organizacji nadal ewoluuje, ponieważ nowe teorie albo zastępują starsze, albo opierają się na ich mocnych punktach i rozbudowują je w nowych kierunkach. Podobnie jak w przeszłości wiele współczesnych pomysłów pojawia się najpierw w badaniach firm komercyjnych, a niektóre z nich są łatwiejsze od innych do zastosowania w organizacjach pracy socjalnej. Należy również odnotować fakt, że prace z dziedzin tak różnych jak nauki polityczne, biologia i inżynieria wpłynęły na współczesne teorie organizacji. Z uwagi na coraz bardziej interdyscyplinarny charakter pracy naukowej ten trend prawdopodobnie się utrzyma.

Coraz ważniejszym czynnikiem w rozwoju i ewolucji kultury organizacyjnej jest zróżnicowanie siły roboczej. Organizacje przyszłości będą nadal coraz bardziej zróżnicowane pod tym względem, a to oznacza, że będą musiały nieustannie rozważać, czy ich kultura uznaje to zróżnicowanie i wykorzystuje je w sposób, który przynosi korzyść zarówno organizacji, jak i jej członkom.

Pojęcie jakości stało się kryterium projektowania struktur i procesów, a także ewaluacji sukcesów organizacji. Czy jednak wywoła to prawdziwą zamianę, może zależeć od tego, jak definiuje się jakość. W omówieniu zastępowania celów w organizacji Selznick (1949) stwierdził, że jednym z punktów wyjścia dla tego procesu są niezanalizowane abstrakcje, które management zachwala jako szlachetne cele, które jednak mogą mieć niewielkie realne znaczenie w praktyce. (Odwoływanie się przez polityków do silnych, ale niejasnych symboli takich jak wolność albo patriotyzm to inne przykłady takich abstrakcji). Jeśli jakość staje się jedynie kolejną niezanalizowaną abstrakcją, to prawdopodobnie będzie miała niewielki wpływ na organizację w dłuższej perspektywie.

Jednak zwolennicy zarządzania zorientowanego na jakość twierdzą, że reprezentuje ono naprawdę nowe idee z uwagi na nacisk, jaki kładzie raczej na proces niż wyłącznie na wyniki. Twierdzą, że z uwagi na orientację na proces mogą nastąpić fundamentalne zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji. Mogą one obejmować wzrost zaangażowania personelu kontaktującego się bezpośrednio z klientami w projektowanie procedur i usług. Mogą również obejmować definicję działań na rzecz jakości, które w efekcie traktują zróżnicowanie członków organizacji jako jej zasób.

Zainteresowanie wzbudzone przez zasady zarządzania opartego na dowodach ujawniają powszechne pragnienie, by jakość stała się nie tylko abstrakcją, lecz nieustannie mierzonym efektem działań. W dodatku dokumentowanie i utrzymywanie tego efektu musi zyskać pierwszeństwo. Jeśli organizacje nie mogą dowieść, że zapewniają usługi odpowiedniej jakości, to powinno nie mieć znaczenia na przykład to, czy ich personel ma poczucie, że management wzmacnia jego pozycję. Cel stworzenia organizacji uczących się jest zgodny z zasadami zarządzania opartego na dowodach pod tym względem, że przepływ informacji wymagany do pomyślnego wdrożenia podejścia do zarządzania opartego na dowodach można uzyskać tylko w tym typie wyczulonych na dane i na komunikację organizacji uczących się, które opisali Senge i inni autorzy.Nadal pojawiają się istotne dowody, że nie da się stworzyć podejścia, które zakładałoby, że jedno rozwiązanie pasuje dla wszystkich organizacji. Jak ujmują to Burns i Stalker, możemy stwierdzić, że niektóre organizacje musiały rzeczywiście odejść od mechanistycznej struktury i układu w kierunku bardziej organicystycznego podejścia. Jednak w przypadku innych może się okazać, że lepiej porzucić leseferystyczny styl zarządzania charakterystyczny dla przedsiębiorstw na rzecz bardziej ograniczonych, nawet mechanistycznych podejść. Jak chętnie ujmują to teoretycy kontyngencji: to zależy. Najbardziej użyteczne podejścia i teorie organizacji i zarządzania dla dzisiejszych agencji usług społecznych będą zależeć od takich czynników jak: misja; cele; obsługa populacji docelowej; rozwiązywanie problemów osobistych, rodzinnych i społecznych; typy zatrudnianych osób; najnowocześniejsze traktowanie i interwencje; jasne oczekiwania dotyczące wyników. Ogólnie rzecz biorąc, stoimy w obliczu istotnego wyzwania dla zastosowania nowej wiedzy i odkrycia nowych podejść do zrozumienia organizacji i zarządzania nimi, zwłaszcza tych, w których działają pracownicy socjalni.

Podsumowanie

Celem tego rozdziału było przedstawienie teorii, które mogą pomóc pracownikom socjalnym zrozumieć organizacje, w których i z którymi pracują. Te teorie można po części rozumieć w kategoriach dzielących je różnic (tabela 7.1). Niektóre z nich (takie jak zarządzanie naukowe i szkoła relacji międzyludzkich) to modele preskryptywne, co oznacza, że dostarczają wskazówek, jak organizować. Inne, takie jak modele biurokracji i podejmowania decyzji, oferują strategie pojęciowe służące do analizy organizacji i ich działań.

Teorie te mogą się różnić również pod względem podejścia do wyjaśniania zachowania organizacji. Niektóre przyjmują racjonalne podejście, w którym zachowanie postrzega się jako rezultat logicznych decyzji dotyczących tego, jak osiągnąć cele instrumentalne. Inne stosują koncepcję systemów naturalnych, w której organizację postrzega się jako analogiczną do biologicznego organizmu, a jej zachowanie jako odpowiedź na potrzebę przetrwania i zachowania samej siebie.

Teorie różnią się również pod względem tego, czy przyjmują perspektywę systemów zamkniętych czy otwartych w odniesieniu do roli środowiska organizacji. Koncepcja systemów zamkniętych domyślnie koncentruje się na wewnętrznej strukturze i procesach w organizacjach i zazwyczaj zwraca niewielką uwagę – albo nie zwraca jej w ogóle – na rolę środowiska. Modele systemów otwartych kładą nacisk na zależność organizacji od ich środowiska i przyjmują strategie analityczne, które postrzegają wewnętrzną strukturę i proces jako wytwór interakcji ze środowiskiem.

Każdą teorię można również rozumieć w kategoriach jednej lub niewielkiej grupy zmiennych organizacyjnych, na które zwraca ona uwagę. Obejmują one: strukturę (biurokrację), wydajność i rolę managementu (zarządzanie naukowe i uniwersalistyczne), interakcje społeczne i samorealizację (teoria relacji międzyludzkich i Teoria Y), cele organizacji (szkoła instytucjonalna i zarządzanie przez cele), wybór strategiczny (model podejmowania decyzji), interakcje ze środowiskiem (teoria kontyngencji), sprawowanie władzy i wpływ polityczny (model ekonomii politycznej), kulturę organizacyjną, jakość (Teoria Z i zarządzanie przez jakość) oraz stosowanie zasad badawczych do podejmowania decyzji opartych na wiedzy (zarządzania oparte na dowodach). Jak to często ma miejsce w przypadku budowania teorii, wiele z tych modeli wyrosło z krytyki wcześniejszych prac i prób skorygowania ich słabości. Niemniej nawet najwcześniejsze teorie zachowują znaczne walory, a krytycznym zadaniem w analizie organizacji jest wydobycie z każdego modelu najbardziej wartościowych intuicji i zastosowanie ich do realizowanego zadania.

Jak zobaczymy, analizy organizacyjne w instytucjach usług społecznych doprowadziły już do powstania sporej literatury, która może być pomocna w makropraktyce. W rozdziale 8 omawiamy tę literaturę i środki pozwalające na zastosowanie jej do konkretnych problemów, które często powstają w organizacjach usług społecznych.

8 Ocena organizacji usług społecznych

Plan rozdziału

Wprowadzenie 287
Dwa przykłady organizacji usług społecznych 288
- Przykład 1: Canyon County Department of Child Welfare 288
- Tworzenie dynamicznej organizacji 288
- Demontaż dynamicznej organizacji 288
- Zaangażowanie rady hrabstwa 289
- Przykład 2: Usługi rodzinne w Lakeside 289
- Rozwój historyczny 289
- Ważne zmiany 290
- Poszukiwanie strategii 290

Schemat oceny organizacji 292
- Zadanie 1: Ocena środowiska organizacji 294
- Identyfikacja i ocena relacji ze źródłami przychodów 295
- Identyfikacja i ocena relacji z klientami i instytucjami pośredniczącymi 301
- Identyfikacja i ocena relacji z innymi elementami środowiska zadaniowego 306
- Identyfikacja i ocena kompetencji kulturowej w relacjach zewnętrznych 310
- Zadanie 2: Wewnętrzna ocena organizacji 314
- Identyfikacja autorytetu i misji korporacyjnej 315
- Rozumienie struktury programu i stylu zarządzania 315
- Ocena programów i usług organizacji 323
- Ocena polityk, procedur i praktyk dotyczących personelu 325
- Ocena, czy wewnętrzne działania organizacji sprzyjają zróżnicowaniu 327
- Ocena adekwatności zasobów i systemów technicznych 329

Podsumowanie 334
Dodatek 335

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	★	Praktyka oparta na badaniach	
Etyczna praktyka	★	Zachowanie ludzi	
Krytyczne myślenie		Praktyka polityczna	
Różnorodność w praktyce		Konteksty praktyczne	★
Prawa człowieka i sprawiedliwość	★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja	

Wprowadzenie

Po omówieniu w rozdziale 7 różnych podejść do ogólnego rozumienia organizacji skoncentrujemy się teraz na organizacjach usług społecznych (*human service organizations*, HSO), w których zatrudniona jest większość pracowników socjalnych. Organizacje te wyróżniają się wyjątkowymi cechami charakterystycznymi, które odróżniają je od innych rodzajów organizacji. Pracownicy socjalni muszą rozumieć te różnice, aby efektywnie wykorzystywać swoje umiejętności związane z makropraktyką. Cechy wyróżniające HSO nie zawsze są klarowne, dlatego zaczynamy od omówienia sposobów, w jakie te organizacje są definiowane.

Hasenfeld (1983) zauważa, że HSO oddziałują w pewien sposób na ludzi, którym służą, a choć mogą dystrybuować, a nawet wytwarzać dobra (jak w przypadku banku żywności albo spółdzielni mieszkaniowej), koncentrują się na poprawie jakości życia swoich beneficjentów, konsumentów albo klientów. Oczywiście, wiele rodzajów organizacji zajmuje się pracą z ludźmi lub też ich praca jest związana z ludźmi, a punkty usługowe – od butików, przez salony fryzjerskie, po bary bistro – projektuje się starannie, żeby zwiększyć przynajmniej postrzegany dobrostan klientów. Czy to czyni z nich HSO? Hasenfeld (1983) uważa, że nie, i twierdzi, że cechą definiującą HSO jest to, że zostały one zaprojektowane, żeby wspierać dobrostan ludzi. Konkretniej rzecz ujmując, HSO muszą spełniać oczekiwania społeczne (zarówno nieujawniane, jak i ujawniane), żeby usługi, które świadczą, nie tylko pomagały klientom, ale też wzmacniały ogólny dobrobyt publiczny. Organizacje, których działania nie mogą być legitymizowane w kontekście tych oczekiwań, nie mogą zostać uznane za HSO.

Bardzo wiele organizacji może wciąż zostać objętych tą definicją, a jednym z czynników nadających sens tej wielości jest kompetencja lub lokalizacja organizacji w określonym sektorze. Jak pisaliśmy w rozdziale 6, HSO mogą zostać zaklasyfikowane do jednego z trzech typów: publicznego, non profit albo komercyjnego. Jest to ważne rozróżnienie, ponieważ misja, orientacja na usługi i charakter praktyki w organizacji mogą się znacznie zmieniać w zależności od sektora. Z drugiej strony, różnice między organizacjami w każdym z sektorów wzrosły w minionych 20–30 latach, a w tym samym czasie wzrosła też potrzeba współpracy między sektorami (Darlington, Feeney, 2008; Grønbjerg, 2001; Poole, 2008). W tym rozdziale omówimy pojęcie sektora jako jednej ze zmiennych wartej uwzględnienia podczas oceny organizacji usług społecznych, ale robimy to z zastrzeżeniem, że granice oddzielające od siebie różne sektory mogą się coraz bardziej zacierać, a wiele organizacji świadczących usługi społeczne może być trudnych do zaklasyfikowania tylko do jednego sektora.

Dwa przykłady organizacji usług społecznych

Poniższe przykłady ilustrują kwestie i problemy, na które natknęli się pracownicy socjalni w organizacjach rządowych i non profit w społecznościach Canyon City i Lakeside, przedstawionych w rozdziale 6. Przykład 1 koncentruje się na dużej publicznej agencji ochrony dzieci i jej rozwoju w Canyon City. Problemy, z którymi zetknęła się ta agencja, obejmowały takie czynniki, jak: rozrost biurokracji i hierarchicznej struktury organizacyjnej, rola wybieranych urzędników, frustracje związane z powolnym procesem zmian, ograniczona kreatywność i przeszkody w świadczeniu usług dla klientów.

Drugi przykład opisuje średniej wielkości instytucję non profit związaną z kościołem i stworzoną w latach 30. XX wieku, czyli w czasie, gdy społeczność Lakeside zaczęła się rozwijać. W późniejszym okresie organizacja rozrastała się dzięki grantom i kontraktom rządowym. Zilustrowano kwestie związane z pracą z zarządem i grupami sponsorów, próbami zajmowania się potrzebami wielu beneficjentów w coraz bardziej uregulowanym środowisku i zatrudnianiem wolontariuszy.

Mamy nadzieję, że te przykłady pokażą, jak pracownicy socjalni mogą zacząć analizować okoliczności w swoich własnych organizacjach albo instytucjach, z którymi wchodzą w interakcje. Od razu po przedstawieniu przykładów omówimy pewne kwestie oceny HSO i zaprezentujemy jej schemat.

Przykład 1: Canyon County Department of Child Welfare

Tworzenie dynamicznej organizacji

Canyon City jest siedzibą hrabstwa Canyon. Canyon County Department of Child Welfare (CCDCW) od dawna uważany był za unikalną i innowacyjną organizację. Utworzono go na początku lat 60. XX wieku, a początkowy okres rozwoju tej organizacji przypadł na czas, kiedy uwaga w całym kraju była skoncentrowana na tworzeniu programów usług społecznych wysokiej jakości – mających zarówno zaspokajać potrzeby klientów, jak i rozwiązywać problemy społeczności. Dyrektorka departamentu została zatrudniona w wyniku rekrutacji przeprowadzonej w całym kraju. Zdobyła reputację osoby, która kieruje programami odnoszącymi sukcesy, była również lubiana przez społeczność, personel i klientów.

Dyrektorka podjęła pracę w CCDCW, podekscytowana wyzwaniem, którym było zbudowanie od podstaw departamentu dysponującego znacznymi zasobami udostępnionymi przez rząd federalny, stanowy i samorząd hrabstwa. Zatrudniła pracowników, którzy – tak jak ona sama – byli zaangażowani w pracę zespołową, współpracę i rozwiązywanie problemów. Menadżerowie średniego szczebla i superwizorzy byli profesjonalistami z wieloletnim doświadczeniem, a większość z nich miała ukończone studia w zakresie pracy socjalnej. Takie studia ukończyło również wielu pracowników zajmujących się bezpośrednio klientami. Wybierając kandydatów, dyrektorka kładła nacisk na energię, entuzjazm, umiejętność pracy zespołowej, wzajemne wsparcie, ducha koleżeństwa i kompetencje.

Od lat 60. do końcówki lat 90. XX wieku CCDCW posiadała pozytywną reputację dzięki świadczeniu usług wysokiej jakości, wysokiemu wskaźnikowi sukcesu i pozytywnemu środowisku pracy. Była to organizacja, do której zwracały się inne hrabstwa, by przyjęła rolę lidera w pracy nad ważnymi problemami tamtych czasów – nie tylko maltretowania i zaniedbywania dzieci, te lecz także przemocy domowej, nadużywania narkotyków i alkoholu, a także innych problemów rodzinnych.

Demontaż dynamicznej organizacji

Pod koniec lat 90. dwa czynniki wpłynęły na zmianę kierunku działań organizacji. Po pierwsze, liczba ludności Canyon County – hrabstwa położonego w stanie o najszybciej rosnącej liczbie ludności w kraju – podwoiła się między 1985 a 2000 rokiem. Nasilający się konserwatyzm fiskalny i budżetowy wpłynął na decyzje rady nadzorczej hrabstwa, a budżet przeznaczony na opiekę nad dziećmi padł ofiarą znacznych cięć. Po drugie, wspomniana pierwsza dyrektorka osiągnęła wiek emerytalny.

Rada nadzorcza wykorzystała tę okazję do mianowania osoby, której cała kariera związana była z sektorem ubezpieczeniowym. Była to próba wprowadzenia „twardych praktyk biznesowych" do programów usług społecznych. Ponieważ instytucja miała dobrą reputację, zatrudnienie w CCDCW było znakomitą rekomendacją, co sprawiło, że członkowie personelu byli wysoko cenieni w innych hrabstwach i stanach. Wielu menadżerów i superwizorów wykorzystało to, by przyjąć inne oferty pracy, a ich stanowiska zostały obsadzone osobami, które były połączone koneksjami politycznymi z radą albo dyrektorem . Podejście zespołowe, które dominowało przez dwie dekady, zostało zastąpione przez bardziej sztywną strukturę biurokratyczną, a praktyki kolegialne – przez ściśle egzekwowane polityki administracyjne.

W 2007 roku CCDCW nie przypominało już organizacji, która cieszyła się dobrą opinią we wcześniejszych latach. Najbardziej zauważalna zmiana zaszła w strukturze CCDCW. Schemat organizacyjny odzwierciedlał wyraźnie zdefiniowane jednostki robocze z liniami raportowania prowadzącymi od najniższego poziomu aż do dyrektora. Każdemu przydzielano standardową liczbę spraw niezależnie od ich trudności lub złożoności, a zestandaryzowane kryteria wykorzystywano do oceniania wyników. Ukrócono indywidualną uznaniowość w podejmowaniu decyzji, a wysiłki zorientowane na pracowników, takie jak rotacja miejsc pracy, dzielenie się pracą i elastyczny czas pracy, zostały wyeliminowane.

Zaangażowanie rady hrabstwa

Członkowie rady nadzorczej hrabstwa zaczęli otrzymywać coraz liczniejsze skargi na CCDCW. Choć większość doniesień o złym traktowaniu dzieci stawała się przedmiotem śledztw, wiele dzieci, w odniesieniu do których początkowe doniesienia zostały uznane za bezpodstawne, pojawiało się w późniejszych doniesieniach jako ofiary powtarzającego się maltretowania albo zaniedbywania. Również raporty roczne ujawniały stały spadek liczby pomyślnie rozwiązanych problemów rodzin obsługiwanych przez departament. W końcu zatrudniono konsultanta, by dokonał oceny organizacji i przedstawił zalecenia radzie nadzorczej.

Konsultant stwierdził, że personel wykazywał niski stopień zaangażowania w organizację i jej cele. Pracownicy zajmujący się obsługą klienta mieli poczucie, że ich opinie nie mają znaczenia, zatem zachowywali swoje komentarze dla siebie albo skarżyli się współpracownikom. Kiedy identyfikowano problemy, wkładano niewiele wysiłku w ich analizę albo proponowanie rozwiązań. Większość personelu była przekonana, że sukces był zdefiniowany raczej w kategoriach stosowania się do kierunków polityki i procedur niż uzyskiwania pomyślnych wyników w konkretnych sprawach. Ambitni członkowie personelu, którzy dążyli do wybicia się w departamencie, zostawali ekspertami od polityk wewnętrznych, a nie od problemów rodzinnych albo od świadczenia usług.

Konsultant ustalił, że wśród osób zajmujących stanowiska menadżerskie największy nacisk kładziono na kontrolę. Właściwie wszystkie decyzje dotyczące kluczowych spraw musiały przejść lub zostać podpisane przez superwizora albo administratora. Menadżerowie mieli poczucie, że personel ignoruje ich wysiłki mające na celu przestrzeganie polityk i procedur, zwłaszcza gdy chodziło o aktualizację dokumentacji. Przestrzeganie reguł i wypełnianie wymaganych raportów i formularzy było głównym kryterium, na podstawie którego oceniano wyniki członków personelu, natomiast niewielką wagę przywiązywano do kwestii, czy plany spraw były realizowane i czy osiągano wyniki pomyślne dla klientów. Zdolność do „regulaminowego działania" i „nienarażania się" postrzegano jako ważniejszą dla zapewnienia pozytywnej oceny niż biegłość w pomaganiu klientom w osiąganiu celów sprawy.

Przykład 2: Usługi rodzinne w Lakeside

Rozwój historyczny

Agencja Lakeside Family Services istniała od 1935 roku początkowo jako część Metodystycznego Domu dla Osieroconych Dzieci w Lakeside. Dom utworzony przez Kościół metodystyczny służył dzieciom, które nie miały żyjących krewnych. Ponieważ ulokowany był na dużej podarowanej działce na obrzeżach obszaru metropolitarnego, z biegiem lat stał się miejscem wielu zgromadzeń kościelnych, a także wydarzeń związanych z gromadzeniem funduszy. Wolontariusze z Kościoła i społeczności uczestniczyli niemal we wszystkich wydarzeniach w sierocińcu.

W latach 30. i 40. XX wieku dom otrzymał hojne darowizny od zamożnych liderów religijnych i obywatelskich, a także stał się agencją Red Feather. Kampania fundraisingowa Red Feather była poprzedniczką późniejszego lokalnego United Way. Ponieważ wpływy z kampanii rosły, rozrastał się również dom pomocy dla sierot. W połowie lat 50.

prowadził on doradztwo rodzinne i usługi dla niezamężnych matek oraz zatrudniał kilku profesjonalnie wyszkolonych pracowników socjalnych. Piętnastoosobowy zarząd działający na zasadzie wolontariatu był początkowo wybierany na Corocznej Konferencji Kościoła Metodystów. Przepisy określały, że dyrektor wykonawczy i przynajmniej 75 procent członków zarządu musiało należeć do tego Kościoła. Choć nie było to wymagane, większość personelu również była metodystami, a jako aktywni wolontariusze pomagało ponad sto osób.

Ważne zmiany

W latach 70. XX wieku zarząd odbył wiele kontrowersyjnych spotkań w celu określenia przyszłości domu pomocy dla sierot. Zmieniało się zapotrzebowanie na usługi, liczba sierot spadała i coraz mniej dzieci musiało być umieszczanych w tej placówce. United Way wywierała presję, by dom pomocy połączył się z dwiema innymi agencjami usług rodzinnych działającymi w tym samym mieście. Odsetek budżetu placówki, który pochodził od Kościoła, spadał z roku na rok, nawet jeśli bezwzględna suma tego budżetu rosła. Kilku członków zarządu zachęcało do przemyślenia misji domu i aktywnego poszukiwania funduszy stanowych i federalnych. W 1980 roku, po dekadzie sporów, dom zmienił nazwę na Lakeside Family Services (LFS), oddzielił się od Kościoła metodystów i stał się organizacją non profit świadczącą zakontraktowane przez rząd usługi dla dzieci, rodzin i osób starszych. Agencja zmieniła siedzibę, a działka, na której stała, wróciła do Kościoła, który był właścicielem ziemi. Lakeside Family Services pozostała agencją United Way, a jej fundusze rosły co roku. Jednak w połowie lat 90. większość budżetu agencji (70 procent) pochodziło z kontraktów i grantów rządowych.

Do pozostałych członków zarządu, którzy wspierali te zmiany w misji, finansowaniu i strukturze, dołączyły osoby starannie wybrane z uwagi na ich doświadczenie w gromadzeniu funduszy i polityce. Razem wybrano dyrektora wykonawczego z wykształceniem w zakresie pracy socjalnej oraz zatrudniono dyrektora ds. rozwoju w celu poszukiwania nowych funduszy.

Agencja składała się wtedy z trzech głównych komponentów programowych: (1) usług dla dzieci; (2) usług rodzinnych; (3) usług dla osób starszych. Każdy komponent otrzymywał fundusze z kontraktów rządowych wraz z funduszami z United Ways i prywatnymi wpłatami. W każdym komponencie nastąpiła dywersyfikacja usług. Przykładowo: usługi dla osób starszych obejmowały usługi związane z prowadzeniem domu lub pracami domowymi, usługi zdrowotne i dzienną opiekę nad osobami dorosłymi.

Dyrektorzy programów zaczęli się skarżyć, że pieniądze z kontraktów nigdy w pełni nie pokrywały kosztów usług, a regulacje stanowe i federalne ograniczały ich zdolność do zapewnienia adekwatnej opieki klientom. Dyrektor wykonawczy poszukiwał strategii, by poradzić sobie z tymi skargami i spędzał wiele czasu na naradach z dyrektorami innych organizacji non profit.

Poszukiwanie strategii

Kiedy rozpoczął się kryzys pod koniec pierwszego dziesięciolecia XXI wieku, Lakeside Family Services (LFS) odczuła cięcia w budżecie rządowym, czego rezultatem były poważne ograniczenia w dwóch obszarach programowych. W rozmowach z innymi usługodawcami dyrektorka wykonawcza stwierdziła, że pojawiło się nowe poczucie konkurencji, którego wcześniej nie zauważyła. Kiedy personel zasugerował skorzystanie z pracy wolontariuszy do utrzymania usług, dyrektorka wykonawcza zdała sobie sprawę, że nie została zachowana grupa wolontariuszy aktywnych we wcześniejszych latach. W rzeczywistości jedynie w programie usług dla osób starszych nadal korzystano z pracy wolontariuszy, choć nawet tu ich zadania były mocno ograniczone przez silne ustrukturyzowanie i poddanie regulacjom stanowym. Na prośbę dyrektorki wykonawczej zarząd zaaprobował plan pobierania opłat za usługi i polecił dyrektorowi ds. rozwoju, żeby stworzył plan pozyskania klientów gotowych płacić za usługi. Personel był zaniepokojony faktem, że agencja koncentruje się na osobach płacących za usługi, i obawiał się, że oznacza to, że najubożsi klienci, którzy często byli w największej potrzebie, pozostaną bez pomocy. W 2011 roku agencja znalazła się w poważnych trudnościach finansowych, a dyrektorka wykonawcza w desperacji zwróciła się do przedstawicieli Zjednoczonego Kościoła Metodystycznego z pytaniem o możliwość przyjęcia agencji z powrotem pod skrzydła Kościoła.

Nie jest niczym niezwykłym, że organizacje z biegiem czasu zaczynają zachowywać się w niespójny albo kontrproduktywny sposób, jak to miało miejsce w opisanych przykładach. Kiedy się to dzieje, pojawia się pokusa, żeby sięgnąć po pozornie proste rozwiązania, takie jak zmiana dyrektorów (przykład 1) albo poszukiwania klientów wnoszących wysokie opłaty (przykład 2). Zmiany w kulturze organizacyjnej nie następują jednak gwałtownie, ponieważ dominujące postawy i zachowania zazwyczaj nie zmieniają się wśród personelu na wszystkich szczeblach. Wysiłki mające na celu rozwiązanie problemów przez nagłą i dramatyczną zmianę rzadko prowadzą zatem do sukcesu, zwłaszcza jeśli zmiany pozostają w sprzeczności z misją (postrzeganą lub aktualną) agencji.

Te dwa przykłady różnią się pod tym względem, że jedna organizacja jest publiczna i została stworzona na polecenie rządu, natomiast druga powstała w prywatnym sektorze non profit. Istnieje jednak również wiele podobieństw między nimi. Obie organizacje rozwinęły się w klimacie wzrostu tylko po to, by w ostatnich latach stanąć w obliczu poważnych ograniczeń finansowych i politycznych. Podczas gdy CCDCW uległ biurokratyzacji, LFS się sprofesjonalizowała. Podobnie jak w przypadku ścisłych reguł powstałych w CCDCW, również LFS doświadczyła ograniczeń wprowadzonych przez regulacje stanowe i federalne, kiedy zaczęła otrzymywać coraz więcej funduszy rządowych. Obie organizacje poszukiwały odpowiedzi na złożone problemy, których nie można było łatwo rozwiązać. W tym rozdziale proponujemy metodę przeprowadzania oceny organizacji. Ta metoda umożliwi praktykom pełniejsze zrozumienie tego, co się dzieje w takich organizacjach jak CCDCW i LFS.

Schemat oceny organizacji

Schemat, jaki proponujemy do oceny organizacji, jest przedstawiony w formie zadań, które należy wykonać, i pytań, które należy postawić w ramach każdego zadania. Choć żadna lista zadań nie jest wyczerpująca dla wszystkich typów organizacji, spróbujemy ująć najważniejsze elementy i względy związane z HSO. Hasenfeld (1995) identyfikuje ramę teoretyczną oceny tych typów agencji, która bada (1) relacje w agencji i między organizacjami; (2) funkcjonowanie samej organizacji. Schemat rekomendowany tutaj wykorzystuje podobną „mapę drogową" w ocenie organizacji.

Nasz schemat zgadza się z modelami omówionymi w rozdziale 7, takimi jak teoria kontyngencji, które kładą nacisk na to, że organizacje najlepiej jest rozumieć, zwracając uwagę na siły wewnętrzne i zewnętrzne, które wpływają na funkcjonowanie tych organizacji. Zadania, które należy wykonać w tym schemacie, odzwierciedlają tę łączoną wewnętrzno-zewnętrzną orientację i mają prowadzić do bardziej kompletnego i trafnego zrozumienia organizacji jako całości. Oczekuje się, że to z kolei ułatwi wysiłki mające na celu zmianę. Tabela 8.1 przedstawia ogólne omówienie tego schematu.

Tabela 8.1 Rama oceny organizacji

Zadanie	Zmienna	Działanie
1. Ocena środowiska organizacji	Przychody pieniężne i niepieniężne Cechy charakterystyczne klientów; fundusze klientów; domena organizacji Wymogi środowiskowe; konkurencja vs. kooperacja Kompetencja kulturowa	1. Identyfikacja i ocena relacji ze źródłami przychodów 2. Identyfikacja i ocena relacji z klientami i instytucjami pośredniczącymi 3. Identyfikacja i ocena relacji z innymi elementami w środowisku zadaniowym 4. Identyfikacja i ocena kompetencji kulturowej w relacjach zewnętrznych
2. Ocena wewnętrzna organizacji	Autorytet korporacyjny Struktura; styl zarządzania Przejrzystość Relacje z pracownikami Sprzyjanie zróżnicowaniu Zarządzanie budżetem; zasoby techniczne	5. Identyfikacja autorytetu i misji korporacyjnej 6. Rozumienie struktury programu i stylu zarządzania 7. Ocena programów i usług organizacji; ocena, jak wydajność, jakość i efektywność są mierzone i wykorzystywane w podejmowaniu decyzji 8. Ocena polityki, procedur i praktyk dotyczących personelu 9. Ocena, czy wewnętrzne działania organizacji sprzyjają zróżnicowaniu 10. Ocena adekwatności zasobów i systemów technicznych

Zadanie 1: Ocena środowiska organizacji

Rysunek 8.1
Organizacja, środowisko zadaniowe, połączenia

O procesie wykorzystywania schematu przedstawionego w tabeli 8.1 można myśleć jako o gromadzeniu informacji na temat środowiska organizacji, a także tego, jak zachowują się one w tym środowisku i jak się strukturyzują (rysunek 8.1). Schemat kładzie nacisk na (1) **identyfikację** znaczących elementów środowiska organizacji i **ocenę** relacji organizacja – środowisko; (2) **zrozumienie** wewnętrznych działań organizacji.

Aby zrozumieć kwestie zewnętrzne względem organizacji, wykorzystamy pojęcie **środowiska zadaniowego** organizacji. Jak zaznaczyliśmy w omówieniu pracy Jamesa Thompsona (1967) w rozdziale *7*, środowisko zadaniowe składa się z elementów spoza organizacji, które umożliwiają jej działanie i które stanowią podstawowy kontekst dla tych działań. Thompson zauważa, że – jak początkowo zdefiniował to Dill (1958) – środowisko zadaniowe obejmuje cztery kluczowe komponenty: konsumentów, dostawców, konkurentów i grupy regulacyjne (s. 27–28). Te komponenty zostały przedstawione na rysunku 8.2.

Hasenfeld (1982) proponuje nieco odmienny model, który obejmuje trzy komponenty: (1) ogólne środowisko agencji (organizacje, podmioty i ważne systemy); (2) stosunki rynkowe z pomiotami otrzymującymi efekty pracy agencji i z podmiotami oferującymi komplementarne lub

Rysunek 8.2
Typowe środowisko zadaniowe dla organizacji

konkurujące usługi; (3) grupy regulacyjne. Martin (1980) również identyfikuje byty środowiskowe ważne dla HSO. W modelu tej autorki najważniejszymi elementami są: (1) źródła funduszy; (2) źródła przychodów niepieniężnych; (3) klienci i źródła klientów; (4) inni beneficjenci.

Będziemy czerpać z tych prac i wydobędziemy z czterech elementów opisanych przez Martina dwie kluczowe zmienne, które zostaną wykorzystane w analizie środowiska zadaniowego organizacji. Będą to (1) przychody pieniężne i niepieniężne; (2) klienci i inni beneficjenci, w tym grupy regulacyjne.

Identyfikacja i ocena relacji ze źródłami przychodów

Przychody pieniężne. Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie są źródła finansowania agencji?
- Jaki odsetek całkowitych funduszy agencji pochodzi z każdego ze źródeł i ile on wynosi?

Cyniczna wersja „złotej reguły" głosi, że „ci, którzy mają złoto, ustalają reguły". Jest w tym odrobina prawdy, zwłaszcza w odniesieniu do działań większości organizacji. Zrozumienie, jak finansowana jest agencja, ma często zasadnicze znaczenie dla zrozumienia samej agencji. Jednak ten proces może być utrudniony z uwagi na fakt, że nowoczesne HSO zazwyczaj uzyskują fundusze z wielu źródeł. Co więcej, większość organizacji nie przygotowuje ogólnodostępnych szczegółowych informacji dotyczących finansowania – poza przypadkami, w których wykorzystywane są fundusze publiczne, a dokumenty budżetowe są zgodnie z prawem dostępne publicznie.

Pierwszym krokiem w ocenie funduszy organizacji jest określenie źródeł, z których są one pozyskiwane. Poniższa lista wylicza szczegółowo źródła przychodów dla HSO.

Ważne źródła przychodów pieniężnych dla organizacji usług społecznych:

1. Fundusze rządowe
   - Kwoty przyznane bezpośrednio przez rząd
   - Kontrakty rządowe na zakup usług
   - Granty rządowe
   - Fundusze wyrównawcze
   - Zwolnienia z podatków

2. Donacje
   - Bezpośrednie wpłaty na działalność charytatywną (od osób, grup i stowarzyszeń, takich jak grupy religijne)
   - Wpłaty pośrednie (np. przez United Way)
   - Granty prywatne (np. fundusze od fundacji)
   - Darowizny

3. Opłaty za usługi
   - Bezpośrednie opłaty od klientów
   - Opłaty od stron trzecich (np. ubezpieczycieli prywatnych albo publicznych)

4. Inne dochody agencji
   - Inwestycje (np. odsetki, dywidendy, tantiemy)
   - Dochody komercyjnych podmiotów zależnych
   - Wydarzenia i apele fundraisingowe

Jak można było się spodziewać, źródła funduszy organizacji silnie wpływają na elastyczność jej reakcji na proponowane zmiany. W przypadku agencji rządowych, które są całkowicie uzależnione od kwot wypłacanych bezpośrednio przez rząd, najprawdopodobniej większość działań będzie ściśle określonych przez politykę publiczną. Agencje non profit zazwyczaj otrzymują fundusze z różnych źródeł, a tym samym mogą być bardziej elastyczne, ale jednocześnie doświadczają większej niepewności odnośnie do źródeł finansowania. Ponadto nawet darowizny wiążą się z pewnymi zobowiązaniami. Agencje komercyjne, które są uzależnione od klientów wnoszących opłaty, również są bardziej elastyczne niż agencje publiczne, ale ogólnym imperatywem mającym wpływ na decyzje agencji komercyjnych jest wymóg przynoszenia zysków inwestorom.

Bezpośrednie wpłaty od rządu są zazwyczaj jedynym źródłem przychodów dla organizacji na szczeblu federalnym. Jest tak również w przypadku wielu agencji na szczeblu poziomie stanów i hrabstw, a także na szczeblu lokalnym, ale te organizacje mogą też wykorzystywać połączenie funduszy z wyższych szczebli rządu. Ogólnie rzecz biorąc, im niższy szczebel rządu, tym większą liczbę źródeł finansowania będą wykorzystywały organizacje na tym poziomie. Do najważniejszych mechanizmów rozdziału funduszy należą: dotacje [*block grants*] (duże sumy przyznawane bezpośrednio przez rząd federalny, których konkretne przeznaczenie pozostawione jest rządowi stanowemu *lub samorządowi lokalnemu*), *subwencje* [*matching funds*] (które zapewniają na przykład pewną sumę funduszy federalnych na każdego dolara wydanego przez agencję stanową lub lokalną) i programy grantowe (w których fundusze są ukierunkowane na konkretne wykorzystanie i są związane z odpowiednimi restrykcjami). W przykładzie dotyczącym CCCWD, przedstawionym wcześniej w tym rozdziale, agencja była finansowana wyłącznie z funduszy rządowych – z połączenia bezpośrednich wpłat, dotacji i subwencji.

Instytucje non profit, takie jak LFS z przykładu 2, zazwyczaj mają bardziej zróżnicowane źródła finansowania. A choć są to agencje, do których trafia najwięcej datków na działalność charytatywną, pieniądze od darczyńców często stanowią jedynie niewielką część rocznego budżetu tych agencji. Najnowsze dostępne dane pokazują, że w 2007 roku organizacje non profit zgromadziły średnio 22 procent swoich funduszy z datków (spadek w stosunku do 26 procent w 1977 roku) 67 procent z opłat za kontrakty rządowe (wzrost z 65 procent w 1977 roku) i 11 procent z innych źródeł (Urban Institute – National Center for Charitable Statistics, 2010; Weitzman, Jalandoni, 2002).

W badaniu, które koncentrowało się konkretnie na organizacjach usług społecznych non profit, ustaliliśmy, że przeciętny rozkład źródeł finansowania to: 34 procent z kontraktów rządowych, 33 procent z datków, 13 procent z opłat od klientów, 10 procent z publicznych grantów, 5 procent z prywatnych grantów i 5 procent z innych źródeł (McMurtry, Netting, Kettner, 1991). Najnowsze obserwacje sugerują, że opłaty od klientów mogą stanowić jeszcze większy odsetek, ponieważ fundusze pochodzące od donatorów się kurczą. Wyniki rozległych badań przeprowadzonych przez Independent Sector (2005) pokazały, że 31 procent przychodów organizacji non profit pochodziło z kontraktów rządowych i innych funduszy, 20 procent – od indywidualnych donatorów albo fundacji, 11 procent – ze źródeł takich jak odsetki albo inwestycje, a 38 procent – z opłat od klientów lub indywidualnych członków. Jest prawdopodobne, że udział datków zmalał od tego czasu, zwłaszcza w następstwie załamania gospodarczego, które rozpoczęło się w 2008 roku. Przykładowo: datki dla organizacji opieki zdrowotnej non profit spadły o 11 procent w ciągu zaledwie jednego roku między 2008 a 2009 rokiem (Association of Fundraising Professionals, 2010).

Z powyższych danych jasno wynika, że kontrakty rządowe i inne fundusze publiczne są ważnym źródłem przychodów dla większości organizacji w sektorze wolontariatu, a w połączeniu z przychodami z opłat stanowiły ponad dwie trzecie budżetu organizacji, jak wynika z badania przeprowadzonego przez Independent Sector. Sugeruje to, że „organizacje dobroczynne" można bardziej trafnie postrzegać jako organizacje quasi-publiczne albo quasi-komercyjne pobierające opłaty za usługi, a najważniejszymi elementami w ich środowisku zadaniowym będą agencje publiczne. Zawierają kontrakty nie tylko z nimi, lecz także z klientami i członkami wnoszącymi opłaty.

Ten wzorzec jednak niekoniecznie stosuje się do wszystkich typów organizacji usług społecznych. W badaniu koalicji organizacji religijnych świadczących usługi socjalne Ebaugh, Chafetz i Pipes (2005) ustalili, że te organizacje uzyskiwały stosunkowo małą część swoich budżetów (16,5 procent) ze źródeł rządowych, największą część (24,9 procent) otrzymywały natomiast od kongregacji albo kościołów, z którymi były związane. W interesującej kontynuacji tych badań Scheitle (2009) ustalił, że organizacje religijne non profit, które otrzymują fundusze rządowe, wyrażają swoją tożsamość religijną w bardziej subtelny sposób oraz używają języka inkluzji, ale nie wydaje się, żeby stanowiło to konsekwencję otrzymywania tych funduszy. W naszym badaniu HSO ustaliliśmy, że kolejna znaczna część ich budżetów (18,7 procent) pochodziła do indywidualnych donatorów, ale niektóre z nich były mocno uzależnione od płatności dokonywanych przez strony trzecie (np. towarzystwa ubezpieczeniowe) za usługi świadczone klientom (Egan, Kadushin, 2004). Ci autorzy wskazują również, że różnice w źródłach przychodów mogą być związane z różnicami strukturalnymi i operacyjnymi między HSO.

Firmy komercyjne stanowią rozrastający się obszar praktyki pracy socjalnej, a wśród organizacji takich jak szpitale i domy opieki są ważnymi usługodawcami. W 2010 roku 23 firmy związane z opieką zdrowotną (bez firm farmaceutycznych) znajdowały się na liście Fortune 500, zawierającej największe firmy komercyjne w Stanach Zjednoczonych (CNN/Money.com, 2010), a wszystkie razem uzyskały roczny przychód przekraczający 3,84 miliarda dolarów z darowizn charytatywnych zebranych w całym kraju przez United Way w kampanii z 2009 roku (Chronicle of Philanthropy, 2010). Inne obszary, na których rozwinęły się duże korporacje usług społecznych, to opieka nad dziećmi, opieka pielęgniarska w domu i więziennictwo. Również prywatne firmy doradcze – choć tradycyjnie są niewielkich rozmiarów – stanowią część tego sektora. Wspólne dla tych wszystkich organizacji jest to, że opierają się przede wszystkim na przychodach z opłat za usługi.

Sami klienci niekiedy płacą za usługi świadczone przez HSO, ale ponieważ wielu z nich nie jest w stanie tego robić, bardziej powszechna jest sytuacja, że koszty są pokrywane przez inne organizacje. Oznacza to, że dla prywatnych agencji sami konsumenci stanowią mniej ważną część środowiska zadaniowego niż towarzystwa ubezpieczeniowe i inne strony trzecie ponoszące opłaty, które są ustalane na podstawie kryteriów i wskaźników dla refinansowania. Przykładowo: większość klientów komercyjnej agencji doradczej mogą stanowić pracownicy programu pomocowego pobliskiej fabryki; tak więc relacje z producentem prawdopodobnie będą kluczowym czynnikiem środowiskowym dla tej agencji doradczej.

Kluczowe znaczenie dla zrozumienia źródeł finansowania ma to, że z większością funduszy związane są pewne warunki, a decyzje o wydatkowaniu tych funduszy mogą w większej mierze zależeć od instytucji finansującej niż od ich odbiorcy. Organizacje rządowe to przykład tego, że agencję działającą w hrabstwie, która wydaje się podlegać lokalnym decydentom, w rzeczywistości lepiej postrzegać jako lokalny oddział agencji stanowej, bo ta zapewnia

większość jej funduszy. Wprowadzenie zmiany, która wiązałaby się z próbą wpłynięcia na wykorzystanie tych funduszy, nie mogłoby zakończyć się sukcesem, jeśli osoba dążąca do zmiany nie dostrzegłaby, że władza podejmowania decyzji dotyczących funduszy należy raczej do organizacji tworzących środowisko zadaniowe, niż jest ulokowana w jej własnych granicach.

Liczba źródeł, z których pochodzą fundusze agencji, jest również istotną kwestią. Nieco paradoksalne jest to, że agencja mająca wiele źródeł finansowania często ma większą autonomię i jest bardziej elastyczna niż taka, która ma ich niewiele, ponieważ utrata jakiegokolwiek pojedynczego źródła finansowania nie powinna zagrozić organizacji utratą ogólnej zdolności do działania. Z drugiej strony, im większa liczba źródeł finansowania, tym bardziej złożone stają się działania agencji. Z każdym nowym źródłem pojawia się nowa warstwa ograniczeń regulacyjnych, zróżnicowania programu i oczekiwań dotyczących przejrzystości. Agencja mająca jedno źródło finansowania ponosi ryzyko, że stanie się sztywna i bardzo wyspecjalizowana, ale agencja z wieloma źródłami funduszy może mieć trudności z określeniem, na czym koncentruje swoje działania i jaka jest jej misja.

Z większością funduszy związane są pewne warunki, a decyzje o wydatkowaniu tych funduszy mogą w większej mierze zależeć od agencji finansującej niż od ich odbiorcy.

Przychody niepieniężne. Pytania, które należy postawić w odniesieniu do przychodów niepieniężnych, są następujące:

- Czy organizacja korzysta z pracy wolontariuszy? Jeśli tak, to z jak wielu i do jakich celów?
- Czy podejmowane są odpowiednie wysiłki, żeby dopasować umiejętności i możliwości wolontariuszy do przydzielonych im zadań?
- Jakie zasoby w naturze (np. żywność, odzież, urządzenia itp.) otrzymuje organizacja?
- Jakie zwroty z podatków otrzymuje organizacja?

Ważne jest, aby pamiętać, że pieniądze, które trafiają do HSO, to nie jedyna forma zasobów. Wiele innych aktywów, na których opiera się organizacja, jest mniej oczywistych niż przychody pieniężne, ale niekiedy te aktywa są równie ważne. Trzy z nich to wolontariusze, wkłady w naturze i zwolnienia z podatków.

Wolontariusze byli tradycyjnie oparciem dla HSO. Jak zauważyliśmy w rozdziale 2, cały sektor usług społecznych non profit ma swoje początki w działaniach indywidualnych wolontariuszy, którzy zaczęli współpracować, aby uczynić swoje wysiłki bardziej wydajnymi. W przykładzie z Lakeside Family Services wolontariusze mieli zasadnicze znaczenie dla początkowego rozwoju organizacji. Dziś wkład tych osób w HSO jest ogromny. U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) donosi, że „około 63,4 miliona osób, czyli około 26,8 procent populacji, pracowało jako wolontariusze za pośrednictwem organizacji albo dla niej przynajmniej raz od września 2008 do września 2009 roku" w Stanach Zjednoczonych (2009). Ta liczba obejmuje mniej więcej jedną czwartą dorosłych mężczyzn i jedną trzecią dorosłych kobiet. Wolontariusze poświęcają średnio około 51 godzin na działania w ciągu roku. Jeśli pomnożymy to przez całkowitą liczbę wolontariuszy, otrzymamy 3,27 miliarda godzin pracy wolontariuszy, co przy szacowanej wartości 20,85 dolarów na godzinę pracy wolontariusza w 2009 roku (Independent Sector, 2010) daje ogółem 674 miliardów dolarów. Według raportu BSL, organizacje religijne skorzystały z największej liczby godzin pracy wolontariuszy (34 procent wszystkich godzin), a po nich znalazły się usługi edukacyjne albo zorientowane na młodzież (26,1 procent) oraz usługi społeczne albo społecznościowe (13,9 procent).

Raport ten wskazuje również, że wolontariusze obejmują niemal cały zakres wiekowy i wykonują ogromne spektrum zadań – od serwowania posiłków w centrach seniorów, przez zasiadanie w zarządach agencji doradczych, po pracę w kryzysowych gorących liniach. Według badań BLS (2009) liczba wolontariuszy była najwyższa wśród osób w wieku 35–44 lat, ale średnio najwięcej godzin jako wolontariusze przepracowywały osoby w wieku ponad 65 lat. Niektóre agencje polegają na wolontariuszach w świadczeniu usług uzupełniających, które stanowią podbudowę pracy profesjonalnego personelu albo ją wspierają, jak na przykład w szpitalach, podczas gdy w innych agencjach większość usług jest świadczona bezpośrednio przez samych wolontariuszy, jak na przykład w programach Big Brothers i Big Sisters. Wolontariusze wnoszą również szeroki zakres wiedzy i umiejętności, a wiele organizacji, które opierają się na pracy wolontariuszy, zatrudnia koordynatora wolontariuszy na część etatu lub na pełen etat. Poza działaniami w charakterze superwizorów koordynatorzy dążą również do dopasowania umiejętności wolontariuszy do zadań, które muszą zostać wykonane. Osiągnięcie sukcesu w tej kwestii może mieć ogromny wpływ na wydajność, satysfakcję i trwałość usług każdego wolontariusza.

Drugi typ zasobów to **wkłady w naturze**, czyli dobra materialne. Przykładami są żywność, odzież, urządzenia fizyczne, nieruchomości, pojazdy i szeroki wachlarz materiałów gospodarczych i biurowych. W niektórych przypadkach te dobra są dostarczane do bezpośredniego zużycia przez agencję; w innych – są przekazywane do sprzedaży w celu wygenerowania przychodów pieniężnych albo są po prostu przekazywane do rozdystrybuowania bezpośrednio wśród klientów. W każdej sytuacji całkowita wartość tych zasobów dla organizacji jest znaczna. Trudno uzyskać konkretne dane, ale jedną ze wskazówek dotyczących wielkości tego źródła są odpisy od podatków dochodowych dla osób fizycznych z tytułu darowizn na cele charytatywne. W 2007 roku około 24 milionów indywidualnych podatników zgłosiło niepieniężne donacje na cele charytatywne. Ogólna wartość pieniężna tych darowizn wyniosła około 58 miliardów dolarów (U.S. Internal Revenue Service, 2010).

Jak sugerują wszystkie dane, **zwolnienia z podatków** są szczególnie ważne dla prywatnych HSO non profit. Istotnie, jedną z cech definiujących agencje non profit jest oficjalne uznanie za organizację dobroczynną zgodnie z działem 501(c)(3) Kodeksu federalnego Internal Revenue Service. Spełnienie wymogów zawartych w tym dziale pozwala agencjom non profit uniknąć podatków dochodowych, które muszą płacić firmy komercyjne, a to może być zasadniczą korzyścią na obszarach usług takich jak opieka zdrowotna, gdzie szpitale non profit i komercyjne często intensywnie ze sobą konkurują o pacjentów i lekarzy. Prawo podatkowe również wpływa na inne źródła dochodów, zwłaszcza na darowizny na cele charytatywne. Analizy ekonomiczne sugerują, że zmiany takie jak te wprowadzone w Tax Reform Act z 1986 roku mogą spowodować zmniejszenie darowizn dla agencji non profit, ponieważ ograniczają one zwolnienia z podatków dla osób wspierających tylko do tych, którzy wyszczególnili odpisy od swoich zwolnień podatkowych (Liu, Zhang, 2008; Uler, 2009). Jednak odpisy podatkowe dla darowizn pieniężnych (poza niepieniężnymi wspomnianymi wcześniej i przy uwzględnieniu przeniesień z poprzednich lat) wynosiły w sumie około 144 miliardów dolarów w 2007 roku (U.S. Internal Revenue Service, 2010), a jest prawdopodobne, że to źródło finansowania HSO uległoby znacznemu ograniczeniu, jeśli w prawie podatkowym wprowadzono by zmiany, które nie pozwalałyby odpisywać donacji na cele charytatywne.

Zasoby niepieniężne są ważnymi aspektami w dokonywanej ocenie organizacji, ponieważ zachowania agencji można rozumieć jako wysiłki mające na celu uzyskanie i maksymalizację tych aktywów. Przykładowo: organizacja, która opiera się w znacznej mierze na pracy wolontariuszy, może dążyć do ochrony swoich zasobów, nawet jeśli w ten sposób wchodzi w konflikt z interesami profesjonalnego personelu. Podobnie – struktura agencji może zostać zmieniona, żeby wykorzystać któryś z tych zasobów, jak w przypadku znacznej liczby agencji non profit, które zaczęły pozyskiwać fundusze za pomocą gromadzenia dóbr fizycznych uzyskanych w formie darowizn i sprzedawania ich w sklepach z tanimi rzeczami. Zwrócenie uwagi na zasoby niepieniężne może być ważne w inicjowaniu wysiłków na rzecz zmiany. Pewne problemy organizacyjne często pozostają nierozwiązane na przykład z powodu pesymistycznego nastawienia co do możliwości uzyskania zasobów w celu rozszerzenia lub udoskonalenia usług, a uświadomienie sobie przez agenta zmian możliwej użyteczności zasobów niepieniężnych może być kluczem do przezwyciężenia tej bariery. Wykorzystanie narzędzi takich jak to przedstawione w tabeli 8.2 może pomóc w ocenie znaczenia zasobów pieniężnych i niepieniężnych dla organizacji.

Relacje ze źródłami przychodów. Kwestia, którą należy zbadać w związku z tymi działaniami, jest następująca:

- Jaka jest natura albo jakość relacji między źródłami finansowania a agencją?

Wszystkie organizacje opierają się na tych elementach

swojego środowiska, od których mogą pozyskać środki niezbędne do przetrwania. W terminologii teorii systemów nazywa się to **zależnością od zasobów**. Doprowadza ona organizację do (1) nawiązania relacji z innymi organizacjami w środowisku, które mogą zapewnić potrzebne zasoby; (2) faworyzowania relacji z organizacjami, które mogą minimalizować niepewność związaną z dostępnością zasobów. W tworzeniu tych relacji organizacja musi również wziąć pod uwagę swoje zapotrzebowanie na różne rodzaje zasobów. Środki pieniężne i niepieniężne stanowią jeden rodzaj zasobów, ale HSO konkurują również o inne ich rodzaje, takie jak potrzebne usługi (np. księgowość i utrzymanie budynków), korzystna lokalizacja, personel i klienci.

Zależność od zasobów jest kluczową kwestią dla teoretyków kontyngencji, na przykład dla Thompsona (1967), który twierdził, że wewnętrzne struktury i procesy w organizacjach są zazwyczaj wytworami sił wywieranych przez relacje zewnętrzne. Badania zazwyczaj potwierdzają tę tezę. Przykładowo: Lucas, Avi-Itzhak i Robinson ustalili, że w przypadku domów opieki stabilność i przewidywalność zewnętrznych funduszy były ważnym czynnikiem pozwalającym na prognozowanie tego, czy te domy opieki przyjmują systemy zarządzania oparte na nieustannym podnoszeniu jakości (zarządzanie przez jakość omówiliśmy w rozdziale 7). Badanie przeprowadzone przez Mosleya (2010) również ujawniło, że zależność od zasobów jest czynnikiem umożliwiającym prognozowanie zaangażowania HSO w wysiłki związane z rzecznictwem politycznym – w tym przypadku mowa o dostrzeganym znaczeniu zwiększenia świadomości zapotrzebowania na usługi wśród kluczowych elementów ich środowiska zadaniowego.

Centralną kwestią w zależności od zasobów są często fundusze gotówkowe, a organizacje zazwyczaj formują się w sposób, który odzwierciedla źródła tych funduszy, a zwłaszcza – ich przewidywalność. Twombly (2002) porównał ponad 2 tysiące organizacji świeckich i religijnych i ustalił, że te drugie zazwyczaj oferowały mniej zróżnicowane usługi i wykazywały niższe tempo ich ekspansji. Wydaje się, że było to rezultatem większej zależności tych organizacji od prywatnych darowizn, które są mniej przewidywalnym źródłem finansowania niż bardziej zróżnicowane bazy finansowe, typowe dla organizacji świeckich. W badaniu efektywności usług w 127 publicznych i niezależnych HSO Mano-Negrin (2003) ustaliła, że w agencjach publicznych zmienność efektywności zazwyczaj można było wyjaśnić wkładem z zewnątrz – od rzeczników klientów i innych udziałowców. Jednak w niezależnych agencjach najważniejszymi determinantami efektywności były czynniki wewnętrzne, takie jak struktura albo praktyki związane z zarządzaniem. Autorka przypisuje te różnice faktowi, że zależność agencji publicznej od funduszy publicznych sprawia, że bardziej reaguje ona na wkład ze strony społeczności.

Dabelko, Koenig i Danso (2008) zbadali, czy model zależności od zasobów przewiduje, jak HSO i firmy komercyjne, które świadczą usługi dzienne dla dorosłych, reagują na zasady dostępu do funduszy publicznych. Ustalili, że organizacje dostosowywały się dzięki wykorzystaniu wielu ze strategii omawianych przez teoretyków kontyngencji, o których pisaliśmy w rozdziale 7. Narzędzie przedstawione w tabeli 8.3 podsumowuje te i inne kwestie i może pomóc w ocenie relacji agencji ze źródłami jej przychodów.

Tabela 8.2 Narzędzie oceny zasobów pieniężnych i niepieniężnych

Źródło przychodów pieniężnych	Odsetek przychodów	Elastyczność w wykorzystaniu zasobów
Kontrakt ze stanowym departamentem usług socjalnych	26	Niska
Opłaty od klientów	22	Wysoka
Donacje na cele charytatywne	14	Wysoka
Granty rządowe	8	Niska
Inne	30	To zależy
Źródła przychodów niepieniężnych	**Opis**	
Wolontariusze	Dziewięciu członków zarządu Trzydziestu trzech wolontariuszy zapewniających odpoczynek od opieki dla rodziców zastępczych Dwunastu wolontariuszy zapewniających transport	
W naturze	Jedna furgonetka Jedna filia	
Zwolnienia z podatków	120 tysięcy dolarów rocznych oszczędności dzięki statusowi organizacji non profit	

Identyfikacja i ocena relacji z klientami i instytucjami skierowującymi klientów

Relacje z klientami. Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

Tabela 8.3 Ocena relacji ze źródłami finansowania

Źródło finansowania	Charakter komunikacji, długość trwania relacji, zmiany w finansowaniu
Kontrakt ze stanowym departamentem usług socjalnych	Coroczne wizyty na miejscu; kontrakty od 12 lat; fundusze zawsze pozostawały na tym samym poziomie albo rosły
Opłaty od klientów	Z większością klientów spotkania odbywają się co tydzień; albo płacą bezpośrednio, albo przez plan ubezpieczeniowy; opłaty od klientów spadły o 2 procent w ostatnich latach
Darowizny na cele charytatywne	Największe darowizny pochodzą od grup kościelnych; personel agencji odwiedza przedstawicieli kościołów raz na rok; donacje wzrosły o 3,5 procent w ostatnim roku

- Jaka jest domena organizacji (np. jakie kryteria wykorzystuje ona do określenia, którzy klienci uzyskają usługi)?
- Czy klientów trzeba rekrutować albo informować ich o organizacji? Czy klienci będą szukać jej na własną rękę albo czy będą upoważnieni do uczestnictwa?
- Jak organizacja zajmuje się klientami, którzy poszukują jej usług, ale nie pasują do profilu zazwyczaj obsługiwanych osób?
- Jak pokrywane są koszty obsługi klientów i jak organizacja radzi sobie z tymi z nich, którzy nie mogą zapłacić?
- Jakie ważne instytucje odsyłają klientów do organizacji?

Żadna organizacja usług społecznych nie może obsłużyć wszystkich klientów, którzy mogą znajdować się w potrzebie obszarze tej organizacji, dlatego każda z nich zazwyczaj ustala definicję typów klientów, których będzie obsługiwać. Często przybiera ona postać **kryteriów kwalifikacji**, które klient musi spełnić, żeby zostać uznanym za odpowiadającego organizacji i oferowanym przez nią usługom. Klientów, którzy spełniają te kryteria, uznaje się za należących do **domeny** organizacji. Domenę można traktować jako wyznaczoną przez organizację granicę oddzielającą klientów kwalifikujących się i niekwalifikujących się do jej usług (Levine, White, 1961). W następnym punkcie pokażemy, że domena organizacji może odnosić się zarówno do tego, co ona robi, jak i tego, kogo obsługuje, a domeny są często środkami, za pomocą których organizacje ustalają swoje role albo nisze w swoim środowisku.

Decyzja o tym, czy dany klient należy do domeny organizacji, często opiera się na różnych czynnikach. Mogą one obejmować cechy demograficzne, takie jak wiek, płeć, rasa albo pochodzenie etniczne, jak w przypadku organizacji koncentrujących się na usługach dla dzieci, kobiet albo konkretnej populacji imigrantów. W innych przypadkach kwalifikowanie się może być określone przez obecność pewnych problemów (takich jak względy zdrowotne, używanie substancji odurzających albo przemoc domowa) wpływających na klientów. Złożone problemy, na przykład ubóstwo, często wymagają wielu usług, takich jak czasowe wsparcie dochodu, pomoc żywnościowa, doradztwo związane z zatrudnieniem i inne, a pojedyncza organizacja rzadko świadczy wszystkie te usługi. W tych przypadkach organizacja może ustalić, czy klient kwalifikuje się do usług, na podstawie nie tylko obecności problemu, lecz także zapotrzebowania na konkretną usługę związaną z tym problemem, jak może to mieć miejsce w przypadku agencji, która świadczy pomoc mieszkaniową.

W ocenie kryteriów kwalifikacji ważne jest określenie, czy pewne grupy klientów są systematycznie wykluczane przez te kryteria albo przez sposób, w jaki są one stosowane. Może się to dziać na wiele sposobów. Klienci mogą się dowiadywać, że kwalifikują się do usług, ale tylko w konkretnym miejscu, a w przypadku klientów mających problemy z transportem może to oznaczać uznanie ich za niekwalifikujących się do usługi. Rodzicom z małymi dziećmi można zaoferować szkolenie, ale jeśli opieka nad dzieckiem nie jest dostępna w tym miejscu, mogą oni nie być w stanie w nim uczestniczyć. Lexchin i Grootendorst (2004) opisali program usług zdrowotnych, w którym współpłacenie za recepty zostało wprowadzone w celu zwiększenia dostępu klientów do innych lekarstw, jednak – z uwagi na obowiązek partycypowania w kosztach – wykorzystanie przez klientów niezbędnych leków na receptę spadło. Inne badanie kryteriów kwalifikacji wymagających od klientów zamieszkiwania w społeczności przez określony czas pokazało, że klientom, którzy często się przeprowadzali, z powodu wymogu związanego z miejscem zamieszkania często odmawiano usług właśnie wtedy, kiedy najbardziej ich potrzebowali (Montoya, Bell, Richard, Goodpastor, Carlson, 1999). Niektóre organizacje i świadczone przez nie usługi są dobrze znane w społeczności, zatem pozyskiwanie klientów nie jest zbyt potrzebne. Inne organizacje mogą być nowe albo mogły otworzyć nowy oddział, albo zainicjowały nowy program, co oznacza, że muszą podjąć kroki w celu przyciągnięcia potencjalnych klientów. Kiedy przeprowadza się ocenę organizacji, te kroki powinny zostać ocenione w kategoriach tego, czy wystarczająca liczba klientów aplikuje, by zapewnić dostępność danej możliwości, czy wielu aplikujących uznawanych jest za niekwalifikujących się i dlatego odsyła się ich z niczym i czy po rozpoczęciu świadczenia usług liczba nieobsłużonych klientów w społeczności pozostaje duża.

Kolejną ważną zmienną w rozumieniu populacji klientów jest relacja finansowa między klientem a agencją. W firmach komercyjnych klienci zazwyczaj płacą bezpośrednio za dobra i usługi, które otrzymują, a organizacja starannie projektuje swoje produkty, żeby zaspokoić potrzeby tej grupy. Jednak w organizacjach usług społecznych ci, którzy płacą za usługi, mogą nie być tymi samymi jednostkami, które otrzymują te usługi. Jest to ważne rozróżnienie, dlatego dla naszych celów zdefiniujemy klientów HSO jako tych, którzy bezpośrednio otrzymują usługi, a niekoniecznie jako tych, którzy za nie płacą. Klientów, którzy pokrywają koszty swoich usług – czy to osobiście, czy przez zwrot kosztów przez strony trzecie – będziemy nazywać **klientami pełnopłatnymi**. Są to klienci stanowiący ważny zasób, których agencja chce przyciągnąć i którzy z największym prawdopodobieństwem będą obsługiwani, ponieważ zapewniane przez nich przychody mogą zostać wykorzystane do pokrycia kosztów obsługi innych klientów.

Klientów, którzy płacą mniej, niż wynosi koszt ich usług, albo którzy nie płacą nic, nazywamy **klientami niepełnopłatnymi** (Netting, McMurtry, Kettner, Jones-McClintic, 1990). Ponieważ przychody za usługi dla tych klientów muszą być generowane z innych źródeł (np. donacji na cele charytatywne albo zysków uzyskanych od klientów pełnopłatnych), agencje często nie robią nic, żeby przyciągnąć tych klientów, a nawet mogą tworzyć barierę klasyfikacyjną, by ograniczyć ich liczbę. Doskonałym przykładem tego działania jest tendencja do ograniczania albo odmawiania usług dla beneficjentów Medicare albo Medicaid – usługodawców świadczących usługi zdrowotne – ponieważ stawki refundacji są postrzegane jako niewystarczające do pokrycia kosztów usług (Flint, 2006). Ograniczenia albo odmowy mogą również pojawić się w odniesieniu do klientów poszukujących stosunkowo kosztownych usług albo usług, których agencja nie zapewnia. Pełna ocena organizacji powinna obejmować określenie, czy podejmuje ona właściwe wysiłki w celu skierowania klientów, którym odmawia usług, do organizacji, które mogą być w stanie ich obsłużyć.

Pomimo takiej dynamiki HSO muszą mieć klientów, żeby realizować swoją misję i funkcję, tak więc inne instytucje pośredniczące (odsyłające klientów) są ważnymi elementami środowiska zadaniowego HSO. Formalne i nieformalne porozumienia o odsyłaniu klientów między agencjami zawierane w celu wymiany klientów często postrzega się jako równie ważne, jak relacje ze źródłami finansowania. Przykładowo: ośrodki odwykowe dla młodych są uzależnione od klientów odsyłanych do tych ośrodków przez centra doradztwa rodzinnego, sądy dla młodocianych, kuratoria oświatowe i inne podmioty, dlatego są skłonne utrzymywać bliskie relacje z tymi organizacjami. Tabela 8.4 przedstawia narzędzie, które może pomóc w zidentyfikowaniu populacji klientów i podmiotów pośredniczących odsyłających klientów.

Pewne grupy klientów są systematycznie wykluczane przez kryteria kwalifikacji albo przez sposób, w jaki są one stosowane.

Relacje z instytucjami pośredniczącymi. Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Czy agencja rości sobie pretensje do większej domeny niż ta, którą obsługuje?
- Czy popyt na usługi przewyższa podaż, czy też istnieją niewykorzystane możliwości?

Jakie grupy klientów organizacja odrzuca (np. nieproporcjonalnie wysoką liczbę biednych, osób starszych, osób kolorowych, kobiet, osób niepełnosprawnych, gejów, lesbijek albo innych grup, które zazwyczaj nie są obsługiwane)?

Jak wspomnieliśmy wcześniej, domena organizacji odnosi się do tego, co organizacja robi i komu służy, a są to wyznaczniki, za pomocą których organizacja określa swoją rolę albo niszę w środowisku. **Tworzenie domeny** to proces, przez który organizacje definiują między innymi siebie i swoje role we własnym środowisku zadaniowym. Jednym z elementów tego procesu jest legitymizacja domeny, w której organizacja zyskuje uznanie dla roszczeń wysuwanych przez nią jako do swojej sfery działań i specjalizacji. Legitymizacja nie zawsze następuje natychmiast, a zazwyczaj istnieje rozbieżność między tym, co organizacja uważa za swoje granice, czyli **domeną deklarowaną**, a tym, jakie te granice rzeczywiście są, czyli **domeną de facto** (Greenley, Kirk, 1973).

Roszczenia dotyczące domen zazwyczaj ewoluują wraz ze zmieniającymi się warunkami w środowisku. Agencje

Tabela 8.4 Identyfikacja populacji klientów i instytucji pośredniczących

Obsłużone grupy klientów
1. Pary/Jednostki zrzekające się dzieci
2. Pary chcące adoptować dzieci
3. Osoby chcące zostać rodzicami zastępczymi
4. Rodzice zastępczy
5. Jednostki potrzebujące indywidualnej porady
6. Rodziny potrzebujące porady
7. Osoby nadużywające narkotyków

Demograficzny skład populacji klientów							
Wiek	Odsetek	Pochodzenie etniczne	Odsetek	Płeć	Odsetek	Opłaty	Odsetek
<20	5	Amerykańscy Indianie	3	Kobiety	64	Pełne opłaty	26
20–29	15	Afroamerykanie	14	Mężczyźni	36	Część opłaty	38
39–39	22	Azjoamerykanie	4			Bez opłaty	15
40–49	29	Latynosi	19			Kontrakt	21
50–59	19	Biali	60				
60–69	8						
70+	2						

Instytucja odsyłająca	Odsetek
Doradca szkolny/Nauczyciel	31
Urzędnik	22
Agencje usług socjalnych	19
Lekarze i kliniki	15
Prawnicy	13

dążą do wykorzystania dostępnych zasobów, a większość z tych agencji nieustannie dostosowuje swoje domeny traktowane jako sposoby wykorzystywania zasobów. Zazwyczaj dokładnie śledzi się trendy w funduszach pochodzących ze źródeł charytatywnych i rządowych, aby zapewnić napływ tych funduszy. Agencje mogą też próbować konkurować o fundusze na obszarach, na których mają niewielkie doświadczenie i niewielką wiedzę fachową.

Jak zauważyliśmy wcześniej, klienci to także zasoby, choć indywidualnego klienta można ujmować albo po stronie aktywów, albo po stronie pasywów – w zależności od tego, czy klient ten mieści się w domenie agencji i czy może zapłacić za usługi. Dostrzeżenie tej dynamiki prowadzi do powstania obaw odnośnie do relacji agencji z klientami, a mianowicie do tego, czy pewne grupy klientów, zwłaszcza znajdujących się w największej potrzebie, są rozmyślnie wykluczane z dostępu do usług (Cloward, Epstein, 1965). Wyniki badań sugerują, że rzeczywiście może tak być.

W jednym z pierwszych badań Kirk i Greenley (1974) przeanalizowali wysiłki podejmowane przez klientów w celu uzyskania usług. Rezultaty pokazały, że tylko 47 na każdych 100 klientów zostało obsłużonych przez pierwsze dwie agencje, które odwiedzili; reszta została albo odrzucona, albo odesłana do innej instytucji. W napisanym wspólnie artykule Greenley i Kirk (1973) przeanalizowali dynamikę tych wyników i wskazali na wybór domeny jako kluczowy czynnik. Ponieważ większość agencji miała większe **domeny deklarowane** niż **domeny de facto**, te agencje przyciągały klientów, których nie były w stanie obsłużyć. Wiele agencji najwyraźniej postrzegało tę niezgodność jako pożądaną, ponieważ dawała możliwość, by wybrać tylko najlepiej pasujących, pełnopłatnych klientów. Ten proces znany jest jako **spijanie śmietanki**. Empiryczne dowody na istnienie tych procesów znaleziono w badaniach usług dla bezdomnych dorosłych bezdomnej młodzieży (Hunter, Getty, Kemsley, Skelly, 1991; Thompson, McManus, Lantry, Windsor, Flynn, 2006).

Do selekcji klientów prowadzą również kontrakty rządowe agencji pozwalające na obsłużenie niektórych z klientów. Hasenfled i Powell (2004) zbadali grupę non profit HSO, która zawarła kontrakty z publiczną agencją welfare-to-work (WTW) świadczącą czasowe zasiłki dla beneficjentów pod warunkiem, że klienci przejdą na pełne zatrudnienie tak szybko, jak to możliwe. Wyniki tych badań pokazały, że środowisko agencji zawiera elementy ograniczające klientów, których mogą obsłużyć, ograniczające oferowane usługi i ich rezultaty. Te ograniczenia pozostawały często w sprzeczności z modelami usług, które personel agencji chciał realizować, i przejawiały się w kryteriach ewaluacji stworzonych przez źródła finansowania i źródła regulujące.

Te kwestie wiążą się z zagadnieniem kontroli granic, które dotyczy zdolności agencji do odrzucania klientów, których nie chce obsłużyć. Greenley i Kirk (1973) ustalili, że agencje sprawujące silną kontrolę nad granicami (zazwyczaj organizacje komercyjne i organizacje non profit cieszące się wysokim prestiżem) z największym prawdopodobieństwem stosowały spijanie śmietanki, pozostawiając klientom, którzy zostali odrzuceni, znalezienie agencji sprawujących słabszą kontrolę nad granicami. Doprowadziło to do tego, że dla klientów, którzy mieli największe trudności i byli najmniej zdolni do ponoszenia opłat, jedyną opcją były te agencje, które już miały nadmiar klientów i najmniejsze środki. Dowody na spijanie śmietanki znaleziono w wielu przypadkach – od przyjmowania klientów zależnych od Medicaid do domów opieki (Meyer, 2001), przez przyznawanie bonów szkoleniowych dla bezrobotnych (Hipp, Warner, 2008), po przyjmowanie dzieci ze środowisk wykluczonych do prywatnych szkół (West, Ingram, Hind, 2006).

Kontrola granic jest na ogół najsilniejsza w organizacjach komercyjnych, gdzie zasadniczym celem jest zarabianie pieniędzy, a najniższa – w organizacjach rządowych, które mają zapewniać sieci bezpieczeństwa dla klientów, którzy nie mogą otrzymać usług gdzie indziej. Jednak od początku lat 80. polityka rządowa faworyzowała **prywatyzację** – przenoszenie większości usług do sektora prywatnego. Założeniem kierującym tym podejściem było przekonanie, że organizacje sektora prywatnego potrafią świadczyć usługi bardziej wydajnie i bardziej efektywnie niż duże biurokracje rządowe oraz że organizacje non profit mogą opierać się również na tradycyjnym zaangażowaniu w niesienie pomocy ubogim, by zapewnić obsłużenie tych klientów.

Niestety, wiele badań sugeruje, że ten trend często prowadził do redukcji lub ograniczenia usług, zwłaszcza w przypadku agencji non profit. Do przyczyn tych cięć należały zmiany w regulacjach rządowych (Hasenfeld, Powell,

2004) i opóźnienia w płatnościach za zakontraktowane usługi (Kramer, Grossman, 1987). W badaniu dotyczącym wpływu zmieniającej się polityki rządowej na agencje non profit w rejonie Chicago Grønbjerg(1990) stwierdziła, że usługi często ulegały redukcji, ponieważ przyjęta polityka przeceniała zdolność agencji non profit do świadczenia usług klientom najbardziej niekorzystnie usytuowanym pod względem ekonomicznym.

Agencje usług społecznych dostosowują swoje granice do szerokiego spektrum czynników, a ich błędne rozumienie może doprowadzić do poważnych luk w usługach. Jednym z kryteriów ustalania granic jest natura samych klientów, a ubóstwo albo złożone, długotrwałe problemy są cechami charakterystycznymi, które podnoszą poziom potrzeb przy jednoczesnym obniżeniu prawdopodobieństwa bycia obsłużonym. Tabela 8.5 przedstawia narzędzie, które może być pomocne w ocenie relacji agencji z klientami i instytucjami pośredniczącymi.

Identyfikacja i ocena relacji z innymi elementami środowiska zadaniowego

Relacje z podmiotami regulacyjnymi, organizacjami profesjonalnymi i opinią publiczną. Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Jakie ciała regulacyjne na poziomie stanowym albo federalnym nadzorują programy realizowane przez tę organizację?
- Z jakimi agencjami rządowymi agencja kontaktuje się w celu świadczenia usług?
- Jakie stowarzyszenia profesjonalne, ciała akredytujące, rady wydające licencje i certyfikaty wpływają na działania agencji?
- Jak opinia publiczna postrzega agencję w kategoriach ważności, wartości i jakości jej usług?

Do środowiska zadaniowego organizacji należą grupy, które niekoniecznie zapewniają zasoby, ale tworzą kontekst działania agencji. Jednym z przykładów są ciała regulacyjne odpowiedzialne za ustalanie granic akceptowalnych praktyk związanych ze świadczeniem usług. Do takich ciał regulacyjnych mogą należeć rządowe agencje wydające licencje, które kontrolują i certyfikują usługi i fizyczne środowisko organizacji, takich jak domy opieki, instytucje sprawujące opiekę nad dziećmi i ośrodki odwykowe. Mogą to być również agencje egzekwujące przestrzeganie szczegółowych wytycznych proceduralnych, co pozwala organizacjom uzyskać pokrycie kosztów świadczonych przez nie usług. Jeszcze inne to lokalne, stanowe i federalne organy skarbowe, które ściągają podatki i monitorują procedury księgowe. Rozbudowane wymogi dotyczące przejrzystości i użytkowania funduszy są również narzucane przez rządowe źródła finansowania, takie jak United Way.

Tabela 8.5 Ocena relacji z klientami i instytucjami pośredniczącymi

Populacja klientów	Podaż – popyt	Nieobsłużeni/Niedostatecznie obsłużeni
Pary adoptujące/Dzieci do adopcji	Pięć par na każde dziecko	Dzieci w szczególnej potrzebie
Rodziny zastępcze/Dzieci w potrzebie	Półtora dziecka w potrzebie na każdy dom zastępczy	Dzieci w szczególnej potrzebie
Rodziny potrzebujące porady	Lista oczekujących dwa, trzy tygodnie	Rodziny niemówiące po angielsku
Nadużywający narkotyków	Lista oczekujących trzy miesiące	Ubodzy, bez zarobku, zarabiający mało, nieubezpieczeni

Inne organizacje, które nakładają swojego rodzaju ograniczenia regulacyjne, obejmują stowarzyszenia profesjonalne, związki zawodowe i ciała akredytujące. Ogólnie rzecz biorąc, ciała akredytujące certyfikują działalność organizacji jako całości, podczas gdy stowarzyszenia profesjonale i ciała wydające licencje certyfikują pracę jednostek. Oznacza to, że wpływ tych grup może przejawiać się na poziomie organizacji albo jednostek, które działają w tych grupach. Przykładowo: działaniami pracowników, którzy należą do National Association of Social Workers (NASW) albo Academy of Cetrified Social Workers (ASCW), rządzi NASW Code of Ethics. Stanowe agencje wydające licencje nakładają podobne ograniczenia, a organizacje o wysokim odsetku pracowników, którzy spełniają te wymogi, mogą funkcjonować odmiennie od tych, które zatrudniają stosunkowo niewiele osób. Na poziomie organizacji ciała akredytujące, takie jak Join Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO), nakładają różne wymogi na to, jak muszą działać członkowie agencji, a utrata akredytacji z powodu pogwałcenia tych zasad może zagrażać żywotności agencji z powodu ograniczenia jej funduszy i liczby klientów odsyłanych przez inne instytucje.Opinia publiczna stanowi kolejny element tej grupy. HSO ze swojej natury są uzależnione od społecznej aprobaty ich działań, ale poglądy przedstawicieli opinii publicznej nie zawsze są oczywiste. Co więcej, opinia publiczna rzadko kiedy jest jednomyślna, zatem organizacje muszą często ustalać, które poglądy reprezentują dominującą postawę. Wreszcie, agencje mogą czasami być zmuszone, by sprzeciwić się opinii publicznej, jak w przypadku organizacji pełniących rolę rzeczników, które muszą stawiać czoła ignorancji albo dyskryminacji wobec konkretnych klientów albo grup klientów.

W środowisku zadaniowym opinia publiczna często wyraża się w niezmiernie zróżnicowany sposób. Wyrażają ją między innymi wybierani reprezentanci, grupy interesów, organizacje obywatelskie i inne grupy. Źródła finansowania są również pośrednimi, ale ważnymi wskaźnikami poglądów opinii publicznej. Prawidłowości we wzrostach i spadkach darowizn na cele charytatywne mogą na przykład ujawniać kwestie, które donatorzy uznają za ważne, a tak samo jest w przypadku priorytetów prywatnych fundacji. Wreszcie, media masowe są najważniejszymi przekaźnikami postaw opinii publicznej, choć często kładą nacisk raczej na najbardziej skrajne opinie niż te najbardziej typowe.

Opinia publiczna jest raczej dynamiczna niż statyczna, a podobne agencje w różnym czasie albo w różnych miejscach mogą natknąć się na bardzo odmienne postawy i oczekiwania.

Usługi związane z ochroną dzieci stanowią przykład relacji między agencjami, opinią publiczną i mediami masowymi (które zarówno przekazują, jak i kształtują opinię publiczną). Decyzja o odebraniu dziecka rodzicom wiąże się z delikatnym wyważeniem troski o dobrostan dziecka i praw rodziców. Przykładowo: sprawa ze stanu Waszyngton dotycząca przemocy wobec dziecka, która doprowadziła do jego śmierci, stała się obiektem żywego zainteresowania ze strony opinii publicznej i wywołała wybuch publicznego oburzenia, czego skutkiem były zmiany w ustawodawstwie. Nakazywały one pracownikom socjalnym zajmującym się usługami ochronnymi kłaść nacisk przede wszystkim na bezpieczeństwo dziecka przy podejmowaniu takich decyzji. Jednak wiadomości dotyczące spraw toczących się w innych miejscach zawierały karykaturalny obraz pracowników socjalnych jako „porywaczy dzieci", co doprowadziło do wprowadzenia bardziej rygorystycznych wskazówek regulujących odbieranie dzieci.

Cordes i Henig (2001) zwracają uwagę, jak opinia publiczna wpływa na to, gdzie i jak alokowane są fundusze. Zauważają, że nowe metody przekazywania darowizn dają darczyńcom większą swobodę wyboru konkretnych agencji i spraw, które chcą wesprzeć. Pozwalają na większą elastyczność, ale mogą osłabić efektywność organizacji parasolowych, takich jak United Way, w ogólnej ocenie potrzeb społeczności i dystrybuowaniu funduszy na podstawie tych ocen.

Kluczowe jest to, że opinia publiczna jest raczej dynamiczna niż statyczna, a podobne agencje w różnym czasie albo w różnych miejscach mogą natknąć się na bardzo

odmienne postawy i oczekiwania. Identyfikacja środowiska zadaniowego jest zatem nieustannym procesem, ponieważ postawy publiczne się zmieniają, a metody finansowania ewoluują. Narzędzie takie jak przedstawione w tabeli 8.6 można wykorzystać do identyfikacji ważnych elementów w środowisku zadaniowym agencji.

Relacje z konkurentami i współpracownikami. Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Jakie inne agencje świadczą takie same usługi tym samym klientom co ta organizacja?
- Z kim organizacja konkuruje?
- Z kim organizacja współpracuje? Czy organizacja należy do koalicji albo partnerstwa?

Jak organizacja jest postrzegana przez ciała regulacyjne, agencje przyznające kontrakty rządowe, organizacje profesjonalne, ciała akredytujące i opinię publiczną w porównaniu z innymi organizacjami i konkurencją?

Tabela 8.6 Identyfikacja organizacji regulacyjnych, profesjonalnych i medialnych

Przykładowa organizacja	Programy, na które ma wpływ
Ciała regulacyjne	Opieka dzienna
Stanowy wydział ds. dobrostanu dzieci	Program Meals on Wheels
Departament zdrowia hrabstwa	
Organizacje przyznające granty i kontrakty	Odpoczynek od opieki
Granty federalne (www.grants.gov)	Szkolenie zawodowe
Stanowy departament ds. zaburzeń rozwojowych	
Stowarzyszenia profesjonalne	Doradztwo indywidualne i grupowe
National Association of Social Workers (www.nasw.org)	Doradztwo dla par i rodzin
American Association for Marriage and Family Therapy (AAMFT) (www.aamft.org)	
Organizacje akredytujące	Opieka w domu
Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) (www.jointcommission.org)	Opieka dzienna
National Association for the Education of Young Children (NAEYC)	
Rady przyznające licencje i certyfikaty	Doradztwo indywidualne i grupowe
State Social Work Licensing Board	
Media publiczne i organizacje rzeczników	Śledztwa w sprawie maltretowania dzieci
Lokalna filia sieci telewizyjnej	Szkolenia zawodowe
ARC (www.thearc.org)	

Kolejnym kluczowym elementem w środowisku organizacji są inni usługodawcy. Relacje między agencjami, których środowiska zadaniowe się pokrywają, mogą mieć charakter konkurencji, kooperacji albo połączenia tych dwóch podejść, w zależności od okoliczności.

W rozdziale 6 w tabeli 6.5 przedstawiliśmy pięć poziomów oddziaływania prowadzących do udoskonalenia tworzenia programów – są to: komunikacja, kooperacja, koordynacja, współpraca i konfederacja. Te poziomy można wykorzystać do oceny, jak HSO są związane z innymi członkami swojego środowiska zadaniowego.

Relacje konkurencji można scharakteryzować na podstawie sytuacji, w których dwie albo większa liczba agencji poszukuje tych samych zasobów (klientów, funduszy, wolontariuszy itp.) z tych samych źródeł. Agencje non profit konkurują między sobą o donacje na cele charytatywne, jak również o granty z fundacji rządowych i prywatnych. McMutry i współpracownicy (1991) stwierdzili, że według agencji non profit największa konkurencja – zarówno o fundusze, jak i o klientów – jest raczej ze strony innych organizacji non profit niż ze strony organizacji komercyjnych. Inne badania sugerowały, że konkurencja wzrosła między agencjami non profit a komercyjnymi na obszarach takich jak przechodzenie z zasiłku na zatrudnienie (Frumkin, Andre-Clark, 2000). Gibelman (2007) omawia, jak wysiłki podejmowane w celu skierowania funduszy rządowych do agencji o charakterze religijnym stworzyły niespodziewane zagrożenie dla tych agencji z powodu braku doświadczeń z dynamiką rynku. W tych przypadkach konkurencja nakierowana jest przede wszystkim na klientów spełniających kryteria kwalifikacji określone w kontrakcie, ale w innych przypadkach koncentruje się na klientach płacących za usługi. Jednak w niektórych społecznościach funkcjonują nieliczne HSO, więc konkurencja jest ograniczona, a badania przeprowadzone przez Van Slyke'a (2003) wskazują, że zarówno koszty, jak i efektywność mogą spaść, kiedy agencje publiczne agresywnie angażują się w kontrakty na usługi w społecznościach, w których nie ma konkurencji. Podobnie – Rousseau i Lako (2008) ustalili, że oczekiwane korzyści z ograniczenia kosztów nie pojawiały się w Holandii po przejściu z systemu rządowego na system, w którym usługodawcy non profit konkurują o fundusze rządowe, by zapewnić podstawową opiekę medyczną.

Bezpośrednia konkurencja o fundusze nie jest nieunikniona. Powszechne są również porozumienia o współpracy, jak w przypadku uzgodnień dotyczących odsyłania klientów między agencjami, które są wykorzystywane jako środki wymiany klientów nieodpowiadających zadaniom agencji pośredniczącej, którzy jednak są uznawani za zasoby przez agencję, do której są odsyłani. Inne agencje podjęły wysiłki mające na celu zbudowanie rozległej koalicji, by zwiększyć swoją zdolność do zaspokajania potrzeb klientów (Eilbert, Lafronza, 2005). Jeszcze inne nawiązały porozumienia o współpracy zorientowane na społeczności, by zapewnić pełniejszy dostęp do usług na konkretnych obszarach (Prince, Austin, 2001; Tomkins, Shank, Tromanhauser, Rupp, Mahoney, 2005). Czynniki przyczyniające się do takiego zachowania obejmują: świadomość potrzebnych usług w społeczności, niewystarczające zasoby i zdolność samorządów lokalnych do koordynowania tych porozumień.

Końcowa ocena relacji agencja – społeczność związana jest z tym, jak agencja jest postrzegana w porównaniu z innymi agencjami i konkurencją. W jakim świetle tę organizację postrzegają agencje regulacyjne, ciała akredytujące, agencje odpowiadające za kontrakty rządowe, stowarzyszenia profesjonalne, media i opinia publiczna? Czy ta organizacja postrzegana jest jako ceniona część sieci usług społecznościowych, czy – jako służąca samej sobie i niezainteresowana swoją społecznością? A może członkowie społeczności postrzegają tę organizację jako zbyt kontrowersyjną albo zbyt bojaźliwie reagującą na rodzące się potrzeby? Ocena tych sposobów postrzegania agencji zakłada, że ma ona jakiś dorobek w społeczności i że kluczowi informatorzy chcą dzielić się swoimi poglądami na to, jak agencja wpisuje się w ogólną sieć usług społecznościowych. Narzędzie zaprezentowane w tabeli 8.7 pomaga w ocenie relacji organizacji z innymi usługodawcami w jej środowisku zadaniowym.

Identyfikacja i ocena kompetencji kulturowej w relacjach zewnętrznych

Rozumienie zróżnicowania w środowisku organizacyjnym. Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie wysiłki podjęła organizacja w celu poznania zróżnicowania, które istnieje w jej środowisku?
- Czy organizacja w dostępie do usług dostrzega bariery i dąży do ich przezwyciężenia?
- Czy organizacja podejmuje kroki, by zapewnić, że personel odzwierciedla zróżnicowanie jej klientów?
- Czy usługi świadczone przez organizację są dobrze dopasowane do potrzeb klientów zarówno z mniejszości, jak i spoza nich?

W rozdziale 2 zwróciliśmy uwagę na niektóre z nierówności dotyczących zdrowia, dochodu, edukacji i innych czynników, które wpływają na mniejszości. HSO, które posiadają kompetencję kulturową na najbardziej fundamentalnym poziomie, to takie, które są świadome tych problemów i zorientowana na ich rozwiązanie. HSO posiadające kompetencję kulturową gromadzą również systematycznie informacje, by zrozumieć zróżnicowanie potrzeb w swoim środowisku. Dotyczy to potencjalnych klientów, jak również innych grup, takich jak donatorzy, rzecznicy klientów i organizacje obywateli. Gromadzenie tych informacji następuje zazwyczaj przez ocenę potrzeb, którą przeprowadza się za pomocą metod takich jak pozyskiwanie informacji od jednostek i grup za pośrednictwem wywiadów, grup fokusowych, sondaży e-mailowych, telefonicznych albo internetowych, badania źródeł takich jak dane ze spisów albo akta szkolne lub sądowe. Podczas przeprowadzania oceny potrzeb organizacja powinna dowieść, że ma świadomość, że zróżnicowanie powstaje nie tylko z różnic rasy, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej bądź wieku, lecz także z uwagi na sprawność fizyczną i poznawczą, pochodzenie społeczno-ekonomiczne, edukację, dostęp do usług i inne aspekty. Najnowsze badania podają przykłady wielowymiarowych sposobów oceniania potrzeb grup, do których trudno jest dotrzeć w tradycyjny sposób (Smith, McCaslin, Chang, Martinez, McGrew, 2010; Suarez-Balcazar, Balcazar, Taylor-Ritzler, 2009; Sussman, Skara, Pumpuang, 2008).

Jedną z kwestii, którym kompetentna kulturowo organizacja musi stawić czoła, jest to, że dyskryminujące zachowania są bardziej subtelne niż w historycznych przykładach segregacji rasowej w szkołach i stołówkach. Taka organizacja musi również dostrzegać, że można wchodzić w interakcje z członkami konkretnej grupy w sposób będący w efekcie rasistowski (albo seksistowski, ageistowski itp.), który jednak wywołany jest raczej ignorancją albo zaniedbaniem niż złą wolą. Dovidio, Penner, Albrecht, Norton, Gaertner i Shelton (2008) omawiają, jak jawne przesądy są zastępowane przez mniej bezpośrednie formy rasizmu opartego na awersji (s. 479). Badania pokazują, że ludzie, którzy nie uważają siebie za rasistów i którzy sprzeciwiają się dyskryminacji rasowej, mogą jednak zachować negatywne stereotypy o grupach rasowych, które wpływają na zachowanie tych osób. Może się to zdarzyć również na poziomie organizacji, na przykład przez przyjmowanie fałszywych założeń, które przeceniają słabości, a jednocześnie nie doceniają potrzeb. Szczególne znaczenie podczas analizowania tej dynamiki mają dostęp do usług, cechy charakterystyczne usługodawcy i cechy usług.

Tabela 8.7 Relacje z innymi usługodawcami

Inne agencje świadczące usługi	Relacje
Stanowy departament ds. dobrostanu dzieci	Współpraca
Central City Family Services	Rywalizacja
Counseling Advocates, Inc.	Rywalizacja
New Foundations	Współpraca
Baptist Family Services	Współpraca

Dostęp do usług. Jak omawialiśmy wcześniej, organizacje mogą wprowadzić kryteria kwalifikacji zapewniające stały napływ potrzebnych zasobów. Jednak te kryteria wykluczają pewnych klientów znajdujących się w największej potrzebie, w tym ludzi należących do grup tradycyjnie otrzymujących nieadekwatne usługi. Leichter (2004) przedstawia przykłady w dostępie do opieki zdrowotnej wśród Latynosów w Kalifornii uzyskujących niskie dochody. Inne badania pokazały, jak klienci z pewnych grup w mniejszym stopniu niż inni korzystają z usług po prostu dlatego, że są przekonani, że nie spełniają kryteriów dających dostęp do tych usług. Herbst (2008) ustalił, że jest znacznie mniej prawdopodobne, że Afroamerykanie uzyskujący niskie dochody otrzymają subsydia na opiekę nad dziećmi, choć są uprawnieni do uzyskania tych subsydiów. Było to spowodowane po części procesami „spijania śmietanki", w których podejmowano wysiłki, by klientów mogących w większym stopniu pokryć koszty usług uświadomić o tym, że są do nich uprawnieni. Jednocześnie robiono niewiele, by pozyskać osoby, które nie były w stanie pokryć tych kosztów, ale spełniały kryteria dostępu do usług. Shaefer (2010) ustalił, że pracownicy o niskich dochody i należący do mniejszości znacznie rzadziej mają dostęp do zasiłku dla bezrobotnych, do którego mają prawo, niż inni, ponieważ wcześniejsze doświadczenia z odmową dostępu do usług sprawiły, że te osoby zakładają, że się do nich nie kwalifikują.

Problemy z dostępem do usług mogą również mieć bardziej konkretny charakter. Przykładowo: pomimo poprawy związanej z American with Disabilities Act z 1990 roku osobom z niepełnosprawnością fizyczną, intelektualną i innego rodzaju wciąż brak fizycznego dostępu do wielu budynków, urządzeń i usług (McColl, Jarzynowska, Shortt, 2010). Obserwacje sugerują również, że odległość i trudności z transportem stanowią jedną z najpoważniejszych przeszkód w dostępie do usług. Klienci z obszarów wiejskich nadal mają znacznie większe trudności z dotarciem do potrzebnych usług niż ci z miast (Fletcher, Garasky, Jensen, Nielsen, 2010), choć nawet na obszarach gęsto zaludnionych problemy z przenoszeniem się zwiększają efekt oddalenia. Shengelia, Tandon, Adams i Murray (2005) podsumowali wyniki badań i pokazali, że prawdopodobieństwo skorzystania z usług maleje do kwadratu wraz ze wzrostem odległości od nich. Przykładowo: jeśli Klient A mieszka dwa razy dalej od biura agencji niż Klient B, to jest cztery razy mniej prawdopodobne, że to Klient A skorzysta z usług tego biura. Może to prowadzić do niedoszacowania przez agencje dużego spadku dostępności usług wynikającego z małych różnic w odległości.

Prawdopodobne jest zwłaszcza to, że te problemy będą miały wpływ na historycznie opresjonowane albo wykluczone populacje, zatem kompetentne kulturowo organizacje podejmują kroki, by uniknąć tych problemów. Do działań tego typu należy zrozumienie dynamiki „spijania śmietanki" i poszukiwanie sposobów świadczenia usług dla znajdujących się w największej potrzebie, a nie tylko dla klientów, którzy mogą płacić za usługi. Organizacje podejmują również wysiłki, by zapewnić, że klienci na ich obszarze, którzy spełniają kryteria kwalifikujące ich do usług, są tego świadomi. Wreszcie, dążą do tego, by na obszarach swojego działania lokalizacje działań były dogodne raczej dla klientów niż personelu i administratorów, i aktywnie starają się zapewnić klientom dostęp do transportu pozwalającego im dotrzeć do miejsca świadczenia usług.

Cechy charakterystyczne usługodawcy. Jedną z miar tego, czy HSO pasują do swojego środowiska, jest to, czy jej personel jest dopasowany pod względem wieku, rasy, pochodzenia etnicznego, płci i innych cech charakterystycznych do klientów, których obsługuje. Pracownicy socjalni są szkoleni w zmniejszaniu dystansu między nimi a klientami, a personel agencji nie musi być identyczny z klientami pod wszystkimi względami (czy nawet większością

z nich), by być efektywnym. Jednak badania sugerują, że te różnice mogą często mieć zasadnicze znaczenie, zwłaszcza w odniesieniu do rasy czy pochodzenia etnicznego. Przykładowo: w sferze ochrony zdrowia 75 procent afroamerykańskich pacjentów spotyka nieafroamerykańskich lekarzy, natomiast dla białych pacjentów ten stosunek jest odwrotny (Chen, Fryer, Philips, Wilson, Pathman, 2005). Prawdopodobnie nie jest zaskoczeniem, że znacznie bardziej prawdopodobne jest to, że biali pacjenci będą zadowoleni z usług. Inne badania dotyczące usług społecznych również pokazują wyższe zadowolenie i lepsze efekty usług w przypadku klientów, którzy stykają się z usługodawcami tej samej rasy (Martin, Trask, Peterson, Martin, Baldwin, Knapp, 2010; Perry, Limb, 2004). Inny aspekt kompetencji kulturowej organizacji wiąże się z tym, czy podejmowane są w niej odpowiednie działania w celu dywersyfikacji miejsc pracy. Rasizm oparty na awersji, który omawialiśmy wcześniej, istnieje w postaci stereotypowych postaw mogących prowadzić do nieumyślnej, ale realnej dyskryminacji. Te postawy wpływają na zachowania takie jak decyzje dotyczące zatrudnienia, gdzie postrzeganie cech charakterystycznych grupy może przesłonić indywidualne kwalifikacje (Blair, 2001). Badania pokazały, że poza rasą i pochodzeniem etnicznym uprzedzenia przy zatrudnianiu mogą się opierać również na wieku (Dennis, Thomas, 2007), niepełnosprawności (Shier, Graham, Jones, 2009) oraz byciu nosicielem HIV (Rao, Angell, Lam, Corrigan, 2008).

Chow i Austin (2008) przedstawiają wskazówki, jak kompetentne kulturowo organizacje powinny działać, by zapewnić, że ich cechy charakterystyczne będą dobrze odpowiadały zróżnicowaniu danego środowiska. Na podstawie ustaleń Crossa i Friesena (2005) stwierdzili, że organizacją osiągającą najlepsze wyniki pod tym względem będzie ta, która:

- określa populację, która ma otrzymać usługi, i zna jej cechy charakterystyczne;
- zapewnia, że personel i członkowie zarządu są reprezentatywni dla społeczności, która jest obsługiwana;
- rozlokowuje personel w taki sposób, że odzwierciedla on cechy charakterystyczne społeczności, i zapewnia materiały pomocnicze dla personelu (np. opisy obowiązków, protokoły ewaluacji);
- wykorzystuje wskazówki co do praktyki opartej na kompetencji kulturowej;
- inwestuje w rozpoznawanie zróżnicowania i różnic w świadczeniu usług;
- oferuje nadzór, który wspiera i szkoli personel w celu przyswojenia przez niego kompetencji kulturowej;
- korzysta z konsultantów, którzy rozumieją kultury odbiorców usług.

Ważną zaletą tego modelu jest to, że zwraca on uwagę na cechy charakterystyczne usługodawcy, takie jak zróżnicowany skład, planowanie pracy i rozwój personelu, żeby podkreślić fakt, że kompetencja kulturowa wiąże się z czymś więcej niż tylko ze zróżnicowaną siłą roboczą.

Cechy charakterystyczne usług. Organizacje usług społecznych na potrzebę zapewnienia lepszych usług grupom wykluczonym reagowały za pomocą interwencji wrażliwych kulturowo. Definiuje się je jako takie interwencje, w których ważne elementy definiujące kulturę, takie jak wartości, praktyki i standardy postępowania, zostają odzwierciedlone w sposobie przeprowadzenia interwencji. Przykłady interwencji wrażliwych kulturowo można znaleźć w wielu obszarach usług, w tym doradztwie, usługach związanych z używaniem substancji odurzających i złym traktowaniem dzieci, a opracowania sugerują, że te interwencje są skuteczne (Hodge, Jackson, Vaughn, 2010; Jackson, 2009).

Szczególnie ważną cechą agencji kompetentnej kulturowo jest zdolność do rozpoznawania i reagowania na często pojawiające się problemy w grupach liczących niewielu klientów. Bubar (2010) zauważa, że ryzyko napaści seksualnej wśród amerykańskich Indianek jest najwyższe ze wszystkich grup rasowych i etnicznych, ale niewiele agencji – nawet na obszarach dużej koncentracji amerykańskich Indianek – zatrudnia doradców posiadających specjalne umiejętności do zajmowania się tą populacją. Dotyczy to wielu innych potrzeb i populacji – od doradztwa dla młodzieży LGBTQ, nauki języka i pomocy w znalezieniu

mieszkania dla uchodźców, po pomoc w wypłacie odszkodowań dla osób cierpiących na uleczalne, ale rzadkie i kosztowne choroby.

Organizacje muszą również dostrzegać, że klienci, którzy nie należą do większości, mogą niechętnie korzystać z dostępnych usług i że mogą być potrzebne specjalne usługi, żeby to przezwyciężyć. Martin i inni (2010) w swoich badaniach nad korzystaniem z opieki zdrowotnej przez starszych Afroamerykanów dostrzegają obecność wielu takich potencjalnych barier. Są to między innymi:– ogólny brak zaufania do dominujących instytucji, orientacja na wykorzystywanie domowych remediów, niechęć do zażywania przepisanych lekarstw i troska o koszty. Jest bardziej prawdopodobne, że będą wykorzystywane usługi, które odzwierciedlają zrozumienie tych kwestii (a zatem leczenie zostanie doprowadzane do końca), a nie – usługi, które nie biorą ich pod uwagę. Chow i Austin (2008) zauważają, że można to ułatwić dzięki współpracy między organizacjami, która wykorzystuje istniejące agencje lokalne jako odskocznie dla swoich wysiłków w celu przełamania barier.

Zadanie 2: Wewnętrzna ocena organizacji

Ocena organizacji, tak jak ocena społeczności, wymaga rozłożenia dużego, skomplikowanego bytu na elementy. Celem jest zidentyfikowanie punktów albo miejsc w organizacji, które ujawniają zarówno jego silne, jak i słabe strony albo obszary problemowe. W przypadku każdego elementu należy rozważyć, czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) wiąże się on ze zidentyfikowanymi problemami, aby zrozumieć, jak interakcje między elementami prowadzą do utrwalenia problemów albo jak mogą zostać wykorzystane do ich przezwyciężenia.

W celu zilustrowania oceny organizacji rozważmy przykłady Canyon City Department of Child Welfare (CCDCW) i Lakeside Family Services (LFS), zaprezentowane na początku tego rozdziału. Kiedy organizacja publiczna taka jak CCDCW doświadcza problemów z wydajnością, jakością usług dla klientów, morale albo relacjami między pracownikami a managementem, nie powinno być niczym niezwykłym, że ciało nadzorujące – takie jak rada nadzorcza hrabstwa – zatrudnia konsultanta z zakresu zarządzania w celu przeprowadzenia oceny departamentu i jego problemów. Podobnie – jeśli organizacja non profit taka jak LFS, która uległa profesjonalizacji, w większym stopniu uzależnia się od funduszy rządowych (co prowadzi do zmiany misji tej organizacji) i doświadcza cięć w finansowaniu, zarząd może zatrudnić konsultanta w celu zbadania organizacji zarekomendowania strategii pozwalających jej odzyskać samowystarczalność finansową.

W prawdopodobnym scenariuszu konsultanci po przeprowadzeniu wywiadów z reprezentatywnymi przedstawicielami personelu, z klientami, członkami zarządu i innymi osobami będą w stanie udokumentować problemy zidentyfikowane w omówionych przykładach, sformułować hipotezy robocze dotyczące przyczyn tych problemów i zarekomendować rozwiązania i drogi wyjścia. Przy wykorzystywaniu takiego podejścia konsultanci często popełniają błąd, ponieważ zalecają rozwiązania krótkoterminowe, na przykład rozwój i szkolenie personelu, programy motywacyjne dla pracowników, działania podnoszące morale, takie jak imprezy integracyjne, działania wzmacniające więzi między managementem a personelem, próby zhumanizowania funkcji kierowniczych lub inne działania tego rodzaju. Te kroki rzadko kiedy prowadzą do rozwiązania fundamentalnych problemów.

Alternatywne podejście do oceny organizacji polega na przeprowadzeniu systematycznego badania wielu elementów organizacji. Te elementy mogą obejmować: (1) misję organizacji; (2) strukturę organizacji, w tym lokalizację, management, obsadę programów i usług oraz obciążenie sprawami; (3) cele programów; (4) adekwatność finansowania; (5) polityki i praktyki personalne; (6) styl zarządzania; (7) wzorce rozwiązywania problemów i komunikacji, wraz z innymi tego rodzaju cechami charakterystycznymi agencji. W odniesieniu do każdego elementu można zbadać modele idealne albo optymalne wzorce funkcjonowania, co ilustruje aktualna literatura teoretyczna i badawcza. Przy wykorzystaniu tego ideału jako podstawy porównań analiza może przejść do zbadania danych, które przedstawiają aktualną sytuację i do przeanalizowania różnicy między ideałem a rzeczywistością. Celem jest zrozumienie przyczyn przed zaproponowaniem rozwiązań i rozwiązanie problemów długookresowych, a nie zapobieganie aktualnym symptomom.

W tym punkcie zaproponujemy schemat oceny. Identyfikuje on elementy, które należy zbadać w organizacji, zgłębia odpowiednie ramy teoretyczne, identyfikuje pytania, na które należy odpowiedzieć, i określa informacje, które należy zgromadzić lub przeanalizować. Czytelnicy podczas

analizowania tego schematu mogą uznać za użyteczne rozważenie, jak jego elementy stosują się do HSO, z którymi są dobrze zaznajomieni jako stażyści, pracownicy czy nawet odbiorcy usług. Elementy, którymi się zajmiemy, obejmują:

1. Autorytet i misję korporacyjną
2. Strukturę organizacyjną i programową
3. Styl administrowania, zarządzania i przywództwa
4. Planowanie, świadczenie i ewaluację programów i usług
5. Polityki i praktyki personalne
6. Adekwatność technologii i zasobów

Identyfikacja autorytetu i misji korporacyjnej

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jaka jest podstawa i zasięg autorytetu korporacyjnego organizacji?
- Jaka jest misja organizacji?
- Czy organizacja działa w sposób spójny z jej autorytetem i misją?
- W jakim stopniu misja jest popierana przez personel, który odgrywa różne role w organizacji?
- Czy polityki i procedury są spójne z misją i autorytetem?

Jak omawialiśmy wcześniej w tym rozdziale, podstawowym krokiem na drodze do zrozumienia jakiejkolwiek organizacji jest zrozumienie jej domeny. Władza agencji tworzy podstawę prawną jej działań i jest jedną z granic definiujących jej domenę. Jeśli organizacja jest publiczna (rządowa), jej podstawa prawna opiera się na statucie albo zarządzeniu wykonawczym. Jeśli jest prywatna, jej podstawa prawna zawarta jest w akcie założycielskim. Zapoznanie się z tymi dokumentami osobiście może być niekiedy ważne, ponieważ organizacje mogą zostać założone w jednym celu (a być może mogą być nawet finansowane przez trust, który określa cel, taki jak prowadzenie domu dziecka, z którego powstało LFS), ale z biegiem lat do ich misji dodaje się nowe populacje i usługi, jak np. pomoc nastolatkom w ciąży. Choć może to być rozsądne i opierać się na dobrych intencjach, te zmiany mogą jednak doprowadzić do punktu, w którym działania agencji wykraczają poza jej upoważnienie prawne.

Dobrze sformułowana misja określa problemy albo potrzeby, które mają zostać rozwiązane, populacje, które mają otrzymać usługi, i – w ogólnych kategoriach – oczekiwane rezultaty w odniesieniu do klientów. Służy również jako deklaracja racji istnienia agencji, zatem nie powinna ulegać zasadniczym zmianom, jeśli racja istnienia organizacji również się nie zmienia. Brak klarowności w deklaracji misji albo rozbieżności między misją a aktualnymi działaniami mogą być oznaką problemu. Przykładowo: LFS jest pierwszą kandydatką do rewizji jej początkowej misji, która została określona na początku lat 30. XX wieku, kiedy domy dziecka i zapotrzebowanie na nie były powszechne. Jeśli LFS nie zrewiduje swojej misji, obecna praca tej organizacji najprawdopodobniej nie będzie miała jakiegokolwiek związku z jej zadeklarowaną racją istnienia. Rewizja misji, a w razie konieczności jej rekonceptualizacja, może zapoczątkować proces przekierowywania działań albo sprecyzowania ich zakresu. Ramka 8.1 ilustruje, jak mogłoby wyglądać sformułowanie deklaracji misji LFS.

Rozumienie struktury programu i stylu zarządzania

Struktura programowa i organizacyjna. Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie ważne jednostki wydziałowe albo programowe
- zawarte są w schemacie organizacyjnym?
- Czy istnieje przekonujące uzasadnienie istniejącej struktury organizacyjnej?
- Czy istniejąca struktura jest zgodna z misją i czy ją wspiera?
- Czy nadzór jest logiczny i zdolny do pełnienia oczekiwanych funkcji? Czy członkowie personelu są zdolni do spełniania oczekiwanych funkcji?

Ramka 8.1 Przykład deklaracji misji dla Lakeside Family Services

Misją Lakecity Family Services jest niesienie pomocy członkom naszej społeczności w rozwiązywaniu problemów, w obliczu których stają. W szczególności obejmuje to troskę o rodziny, dzieci i osoby starsze. Naszym celem w odniesieniu do rodzin jest wzmocnienie relacji rodzinnych oraz pomoc każdej rodzinie w opiece nad jej członkami. W odniesieniu do dzieci działamy na rzecz promowania dobrego rodzicielstwa, edukacji o wysokiej jakości, bezpieczeństwa i rozwoju. W odniesieniu do osób starszych dążymy do wspierania ustawicznego rozwoju oraz zapewnienia podstawowych standardów zdrowia, opieki zdrowotnej, warunków mieszkaniowych i dochodu.

Do cech charakterystycznych dobrej deklaracji misji należy to, że musi być ona dostępna dla innych organizacji i opinii publicznej. Busch i Folaron (2005) przebadali deklaracje misji 40 agencji na poziomie stanowym, które zajmowały się dobrostanem dzieci, i stwierdzili, że w niemal jednej czwartej deklaracje były w dużej mierze niedostępne, ponieważ miały indeks FOG[1] wyższy niż 12. (Przykładowa deklaracja misji LFS ma indeks FOG 10).

Tego rodzaju problemy podważają zasadę wspólnej wizji jako fundamentalnej dla powodzenia organizacji. Jeżeli brakuje powszechnego zrozumienia misji i kierunku, jednostki i grupy będą w nieunikniony sposób działać w różnych kierunkach. Przy wspólnej wizji wciąż mogą być różnice co do strategii, ale zaangażowanie w te same cele albo wyniki pozostanie.

Obserwacje sugerują również, że deklaracje misji nie są jedynie symboliczne, gdyż mogą mieć dobroczynny wpływ na pracowników. Wyniki z badań przeprowadzonych przez Clarka (2007) pokazały, że zaznajomienie się z deklaracją misji organizacji było pozytywnie skojarzone z zadowoleniem z pracy i z zachowaniami, które zazwyczaj wzmacniają relację między pracownikami.

Niektóre z ważniejszych źródeł informacji potrzebnych do zrozumienia autorytetu i misji korporacyjnej obejmują:

1. Deklarację założycielską, statuty albo rozporządzenia
2. Deklaracje misji
3. Przepisy wewnętrzne organizacji
4. Notatki z wybranych zebrań zarządu
5. Wywiady z wybranymi administratorami, menadżerami i personelem
6. Tabela 8.8 przedstawia narzędzie do wykorzystania jako pomoc w ocenie autorytetu agencji i jej misji korporacyjnej

[1] Indeks FOG jest to indeks czytelności, który określa stopień przystępności i zrozumienia tekstu. Wartość, którą przyjmuje, oznacza liczbę lat edukacji potrzebnych, by zrozumieć tekst (przyp. red.).

- Czy istnieje struktura nieformalna (ludzie, którzy mają autorytet, ponieważ są szanowani przez personel, a tym samym wywierają wpływ), która różni się od formalnie przewidzianych pozycji związanych z władzą?

Kiedy myślimy o strukturze organizacyjnej, często wyobrażamy sobie wykres w kształcie piramidy z ramkami i liniami ukazującymi hierarchię rozciągającą się od poziomu najwyższego administratora do wielu stanowisk najniższego szczebla (jak przedstawiono na rysunku 7.1). Pomaga to nam zwizualizować organizację w kategoriach tego, kto raportuje komu, kto jest odpowiedzialny za które oddziały organizacji i jak łańcuch dowodzenia przebiega od podstaw organizacji do jej szczytu. Jak zauważyliśmy w rozdziale 7, ten system wzorowany jest na modelu biurokratycznym opisanym przez Webera (1946). Ten model jest powszechnie wykorzystywany, ponieważ jest łatwy do zrozumienia i zastosowania, zapewnia, że każdy ma tylko jednego przełożonego, a także gwarantuje linie komunikacji, sprawowanie władzy, ocenę wyników i wiele innych funkcji koniecznych do bezproblemowego funkcjonowania.

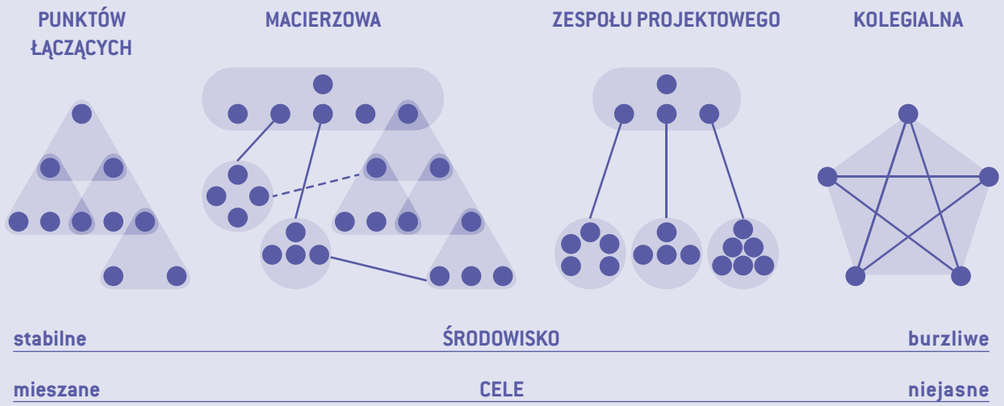
Jak jednak również zauważyliśmy w rozdziale 7, wielu krytyków struktury biurokratycznej jest przekonanych, że nie jest to najlepszy schemat dla agencji usług społecznych. Ich najważniejsza teza głosi, że struktura biurokratyczna została zaprojektowana dla organizacji, w których zarówno wkłady, jak i działania są przewidywalne i powtarzalne, podczas gdy problemy klientów indywidualnych i klientów obsługiwanych przez HSO są wyjątkowe. Przykładowo: reguły rządzące procesem produkcji w przedsiębiorstwach mogą pomóc w zapewnieniu stałej jakości produkowanych dóbr, ale w przypadku HSO te reguły mogą służyć jedynie ograniczaniu zdolności pracowników do dokonywania profesjonalnego osądu.

Na opisanie problemów, które mogą towarzyszyć strukturze biurokratycznej, używano wielu terminów. Merton (1952) ostrzegał przed **wyuczoną bezradnością**, która powstaje u pracowników biurokracji, którzy przy podejmowaniu decyzji opierają się na podręczniku polityki instytucji

Tabela 8.8 Ocena autorytetu i misji korporacyjnej

Lista kontrolna	Tak	Nie
1. Czy w dokumentach znajduje się akt założycielski?	❑	❑
2. Czy istnieje spisany zbiór przepisów wewnętrznych?	❑	❑
3. Czy członkowie zarządu i dyrektor agencji są zaznajomieni z przepisami wewnętrznymi?	❑	❑
4. Czy istnieje deklaracja misji?	❑	❑
5. Czy deklaracja ma jedną stronę, czy – mniej?	❑	❑
6. Czy deklaracja zawiera listę oczekiwanych rezultatów dla klientów?	❑	❑
7. Czy personel zdaje sobie sprawę z deklaracji misji i czy prowadzi praktykę zgodnie z nią?	❑	❑

Rysunek 8.3
Struktura zasobów ludzkich i warunków środowiskowych



Oprac. Na podstawie schematu Roberta Billera
Źródło: R. Miles, Teorie zarządzania: implikacje dla zachowań organizacyjnych i rozwoju (New York: McGraw-Hill, 1978), str. 91. Przedruk za zgodą The McGraw-Hill Companies.

tak mocno, że stracili zdolność albo wolę logicznego lub kreatywnego myślenia o swoich zadaniach związanych z pracą (takich jak zajmowanie się problemami klientów w przypadku HSO). Lipsky (1984) użył terminu **biurokratyczne pozbawienie uprawnień** na opisanie sytuacji w HSO, gdy klienci nie otrzymują zasiłków albo usług, do których są uprawnieni, z powodu decyzji opartych raczej na rygorystycznych i niekiedy nielogicznych regułach wewnętrznych niż na potrzebach klientów. Jaksyte i Dressler (2005) ustalili, że innowacyjność w HSO non profit była negatywnie skojarzona z kulturą organizacyjną, która koncentruje się głównie na stabilności, co jest typowe dla struktur biurokratycznych.

Gdy zwolennicy teorii kontyngencji zajmują się kwestią tego, która struktura organizacyjna jest najlepsza, twierdzą, że zależy to od tego, jakiego produktu oczekuje się od organizacji. Morse i Lorsch (1970) dowodzili, że wyższą wydajność w jednym typie organizacji (fabryce produkującej kontenery) osiągano dzięki tradycyjnej strukturze z wyraźnie zdefiniowanymi rolami, obowiązkami i liniami nadzoru. Inny typ organizacji (laboratorium badawcze) osiągał wyższą wydajność dzięki bardzo luźnej strukturze, która pozwalała badaczom maksymalizować elastyczność, by wykonywać swoją pracę bez skrępowania regułami, regulacjami i nadzorem. Przykłady alternatywnych struktur zostały przedstawione na rysunku 8.3.

Miles (1975) zaproponował kilka alternatywnych rozwiązań dla struktury biurokratycznej. Jedną z opcji, zaadaptowaną z pracy Likerta (1961), nazwano **strukturą punktów łączących** (ang. *linking-pin structure*). W tym podejściu ścisłe linie raportowania i relacje łączące jednostki zostają zastąpione naciskiem na jednostki robocze. Jedna osoba (lub więcej) w jednostce roboczej zostaje wybrana do roli łącznika z inną jednostką roboczą, z którą współpracę uznano za ważną. Jeśli jednostka odgrywająca rolę łącznika funkcjonuje w pełni jako uczestnik w obu jednostkach, może ułatwić lepszą komunikację i relacje robocze, niż jest to możliwe w tradycyjnych strukturach z nielicznymi połączeniami między jednostkami.

Inną możliwością jest **struktura macierzowa**, w której nadzór przypisany jest raczej do funkcji niż do osoby. W tej strukturze członkowie personelu będą najprawdopodobniej mieli więcej niż jednego przełożonego, a nieustanna komunikacja będzie niezbędna. Zarządzanie macierzowe można wykorzystać na oddziale szpitala psychiatrycznego, gdzie nadzór nad pracownikiem socjalnym odpowiedzialnym za działania na oddziale spada na lidera oddziału, którym może być pielęgniarka, natomiast nadzór i ewaluacja ogólnych wyników pracownika socjalnego będą spoczywać na pracowniku socjalnym wyższego szczebla. To podejście pozostaje ważne, a Kraus i Ray (2010) podają przykłady, jak struktura macierzowa może ułatwić działania organizacji wolontariackich.

Jeszcze inną strukturą jest **struktura zespołu projektowego**, w której zespoły pracują nad tym samym przedsięwzięciem, przyjmują odpowiedzialność za różne funkcje i pracują stosunkowo niezależnie. Przykładowo: gdy rozpoczyna się projekt społecznościowy, jeden zespół może przeprowadzić badanie potrzeb, inny – zbadać finansowanie, inny – poradzić sobie z obowiązkami związanymi z utworzeniem organizacji, a jeszcze inny – zapewnić lokal. Praca jest koordynowana przez komitet liderów zespołów, by zapewnić, że zespoły projektowe wypełnieją zadania wspierające się nawzajem i że wysiłki tych zespołów są zorientowane na wspólny cel.

Ostatnią opcją strukturalną zaproponowaną przez Milesa jest **struktura kolegialna**. W tym typie organizacji indywidualni profesjonaliści działają stosunkowo niezależnie i spotykają się tylko w okolicznościach, w których praca się ze sobą pokrywa. Dobrym przykładem będzie prywatna klinika doradcza. Pięciu psychologów i pracownik socjalny mogą zawiązać spółkę w celu nabycia budynku, wyposażenia go oraz zatrudnienia recepcjonistów i innego personelu pomocniczego. Żaden pojedynczy partner nie ma więcej władzy niż inni. Każdy generuje swój własny przychód i w innych okolicznościach występuje jako przedsiębiorca (poza sytuacjami, w których funkcjonowanie organizacji wymaga pokrywania się działań partnerów).

Miles wprowadził do literatury również zasady **zarządzania humanistycznego**, które można zastosować w indywidualnych organizacjach albo wykorzystać jako wskazówki w partnerstwach z organizacjami zewnętrznymi. W badaniach współpracy organizacyjnej między firmami w kilku krajach europejskich Rocha i Miles (2009) zidentyfikowali założenia, które wydawały się łączyć ze sobą przypadki, takie jak: pomyślna współpraca, obejmująca wzajemne oczekiwania, i interesy; uznawanie wartości utrzymywania relacji i dzielenie się informacjami; długoterminowe przywiązanie i wspólne dążenie do korzyści; wzajemne uznawanie swoich wkładów i gotowość do współpracy. Nie jest trudno dostrzec, że te zasady mogą zostać również wykorzystane do opisu organizacji stosujących wewnętrzną strukturę zespołu projektowego, strukturę kolegialną albo inną strukturę wewnętrzną zorientowaną na współpracę opisaną w przedstawionym wyżej modelu.

Nie jest prawdopodobne, żeby jakakolwiek pojedyncza struktura była lepsza od wszystkich innych we wszystkich HSO. Dla dużych agencji publicznych pewien typ struktury biurokratycznej może być użyteczny z uwagi na wielkość, przewidywalność działań i względy przejrzystości. W przypadku małej agencji działającej w społeczności model kolegialny może działać bardzo efektywnie. Wiele będzie zależeć od misji, dążeń i celów organizacji, świadczonych usług i oczekiwań związanych z przejrzystością funkcjonowania.

Związana są z tym kwestie kompetencji i przygotowania członków personelu do ról, które odgrywają, i obowiązków, które pełnią. Organizacje usług społecznych mogą zatrudniać personel o szerokim wachlarzu specjalizacji, na przykład dotyczącej zdrowia, zdrowia psychicznego, używania substancji odurzających, niepełnosprawności intelektualnej, dobrostanu dzieci, usług dla osób starszych, leczenia odwykowego, ośrodków poprawczych dla dorosłych i młodzieży oraz wielu innych. Te osoby mogą być wyszkolone w tak zróżnicowanych dyscyplinach jak praca socjalna, doradztwo, psychologia, opieka nad dziećmi, medycyna, pielęgniarstwo, rehabilitacja i edukacja, a praca tych osób może być wspierana przez ludzi z tak różnych dziedzin jak księgowość, zarządzanie, public relations i finanse. Aby zniwelować te różnice, organizacja musi posiadać jasne standardy rządzące zatrudnianiem i oczekiwaniami związanymi z pracą. Jakie są oczekiwania związane na przykład z wykształceniem osób na każdym stanowisku? Czy organizacja stosuje się do tych wymogów? Jakie doświadczenie jest wymagane? Jakie licencje albo certyfikaty są niezbędne?

W swoich wczesnych pracach poświęconych wydajności pracy zarówno Taylor (1947), jak i Weber (1946) kładli nacisk na znaczenie jasno zdefiniowanych: oczekiwań związanych z pracą, pracowników, którzy są przygotowani do spełniania oczekiwanych funkcji, nadzoru, ewaluacji i informacji zwrotnej w celu poprawienia wyników. Ustalenia

wynikające z badań personelu agencji publicznych wspierających zatrudnienie potwierdzają tezę, że precyzyjne i adekwatne określenie obowiązków jest pozytywnie skojarzone z wynikami pracy, nawet w przypadku personelu na szczeblu profesjonalistów (Hill, 2006). Bardziej ogólnie rzecz ujmując, dobre zdefiniowanie obowiązków przyczynia się do zwiększenia klarowności roli po stronie pracowników. Badania powiązały klarowność roli zarówno ze wzrostem zadowolenia z pracy, jak i ze spadkiem fluktuacji kadr (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003; Shim, 2010).

Jednak nawet dobrze zaprojektowane i jasno zdefiniowane obowiązki będą źródłem problemów, jeśli mają być realizowane w sztywnej strukturze biurokratycznej, która jest źle dopasowana do klientów i usług świadczonych przez organizację. Tak samo może być w przypadku organizacji, która wykorzystuje model relacji międzyludzkich (jak w pracy Mayo omówionej w rozdziale 7). Choć takie podejście może wydawać się bardziej zorientowane na pracownika, ograniczenia nałożone na uznaniowość profesjonalisty są często podobne do tych, które spotyka się modelu biurokratycznym. Jedyną różnicą jest to, że wyraża się troskę o potrzeby pracownika, takie jak pragnienie szacunku do samego siebie. Nacisk może być położony na pracę zespołową, aby wesprzeć potrzeby pracowników związane z poczuciem przynależności, ale podstawowym założeniem jest to, że menadżerowie potrafią przewidzieć i zrutynizować działania personelu i że powinni zachować stosunkowo ścisłą kontrolę nad podejmowaniem decyzji.

Definicja pracy w przypadku modelu zarządzania (takiego jak w modelu McGregora), w którym pracę postrzega się jako mogącą zapewnić pracownikom wewnętrzne nagrody, jest bardziej złożona. W tym rodzaju organizacji pracownicy są zaangażowani zarówno w ustalanie celów, jak i podejmowanie decyzji. Pracę wykonuje się w warunkach wymagających niezależności i autonomii. Informacje o wynikach jednostek i programów są rozpowszechniane wśród personelu w interesie promowania rozwoju profesjonalnego. Tego typu definicja pracy jest idealna dla doświadczonego pracownika z profesjonalnym wykształceniem, ale może być nieodpowiednia dla stanowisk, na których praca wymaga ściślejszego określenia zadań i nadzoru.

Dokumentacje i dane, które należy zbadać w celu zrozumienia struktury organizacji, mogą obejmować:

Tabela 8.9 Ocena struktury organizacyjnej i programowej

	Cała organizacja	Program A	Program B	Program C
1. Czy opisałbyś strukturę jako sztywną, czy elastyczną?				
2. Czy struktura jest odpowiednia do potrzeb organizacji albo programu?				
3. Czy komunikacja odbywa się przede wszystkim z góry na dół, czy we wszystkich kierunkach?				
4. Czy personel jest kompetentny, by wykonywać pracę, której się od niego oczekuje?				
5. Czy nadzór jest adekwatny do potrzeb?				

1. Schemat organizacji
2. Opisy obowiązków
3. Odpowiednie podręczniki określające kierunki polityki i procedury

Wywiady z wybranymi administratorami, personelem zarządzającym i przedstawicielami każdej dyscypliny

Narzędzie opisane w tabeli 8.9 można wykorzystać do oceny adekwatności struktury organizacyjnej i programowej.

Styl zarządzania i przywództwa. Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Jak zorganizowane jest miejsce pracy i jak przydzielana jest praca?
- Czy wraz z obowiązkami przekazywane są odpowiednia władza i informacje?
- Jak ścisły jest nadzór i co dokładnie jest nadzorowane – zadania, funkcje czy pracownik?
- Jak podejmowane są decyzje? Czy prosi się o informacje tych, na których te decyzje będą miały wpływ?
- Czy pracownicy czują się cenieni na każdym poziomie? Czy są przekonani, że wnoszą wkład w sukces organizacji?
- Jak rozwiązywane są konflikty?

Istnieje bogata literatura teoretyczna dotycząca podejść do administrowania, zarządzania i przywództwa. Miles (1975) klasyfikuje teorie albo modele zarządzania w trzech kategoriach: (1) model tradycyjny; (2) model relacji międzyludzkich; (3) model zasobów ludzkich.

Model tradycyjny charakteryzuje się bardzo ścisłym nadzorowaniem pracy, kontrolowaniem podwładnych, rozbijaniem pracy na proste zadania, których łatwo można się nauczyć, i tworzeniem ściśle określonej rutyny pracy. Podobnie jak w przypadku charakterystyki teorii X, przedstawionej przez McGregora, założeniem tego modelu jest to, że ludzie właściwie nie lubią swojej pracy, nie motywują samych siebie, nie są niezależni i że wykonują ją tylko dlatego, że potrzebują pieniędzy. Model tradycyjny objąłby teoretyków takich jak Weber i Taylor, a także innych – przywiązanych do podstawowych dogmatów biurokracji albo zarządzania naukowego (które omówiliśmy w rozdziale 7).

Model relacji międzyludzkich charakteryzuje się wysiłkami podejmowanymi przez management, żeby każdy pracownik czuł się przydatny i ważny. Management jest otwarty na informację zwrotną od pracowników, a podwładnym pozwala się na pewien zakres niezależności w rutynowych sprawach. Założeniem jest to, że ludzie chcą się czuć przydatni i ważni, że odczuwają potrzebę poczucia przynależności i że te potrzeby są ważniejsze od pieniędzy, jeśli chodzi o motywowanie ludzi do pracy. Teorie, które wspierają model relacji międzyludzkich, objęłyby zarówno teorię relacji międzyludzkich Mayo, jak i wiele innych teorii, które rozbudowały koncepcję Mayo i koncentrowały się na motywacji pracownika.

Model zasobów ludzkich charakteryzuje się tym, że koncentruje się na wykorzystaniu potencjału i niespożytkowanych zasobów tkwiących w pracownikach. Od menadżerów oczekuje się, że stworzą środowisko, w którym wszyscy członkowie będą mogli wnosić wkład aż do granic swoich możliwości. Zachęca się ich do pełnej partycypacji we wszystkich sprawach i wspiera niezależność i samokontrolę. Zakłada się, że praca oznacza więcej niż tylko dochód, który przynosi. Ponieważ jest ona ważną częścią życia ludzi, chcą oni przyczyniać się do powodzenia całego wysiłku wkładanego w pracę. Co więcej, zakłada się, że ludzie są kreatywni, pomysłowi i są w stanie wnosić większy wkład, gdy nie krępują ich ograniczenia modelu tradycyjnego albo modelu relacji międzyludzkich. Teorie, które wspierają model zasobów ludzkich, czerpią zasadniczo z teorii kontyngencji (Burns, Stalker, 1961) i są popierane przez wielu współczesnych autorów (Forcadell, 2005).

Zrozumienie tej filozofii zarządzania jest ważne, ponieważ wpływa ona na wiele aspektów życia organizacyjnego. Filozofia zarządzania może wpływać na przykład na to, czy pracownikom zajmującym się usługami ochronnymi dla dorosłych wolno jedynie gromadzić fakty od maltretowanych starszych osób, a następnie ci pracownicy muszą zwracać się do przełożonego, który pokieruje dalej sprawą, czy też pozwala się im na wykorzystanie osądu profesjonalnego

i interweniowanie, gdy są przekonani, że jest to niezbędne. Najnowsze badania potwierdzają znaczenie tych zasad w różnych typach organizacji usług społecznych. Graham i Shier (2010) informują o wzroście subiektywnego dobrostanu w przypadku pracowników socjalnych mających wyższy postrzegany poziom autonomii zawodowej, a Knudsen, Ducharme i Roman (2006) ustalili, że wyczerpanie emocjonalne – element wypalenia – było wyższe u doradców w agencjach, w których władza podejmowania decyzji jest scentralizowana.

Niektóre ważniejsze źródła informacji, które należy zbadać w celu zrozumienia administrowania, zarządzania i stylu przywództwa w organizacji, obejmują:

1. Opis obowiązków dyrektora wykonawczego (CEO) i pozostałego personelu zajmującego stanowiska związane z władzą.
2. Wywiady z członkami zarządu (jeśli agencja jest prywatna) albo osobami, przed którymi CEO jest odpowiedzialny (jeśli agencja jest publiczna), w celu ustalenia, jakie są oczekiwania wobec CEO.
3. Kryteria wykorzystywane do oceny wyników CEO i innego personelu zajmującego stanowiska związane z władzą.
4. Wywiad z CEO w celu określenia oczekiwań wobec innego personelu zajmującego stanowiska związane z władzą.
5. Schemat organizacyjny.
6. Wywiady z personelem pełniącym różne funkcje w celu określenia, jak postrzegane są praca, miejsce pracy, nadzór i administracja.

Tabela 8.10 Ocena stylu przywództwa i zarządzania

	Tylko przez management	Pozwala się na wkład, ale jest on ignorowany	Oczekuje się wkładu i jest on wykorzystywany	Konsensus grupowy, pełna partycypacja
1. Jak ustala się cele organizacji?				
2. Jaki jest klimat dla wspierania osiągania celów?				
3. Jak podejmowane są decyzje na poziomie programu?				
4. Jak informacja przepływa przez organizację?				
5. Kto jest zaangażowany w zapewnianie informacji zwrotnej dotyczącej wyników?				

Narzędzie takie jak to przedstawione w tabeli 8.10 może być przydatne w ocenie zarządzania i stylu przywództwa w agencji.

Ocena programów i usług organizacji

Kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Jakie programy i usługi są oferowane?
- Czy cele usług opierają się na badaniach empirycznych albo dowodach z wcześniejszych ocen przeprowadzonych w organizacji?
- Czy usługi są zgodne z celami programu?
- Czy jest odpowiedni personel dla usług, które mają być świadczone? Czy oczekiwania związane z liczbą obsługiwanych spraw są rozsądne, jeśli wziąć pod uwagę oczekiwania związane z wynikami uzyskiwanymi z każdym klientem oraz w każdej usłudze i każdym programie?
- Czy wśród managementu i personelu zajmującego się pracą z klientami w każdym programie panuje powszechne zrozumienie problemów, które mają być rozwiązywane, usług, które mają być świadczone, i rezultatów dotyczących klientów, które mają zostać osiągnięte?
- Czy oczekiwane rezultaty wskazują dostatecznie jasno, czy program zakończył się sukcesem, czy porażką?

HSO muszą zazwyczaj przedstawiać raporty zawierające dane dotyczące wydajności, efektywności i jakości, które odzwierciedlają zaangażowanie w świadczenie najlepszych możliwych usług po najniższym możliwym koszcie. Jednocześnie agencje zajmujące się zawieraniem kontraktów rządowych wciąż wobec HSO podnoszą wymogi dotyczące tworzenia standardów dla usług i prowadzenia monitoringu wyników jako warunku otrzymywania funduszy publicznych (Abramovitz, 2005; Polivka-West, Okano, 2008).

Standardy zazwyczaj kładą nacisk na trzy typy przejrzystości: przejrzystość wydajności, przejrzystość jakości i przejrzystość efektywności (Martin, Kettner, 1996). **Przejrzystość wydajności** koncentruje się na stosunku wyników do nakładów, czy też konkretniej: stosunku liczby świadczonych usług do wydanych pieniędzy. Jeśli agencja ABC zapewnia 1000 godzin porad przy koszcie 75 tysięcy dolarów, a agencja XYZ zapewnia 1000 godzin porad przy koszcie 100 tysięcy dolarów, to agencja ABC jest bardziej wydajna. Większa wydajność daje agencjom wyraźne korzyści z produktywności i powinna sprawiać, że organizacje są w stanie lepiej konkurować o fundusze ze źródeł przychodów. Nieco zaskakujące jest to, że badania nie zawsze potwierdzają ustalenia Frumkina i Kima (2001), którzy wykazali, że podmioty zapewniające fundusze na cele charytatywne niekoniecznie nagradzają bardziej wydajne agencje. Niemniej jednak większość organizacji, które poszukują funduszy z donacji, próbuje pokazać, że są wydajne, zwracając uwagę na miary takie jak stosunek kosztów administracyjnych do całkowitych wydatków.

Przejrzystość jakości koncentruje się na zapewnianiu usług i odróżnia organizacje, które spełniają standardy jakości, od tych, które ich nie spełniają. Przykładowo: jeśli organizacja będzie wykorzystywała „punktualność" jako standard jakości, będzie wymagała monitorowania, czy usługi są świadczone w określonej ramie czasowej (na przykład nie później niż 10 minut po wyznaczonym czasie spotkania).

Ocena jakości może stanowić ważny element zrozumienia HSO. Większość ludzi doświadcza niepewności, wchodząc do nieznanej organizacji, i natychmiast wyczuwa dynamikę, którą nie zawsze łatwo jest zinterpretować. Przykładowo: stażystka opisała swoje uczucia związane z pierwszym kontaktem z konkretnym domem opieki. Stwierdziła, że „nie czuła się tam dobrze", ale kiedy zapytano ją, co ma przez to na myśli, nie mogła znaleźć słów, żeby opisać, dlaczego tak się czuła.

Kilka tygodni później ta stażystka była już w stanie zidentyfikować powody swoich obaw. Problem sprawiały jej: nieprzyjemny zapach domu opieki, niepokojące relacje zaobserwowane między personelem a rezydentami, brak zainteresowania recepcjonistki, żeby przywitać odwiedzających, ustawienie mebli w hallu w taki sposób, że nie zachęcały do rozmów, fakt, że niektórzy rezydenci byli ustawieni rzędem na wózkach w korytarzach i zniechęcanie przez personel rezydentów, którzy chcieli zabrać do domu opieki swoje przedmioty osobiste. Te elementy zaczęły

układać się w obraz organizacji, która nie ceni w pełni swoich rezydentów, personelu ani odwiedzających.

Tego rodzaju obawy nie zawsze wychodzą na jaw, kiedy ocenia się wydajność albo produktywność, i trudno uchwycić je w badaniach efektów usług. Aby to skorygować, organizacje powinny identyfikować wskaźniki jakości i wykorzystywać je jako podstawę oceny jakości usług. Najnowsze prace kładą nacisk na to, że wskaźniki jakości muszą często być określone dla konkretnych usług, a dostępnych jest coraz więcej zestandaryzowanych narzędzi oceny jakości. Przykładami są Framework for the Assessment of Childern in Need and Their Families (FACNF; Leville, Cahmberland, 2010) do wykorzystania w odniesieniu do usług ochronnych dla dzieci, Facility Quality Indicator Profile Report dla domów opieki (Castle, Ferguson, 2010) i system Lot Quality Assurance Sampling (LQAS) w zdrowiu publicznym (Robertson, Valadez, 2006).

Przejrzystość efektywności koncentruje się na rezultatach, efektach i osiągnięciach programów usług społecznych. W pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku niektóre z podstawowych pytań dotyczących HSO brzmią: (1) Czy klienci znajdują się w lepszym położeniu po tym, jak zgłosili się do organizacji, niż zanim do niej trafili?; (2) Czy oferowane programy i usługi pomagają w rozwiązywaniu problemów klientów?

Tymi pytaniami należy się zająć, by zrozumieć, co wchodzi w skład planowania, realizowania i ewaluacji programów. Pełny program powinien obejmować: analizę problemu; przegląd literatury empirycznej, celów oraz projektu programu i usług; system gromadzenia danych i zarządzania informacjam; i plan ewaluacji (Kettner, Moroney, Martin, 2008). Pisemne plany są szkicami programów i usług, a także służą jako standardy, na podstawie których ewaluuje się programy po wprowadzeniu ich w życie.

Zmiany [programów] powinny być wprowadzane świadomie, a nie „po omacku".

Każdy program powinien opierać się na jasnym zrozumieniu problemów, które ma rozwiązać, i populacji, którym ma służyć. Nie jest niczym niezwykłym stwierdzenie, że w niektórych długookresowych programach z biegiem lat nastąpiło przeniesienie punktu ciężkości. Przykładowo: program, który miał zajmować się zażywaniem heroiny, może na początku kłaść nacisk na detoksykację i długoterminową intensywną terapię, następnie przejść do dostarczania metadonu, a w końcu – do intensywnych grup samopomocy. Za każdym razem punkt ciężkości wynika z innego rozumienia etiologii problemu i wymaga innych hipotez roboczych. Te zmiany mogą z kolei doprowadzić do zmiany obsługiwanej populacji, zasobów, profilu personelu i metod ewaluacji efektywności. Takie zmiany powinny być wprowadzane świadomie, a nie „po omacku", spisany program powinien zaś odzwierciedlać te zmiany.

Jak sugeruje model praktyki opartej na dowodach. omówiony w rozdziale 7, programy powinny być również projektowane, monitorowane i ewaluowane przy wykorzystaniu najlepszych dostępnych informacji o tym, „co działa". Mogą one pochodzić z wcześniejszych ewaluacji efektywności programów w organizacji, a jeśli rezultaty są pozytywne w odniesieniu do efektów usług, można je wykorzystać jako uzasadnienie kontynuacji lub rozszerzenia programu. Innym ważnym źródłem informacji są wyniki badań publikowane w czasopismach poświęconych pracy socjalnej i w innej literaturze przedmiotu. W procesie planowania programu tę literaturę należy dokładnie przejrzeć, wykorzystując profesjonalne bazy streszczeń (dostępne online w większości bibliotek uniwersyteckich), takie jak Social Work Abstracts, Medline, PsycINFO i inne. Jednak niezależnie od tego, czy dane zostały zaczerpnięte z badań prowadzonych przez agencję, czy – z literatury profesjonalnej, nacisk należy położyć na wyniki badań oparte na danych uzyskanych za pomocą najwyższych możliwych standardów ścisłości naukowej.

Niektóre z ważniejszych dokumentów i źródeł danych, które należy przeanalizować w celu zrozumienia planowania, realizacji i ewaluacji programów i usług, mogą obejmować:

1. Plany programów
2. Schematy organizacji
3. Listy personelu i opisy obowiązków
4. Roczne raporty o programach i usługach
5. Sondaże dotyczące oceny potrzeb
6. Ustalenia poewaluacyjne, na przykład sondaże dotyczące zadowolenia klientów
7. Akta spraw

Narzędzie takie jak to przedstawione w tabeli 8.11 może być przydatne w ocenie programów i usług agencji.

Ocena polityk, procedur i praktyk dotyczących personelu

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Czy istnieje spisany plan dotyczący zasobów ludzkich?
- Czy istnieje zakres obowiązków dla każdego stanowiska?
- Czy istnieje plan rekrutacji i selekcji?
- Czy istnieje plan zwiększenia zróżnicowania personelu agencji?
- Czy istnieje plan rozwoju i szkolenia personelu?
- Czy istnieje system ewaluacji wyników pracy?
- Czy istnieją spisane procedury rozwiązania umowy zatrudnienia?

Większość organizacji zadaje sobie wiele trudu, by zapewnić sprawne wyposażenie, między innymi przez zawieranie kontraktów na konserwację fotokopiarek, komputerów, drukarek, pojazdów i innych ważnych przedmiotów. Jak na ironię, nie wszystkie agencje wykazują takie samo zainteresowanie i inwestują tyle samo środków w swoich pracowników, nawet jeśli pracownicy również mają wiele różnych potrzeb, które muszą zostać zaspokojone, aby mogli funkcjonować optymalnie. Prawdopodobnie jednym ze sposobów pozwalających na zrozumienie, na ile efektywnie organizacja zaspokaja potrzeby swojego personelu, jest wiedza, jak mógłby funkcjonować idealny system personelu.

Jednym z podejść, rekomendowanych w literaturze, umożliwiających zapewnienie właściwego traktowania potrzeb i problemów personelu jest stworzenie planu zasobów ludzkich (Schmidt, Riggar, Crimando, Bordieri, 1992). Ogólne planowanie w agencji nazywa się **planowaniem strategicznym**; koncentruje się ono na wyznaczaniu celów, tworzeniu procesów i działań, które pozwalają na określenie przyszłych kierunków aktywności agencji. Gdy te kierunki zostaną już ustalone, stanowią podstawę planowania zasobów ludzkich – przewidywania potrzeb personelu w celu zrealizowania misji. Znaczenie planu zasobów ludzkich polega na tym, że ma on zasadniczy wpływ na sukces organizacji, w której nowych pracowników zatrudnia się w uporządkowany, systematyczny sposób maksymalizujący

Tabela 8.11 Ocena wydajności, jakości i efektywności

	Program A	Program B	Program C
1. Czy każdy program określa i monitoruje miary wydajności (np. produktywność na pracownika)?			
2. Czy każdy program określa i monitoruje miary jakości (np. pewność/spójność usług)?			
3. Czy każdy program określa i monitoruje wyniki dla klientów (np. zestandaryzowane skale, które mierzą powagę problemów przed zajęciem się nimi i po ich rozwiązaniu)?			

prawdopodobieństwo sukcesu i produktywność podczas pracy w agencji.

Podstawowe znaczenie dla planu zasobów ludzkich ma analiza obowiązków, w której identyfikuje się zadania, określa relacje i role, a także szczegółowo ustala kwalifikacje potrzebne na danym stanowisku (Schmidt i in., 1992). Analiza obowiązków staje się podstawą do sporządzenia zakresu obowiązków, który z kolei tworzy wątek organizacyjny komponentów planu zasobów ludzkich: rekrutacji, selekcji, orientacji, nadzoru, szkolenia, rozwoju, nagradzania wyników i – jeśli to konieczne – zakończenia zatrudnienia.

Proces analizy obowiązków wiąże się z gromadzeniem, ewaluacją i rejestracją trafnej, obiektywnej i kompletnej informacji o danym stanowisku, które pochodzi z różnych źródeł (Malinowski, 1981). Analiza rozpoczyna się od wyszczególnienia zadań realizowanych przez osoby zajmujące konkretne stanowisko. W odniesieniu do każdego zadania albo grupy zadań analiza obowiązków musi zidentyfikować metody albo techniki przeprowadzania tego zadania (lub tych zadań), potrzebną wiedzę i umiejętności oraz oczekiwane rezultaty. Końcowy produkt powinien dawać pełny przegląd wymogów i oczekiwań związanych z konkretną pracą. Na podstawie tego dokumentu powstaje krótszy, bardziej zwięzły opis obowiązków.

Gdy rozumie się już kwalifikacje i oczekiwania związane z pracą, następnym krokiem jest stworzenie planu rekrutacji i selekcji. Skuteczna rekrutacja wymaga strategii, w tym – selekcji obszaru rekrutacji (lokalnie, na terenie stanu czy w całym kraju), analizy warunków panujących na rynku pracy, określenia adresatów ogłoszenia o rekrutacji oraz intensywnych wysiłków związanych z poszukiwaniem kandydatów i rekrutacją. Te decyzje mają zasadnicze znaczenie dla zakończonego sukcesem naboru personelu, ponieważ selekcja pracowników może nastąpić jedynie z puli kandydatów wygenerowanych przez strategię rekrutacyjną. Jest to kluczowy punkt, w którym agencja musi ocenić zróżnicowanie swojego personelu i zwrócić szczególną uwagę na rekrutowanie osób z różnych grup rasowych i etnicznych, jak również kobiet, gejów, lesbijek, starszych i/lub niepełnosprawnych, by zapewnić heterogeniczność i reprezentatywność personelu.

Selekcja jest procesem obejmującym trzy etapy. Rekrutacja prowadzi zazwyczaj do nadsyłania aplikacji zawierających życiorys. Na pierwszym etapie przegląda się życiorysy i listy polecające w celu wyeliminowania kandydatów, którzy nie są wykwalifikowani albo nie odpowiadają potrzebom organizacji. Na drugim etapie powstaje krótka lista osób o najwyższych kwalifikacjach, licząca zazwyczaj maksymalnie od trzech do pięciu kandydatów. Na trzecim etapie przeprowadza się rozmowy z osobami z tej listy, po czym składa się ofertę pracy najlepszemu kandydatowi. Kryteria wyboru i pytania na rozmowę przygotowuje się wcześniej, aby odpowiadały kwalifikacjom i oczekiwaniom opisanym w analizie obowiązków.

Po zatrudnieniu nowego pracownika zapoznaje się go z obowiązkami, miejscem pracy i społecznością. Kiedy proces zapoznawania zostaje zakończony, inicjowany jest plan opieki superwizora, szkolenia pracownika i jego rozwoju. Ten plan ma zagwarantować bezproblemowe rozpoczęcie pracy i zapewnić informacje, wiedzę i zasoby niezbędne do pomyślnego i produktywnego wykonywania zadań. Co ciekawe, badania sugerują, że nie ma jednej „osobowości", która pasuje do konkretnych rodzajów pracy w tej dziedzinie, a kandydaci o różnych zapleczach i cechach osobowości mogą się dobrze zaadaptować. Wydaje się, że zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników jest najściślej skojarzone ze zdolnością organizacji do ograniczania stresu związanego z pracą, co jest możliwe dzięki wsparciu ze strony superwizora i współpracowników, oraz zdolnością do zaangażowania się w organizację za pomocą partycypacyjnego podejmowaniu decyzji i możliwości rozwoju (Glisson, Landsverk, Schoenwald, Kelleher, Eaton Hoagwood, Mayberg, Green, 2008; Hopkins, Cohen-Callow, Kim, Hwang, 2010). Aby zapewnić, że wyniki pracownika są odpowiednio monitorowane i oceniane, dobrze zaprojektowany system personelu albo zasobów ludzkich będzie obejmował system nagradzania wyników oparty również na analizie obowiązków. Zadania zidentyfikowane w analizie obowiązków powinny zostać wykorzystywane jako podstawa projektowania instrumentu nagradzania wyników. Pozwoli to zapewnić, że obowiązki opisane w momencie rekrutacji i zatrudnienia to te same obowiązki, do których pracownika wprowadzono i przeszkolono, i te same obowiązki, za które pracownik jest oceniany. Kryteria i procedury oceny wyników powinny zawsze być określone na piśmie i wręczone pracownikowi w momencie zatrudnienia. W dobrze zaprojektowanym systemie nagradzania wyników pracownicy rzadko są zaskoczeni pisemną oceną.

Polityki i procedury zakończenia zatrudnienia również powinny być jasno zdefiniowane i przekazane na piśmie w momencie zatrudnienia. Oświadczenie powinno zawierać przynajmniej opis podstaw zakończenia zatrudnienia. Mogą być one związane z niezadowalającymi wynikami pracy albo nieakceptowalnym zachowaniem, takim jak molestowanie seksualne. W każdym razie kryteria określające, co stanowi niezadowalające wyniki albo nieakceptowalne zachowanie, powinny zostać sformułowane w obiektywnych, mierzalnych kategoriach i powinny być tak jasne i jednoznaczne, jak to możliwe. Na długo przed decyzją o zwolnieniu należy również określić procedury i ramy czasowe poinformowania pracownika o słabych wynikach. Stanowi to część zdrowego zarządzania zasobami ludzkimi, ale jest również praktyczną sprawą z tego względu, że agencje kierujące się takimi wskazówkami z większym prawdopodobieństwem unikają przedłużających się skarg i procesów (Bach, 2009).

W ocenie efektywności agencji na obszarze polityki i procedur dotyczących personelu pojawiają się elementy, które można zbadać. Przydatne dokumenty zawierające informacje pomocne w przeprowadzeniu oceny to:

1. Podręcznik polityki i procedur dotyczących personelu.
2. Kopia planu zasobów ludzkich zawierającego plany akcji afirmatywnej lub równych możliwości zatrudnienia.
3. Analiza i opis obowiązków.
4. Procedury rekrutacji i selekcji.
5. Plan rozwoju i szkolenia personelu.
6. Formularze oceny wyników.
7. Statystyki dotyczące nieobecności w pracy, fluktuacji kadry, wykorzystania zwolnień chorobowych.
8. Zażalenia i skargi złożone w wydziale zasobów ludzkich.
9. Wywiady z reprezentatywnym personelem pełniącym różne funkcje.

Rysunek 8.4 może być przydatny w ocenie jakości personelu i systemu zasobów ludzkich w organizacji.

Ocena, czy wewnętrzne działania organizacji sprzyjają zróżnicowaniu

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Czy struktura i działanie organizacji kierowane są kompetencją kulturową?
- Czy organizacja promuje środowisko, które zatrzymuje zróżnicowanych pracowników?

Jak pisaliśmy w rozdziale 7, wysoce zbiurokratyzowane organizacje zazwyczaj wyznaczają personelowi niski poziom autonomii albo podejmowania decyzji i są zorientowane na uczynienie zadań tak rutynowymi i przewidywalnymi, jak to tylko możliwe. Nie jest to dobrą receptą na kompetencję kulturową, która zakłada, że usługi będą nieefektywne albo niedostatecznie wykorzystane, jeśli nie będą dostosowane do obyczajów i oczekiwań zróżnicowanej populacji klientów. Dowiedli tego empirycznie Rajendran i Chemtob (2010), którzy ustalili, że usługi świadczone przez organizacje o strukturze biurokratycznej, które opierały się przede wszystkim na regułach i regulacjach, były z mniejszym prawdopodobieństwem wykorzystywane przez klientów niż usługi świadczone przez mniej zbiurokratyzowane agencje.

Chow i Austin (2008) przedstawili ramę wzmacniającą kompetencję kulturową polityki i procedur stosowanych przez agencję. Jednym z elementów tej ramy jest deklaracja misji jasno stwierdzająca, że agencja jest wrażliwa na zróżnicowanie. Innym elementem jest zapewnienie, że systemy informacyjne agencji gromadzą dane wystarczająco zróżnicowane i szczegółowe, żeby administratorzy byli w stanie zrozumieć zróżnicowanie w środowisku i w samej organizacji. Te dane powinny pozwolić administratorom na

A. Czy organizacja przeprowadza analizę pracy, która obejmuje poniższe, dla każdego stanowiska w agencji?			
Obowiązki i zadania	**Metody**	**Wiedza i umiejętności**	**Rezultaty**
Doradztwo **1. Doradztwo dla jednostek** **2. Doradztwo dla rodzin** **3. Grupy wiodące** **4. Konsultacja z grupami samopomocy**	**Indywidualne spotkania** **Spotkania rodzinne** **Spotkania grupowe** **Okazjonalne spotkania grupowe**		
B. Czy ta analiza pracy jest spójna z:			
1. Opisem pracy **2. Planem (albo procedurami) rekrutacji i selekcji** **3. Planem albo praktykami związanymi z zatrudnianiem zróżnicowanej siły roboczej** **4. Rozwojem personelu i planami albo działaniami szkoleniowymi** **5. Kryteriami ewaluacji wyników** **6. Planami niedobrowolnego zakończenia pracy**			

Rysunek 8.4
Ocena systemu zasobów ludzkich w organizacji

stawianie takich pytań (i odpowiadanie na nie), jak: Na które usługi jest największy popyt w których grupach?; Które usługi są niedostatecznie wykorzystane? Polityki i procedury powinny również decydować o mechanizmach naboru i standardach usług istotne kulturowo. Przykładowo: skale oceny wykorzystywane do mierzenia problemów i postępów klientów często dają odmienne wyniki w zależności od rasy, pochodzenia etnicznego, statusu społeczno-ekonomicznego, biegłości w posługiwaniu się językiem angielskim i innych wymiarów. W praktyce może to oznaczać, że próg wykorzystywany do ustalenia, czy wśród członków jednej grupy problem istnieje, czy – nie, może być odmienny dla członków innej grupy. Jest to szczególnie istotne, jeśli takie progi wykorzystuje się do określenia, czy klienci kwalifikują się do usługi albo czy powinno się przestać świadczyć im usługę.

Praktyki zarządzania personelem odgrywają również kluczową rolę w tworzeniu produktywnego środowiska w organizacji. Sondaże, które wśród pracowników socjalnych przeprowadzili Acquavita, Pittman, Gibbons i Castellanos-Brown (2009), pokazały, że przynależność do grupy mniejszościowej nie jest czynnikiem pozwalającym na prognozowanie zadowolenia respondenta z jego pracy. Natomiast ważnym czynnikiem skorelowanym z wyższym zadowoleniem z pracy było to, czy respondenci postrzegali swoją organizację jako zróżnicowaną i inkluzyjną. Mallow (2010) wskazuje również na postrzeganie organizacji jako inkluzyjnej i na uczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Według tego autora są to najważniejsze czynniki umożliwiające przewidywanie zdolności organizacji do zatrzymania personelu w ogóle, a zwłaszcza personelu z tradycyjnie wykluczonych albo niedostatecznie reprezentowanych grup.

Historia wysiłków mających na celu stworzenie organizacji, która zarówno będzie zróżnicowana, jak i będzie sprzyjała zróżnicowaniu, często była pełna symbolicznych gestów pod adresem grup dyskryminowanych. Sukcesu nie osiąga się po prostu dzięki włączeniu słowa „zróżnicowanie" do deklaracji misji, przyciągnięciu do pracy kilku kandydatów reprezentujących mniejszości albo awansowaniu lesbijek lub osób niepełnosprawnych na średnie stanowiska menadżerskie. Osiąga się to jedynie dzięki zbadaniu aktualnej siły roboczej w całej jej zróżnicowaniu i upewnieniu się, że organizacja dobrze wie, kim są jej członkowie i komu służą. Oznacza to również stworzenie kultury organizacyjnej, która traktuje zróżnicowanie jako atut, a pracowników – jako w pełni uczestniczących w podejmowaniu decyzji.

Ocena adekwatności zasobów i systemów technicznych

Kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Czy personel programowy jest w sensowny sposób angażowany w zapewnianie wkładu budżetowego? Czy pracownicy dostają użyteczną informację zwrotną dotyczącą wydatków i kosztów ponoszonych przez jednostki w ciągu roku?
- Czy personel programowy wykorzystuje dane budżetowe jako miarę, za pomocą której stara się zwiększyć efektywność?
- Czy środki wydają się adekwatne do osiągnięcia zadeklarowanych celów programowych?

To zadanie obejmuje ocenę: (1) zarządzania budżetem; (2) budynków, urządzeń i wyposażenia; (3) technologii komputerowej i zarządzania informacjami. Powstają dodatkowe pytania, które są specyficzne dla tych trzech kategorii.

Zarządzanie budżetem. Istotne pytania, które należy zadać, to:

- Jaki typ systemu budżetowego jest wykorzystywany w agencji?
- Jak są kalkulowane koszty jednostki? Czy personel rozumie znaczenie kosztów jednostki? Jak są one wykorzystywane?

Budżetowanie i zarządzanie budżetem to działania często pozostawiane niższym szczeblom administracji. Nierzadko są traktowane tak, jak gdyby personel pracujący bezpośrednio z klientami, superwizorzy pierwszego szczebla i pozostały personel zaangażowany w świadczenie usług nie musieli być w to włączani. Jednak dobre praktyki zarządzania finansami angażują personel wszystkich szczebli. Przejrzystość fiskalna i praktyki zarządzania finansami mają dogłębny wpływ na programy i usługi. Organizacje nie mogą działać bez pieniędzy, ale mądre wykorzystanie zasobów sprawia, że nawet przy ograniczonych funduszach można zrobić więcej, a wykorzystanie przez agencję dobrych praktyk zarządzania finansami sugeruje, że jej programy i usługi napędzają budżet, a nie na odwrót.

Przez wiele lat agencje usług społecznych ograniczały się do elementarnego typu budżetowania nazywanego **budżetowaniem liniowym**. Wiąże się ono z identyfikacją kategorii wydatków i oszacowaniem ilości pieniędzy potrzebnych na pokrycie wydatków w każdej kategorii na jeden rok. Kategorie zazwyczaj obejmują personel, wydatki operacyjne, takie jak czynsz, urządzenia, materiały i przejazdy, oraz inne elementy.

Od lat 70. XX wieku stworzono bardziej wyrafinowane techniki budżetowania znajdujące zastosowanie w agencjach usług społecznych (Kettner i in., 2008). Te techniki nazywane są **budżetowaniem funkcjonalnym** i **budżetowaniem programowym** i opierają się na systemie planowania i budżetowania programu (program planning and budgeting systems, PPBS) (Lee, Johnson, 1973). Oba podejścia do budżetowania poruszają się w ramie pojęciowej programów i oba ujmują dane dotyczące kosztów i wydatków raczej w odniesieniu do programów niż do całej agencji. Techniki budżetowania funkcjonalnego i programowego pozwalają uzyskać dane takie jak całkowite koszty programu, koszt jednostki usługi, koszt efektu (pełne wykorzystanie programu albo usługi przez klienta) i koszt rezultatu (koszt spowodowania mierzalnej zmiany w jakości życia klienta). Martin (2000) nazywa to ostatnie podejście **budżetowaniem rezultatu** i opisuje jego wykorzystanie w agencjach usług społecznych na poziomie stanowym. Może się ono przydać do ułatwienia oceny relacji koszt – zysk i koszt – efektywność, a także pomóc agencjom w skoncentrowaniu się na mierzeniu rezultatów.

Dane budżetowe stają się coraz ważniejsze w środowisku intensywnej konkurencji o niewystarczające i malejące zasoby. Jednostki dążą, by dokonać najlepszych zakupów na swoje indywidualne potrzeby. W taki sam sposób agencje zajmujące się zawieraniem kontraktów rządowych – w konkurencyjnym środowisku – dążą do najniższych kosztów jednostkowych. Organizacje, które nie mają tego rodzaju systemów budżetowania albo baz danych pozwalających na skalkulowanie kosztów jednostkowych, są w szczególnie niekorzystnym położeniu na konkurencyjnym rynku, który najprawdopodobniej pozostanie równie albo bardziej konkurencyjny wskutek kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w 2008 roku.

Niektóre z ważniejszych dokumentów i źródeł danych, które należy zbadać w celu zrozumienia podejścia agencji do zarządzania finansami i przejrzystości finansowej, obejmują:

1. Raporty roczne
2. Raporty z audytów
3. Plany alokacji kosztów
4. Cele programowe
5. Badania porównawcze społeczności pod kątem kosztów jednostkowych
6. Wywiady z personelem programowym wszystkich szczebli

Budynki, urządzenia i wyposażenie. Pytania, które należy postawić, to:

- Czy fizyczne środowisko pracy jest atrakcyjne i skłania do wysokiej wydajności? Czy pracownicy czują, że mają dość przestrzeni, i to przestrzeni odpowiedniego rodzaju?
- Czy zidentyfikowano problemy związane z budynkami, urządzeniami albo wyposażeniem – wydające się stanowić bariery dla produktywności i pracy?
- Czy budynki i urządzenia są dostępne dla klientów?

Kwestie dotyczące budynków i urządzeń obejmują wielkość przestrzeni, fizyczny stan i utrzymanie budynków i urządzeń oraz ich lokalizację geograficzną. W ocenie przestrzeni fizycznej potrzeby klientów powinny stanowić podstawowy wzgląd. „Biura zasiłków" i inne HSO są często przedstawiane karykaturalnie jako ponure i odczłowieczone miejsca, przypominające fortece, a te karykatury zawierają ziarno prawdy. Biura zajmowane przez większość HSO nigdy nie będą przypominać biur zarządów korporacji, ale budynki organizacji powinny odzwierciedlać poważne wysiłki mające na celu uczynienie ich tak przyjemnymi, jak to możliwe. Te budynki powinny być również ulokowane w miejscach, które maksymalizują dostęp klientów, i powinno się podejmować nieustanne działania, by uczynić je bezpiecznym środowiskiem. Wreszcie, powinny obejmować przestrzeń prywatną albo pokoje rozmów, które zapewnią wystarczającą ochronę prywatności klienta, oraz strefy dla dzieci, jeśli usługi wymagają, by przebywały one w agencji dłużej niż tylko przez krótki czas.

Jeśli chodzi o wyposażenie, meble powinny być wygodne, funkcjonalne i w dobrym stanie, podobnie jak pojazdy, jeśli transport jest usługą świadczoną klientom. Personel powinien mieć również dostęp do materiałów potrzebnych do pracy z klientami. Mogą one obejmować sprzęt – od urządzeń nagrywających audio i wideo, przez materiały do terapii i zabawę, po małe biblioteki z profesjonalnymi książkami i czasopismami. Innym użytecznym zasobem, który często się przeocza w planowaniu budżetu, są kopie zestandaryzowanych skal ocen. Część tych kopii trzeba zakupić u komercyjnych wydawców.

Zarządzanie technologią informacyjną i informacją. Pytania, które należy postawić, to:

- Czy agencja ma zintegrowany system danych dotyczących korespondencji, płatności, śledzenia spraw i zarządzania danymi?
- Czy agencja ma stronę internetową, stronę na Facebooku, konto na Twitterze albo jest w inny sposób obecna w portalach społecznościowych?
- Czy agencja wykorzystuje zewnętrzne źródła informacji do gromadzenia funduszy, aplikowania o granty, koordynacji działań wolontariuszy i innych działań?

- Czy cały personel pracujący z klientami ma komputer osobisty, laptop albo tablet, palmtop i/lub smartfon? Czy ma dostęp do internetu, edytora tekstu, e-maila, wiadomości tekstowych, firewalla, oprogramowania zabezpieczającego dane oraz innych aplikacji? Czy ta technologia jest aktualna?

Postępy technologii komputerowej w minionych dwóch dekadach przyniosły wiele poważnych korzyści dla wydajności, z których skorzystały zarówno firmy komercyjne, jak i HSO. Na poziomie organizacyjnym nawet małe agencje będą potrzebowały zarówno oprogramowania, jak i sprzętu komputerowego (takiego jak serwery sieciowe) do stworzenia i utrzymania systemów, które pozwolą na zapisywanie i odzyskiwanie danych dotyczących klientów, zarządzania i finansów. Niezbędny jest także dostęp do internetu, a także możliwość wysyłania e-maili i wiadomości tekstowych. Wiele z agencji będzie potrzebowało stron internetowych, które nie pełnią jedynie funkcji informacyjnej, ponieważ pozwalają także na wypełnianie formularzy online, zapewniają dostęp do zasobów, umożliwiają klientom

Tabela 8.12 Wybrane zasoby internetowe dla organizacji usług społecznych

Adres internetowy	Opis
www.compasspoint.org	CompassPoint Nonprofit Services – organizacja consultingowa non profit, która obsługuje organizacje non profit
www.guidestar.org	GuideStar – internetowa organizacja pośrednicząca w wymianie informacji między organizacjami non profit
www.handsnet.org	HandsNet – strona internetowa zawierająca wiadomości i informacje dla organizacji usług społecznych
www.idealist.org	Action Without Borders – źródło informacji i miejsce nawiązywania kontaktów dla organizacji non profit
www.independentsector.org	The Independent Sector – koalicja wspierająca organizacje non profit
www.nationalhumanservices.org	National Organization for Human Services – zapewnia wsparcie dla organizacji non profit
www.ncna.org	National Council of Nonprofit Associations – organizacja członkowska organizacji non profit
www.aphsa.org	American Public Human Service Association – organizacja publicznych usługodawców usług społecznych
www.techsoup.org	TechSoup – pomoc techniczna dla non profit

komunikowanie się z personelem i oferują inne funkcjonalności. Inne organizacje mogą również dodawać strony na Facebooku albo włączać się w inne sieci społecznościowe. Orsini (2010) podaje przykłady, jak agencje z obszaru domowej opieki zdrowotnej skutecznie zastosowały sieci społecznościowe w celu przyciągnięcia klientów.

Organizacje usług społecznych poszły w ślady firm komercyjnych i zaczęły tworzyć stanowiska dla pracowników zajmujących się technologią informacyjną (IT). Ich obowiązki obejmują konserwacje i bezpieczeństwo systemu, szkolenie personelu, a także planowanie regularnych aktualizacji oprogramowania i sprzętu. Dodatkowo specjaliści IT w coraz większym stopniu muszą pełnić funkcję podobną do bibliotekarzy – zaznajamiają się z napływającymi nieustannie, nowymi zasobami, a następnie informują o nich personel. Może to obejmować wyspecjalizowane oprogramowanie do gromadzenia funduszy, tworzenia stron internetowych, tworzenia newsletterów dla zasobów internetowych, takich jak listy agencji non profit, bazy danych donatorów, usługi subskrypcji, które śledzą możliwości pozyskania funduszy i pomagają w przygotowaniu aplikacji o granty, oraz wiele innych.

Tabela 8.13 Ocena adekwatności systemów i zasobów technicznych

	Personel zaangażowany w projektowanie i/lub udostępnianie zasobu?	Aktualna technologia?
1. Proces budżetowania		
2. Lokalizacja/Dostępność biura		
3. Projekt/Wystrój przestrzeni biurowej		
4. Zarządzanie systemem informacji		
5. System danych klientów		
6. Wykorzystanie internetowych baz danych do gromadzenia funduszy, tworzenia bazy donatorów i pisania wniosków grantowych		
7. Sprzęt komputerowy dla personelu pracującego z klientami		
8. Oprogramowanie dla personelu pracującego z klientami		
9. Dostęp do internetu i e-maila dla personelu pracującego z klientami		

Tabela 8.12 przedstawia przykłady stron internetowych, które dostarczają informacji o tych i innych zasobach dla HSO.

Wszyscy pracownicy poziomu profesjonalnego i większość personelu pomocniczego HSO powinni mieć dostęp do komputera osobistego w miejscu pracy. Laptopy albo palmtopy mogą być najlepszym rozwiązaniem dla pracowników, którzy często odwiedzają klientów albo podróżują do wielu biur w różnych miejscach, dzięki czemu mogą korzystać zdalnie z baz danych agencji. W dodatku coraz więcej zasobów dla indywidualnych profesjonalistów jest dostępnych on-line – między innymi dostęp do streszczeń z czasopism, wspomnianych wcześniej w tym rozdziale, jak również dostęp do artykułów z czasopism. Subskrypcja takich serwisów może wydawać się kosztowna, ale koszty są często niższe niż wyprawy do bibliotek w celu zrobienia kserokopii i są coraz bardziej uzasadnione w epoce, która kładzie nacisk na praktykę opartą na dowodach.

Narzędzie takie jak to przedstawione w tabeli 8.13 może być przydatne w ocenie adekwatności zasobów i systemów technicznych.

Podsumowanie

Aby w pełni zrozumieć organizację ze wszystkimi jej mocnymi i słabymi stronami trzeba by poświęcić lata na przeglądanie dokumentów, analizowanie danych i rozmowy z ludźmi, którzy są z nią dobrze zaznajomieni. Jednak przegląd wybranych elementów organizacji i jej relacji ze środowiskiem może zapewnić wystarczająco szczegółową analizę, by stwierdzić, że istnieją problemy mogące wymagać rozwiązania i odpowiedzi, jakie są przyczyny ich istnienia oraz jakie kroki można podjąć w celu ich rozwiązania.

W tym rozdziale zaproponowaliśmy, żeby zrozumienie organizacji wiązało się z realizacją dwóch zadań: (1) identyfikacji środowiska organizacji i zrozumienia relacji między organizacją a znaczącymi elementami jej środowiska;(2) zrozumienia wewnętrznych działań samej organizacji.

Ważne elementy środowiska zadaniowego obejmują źródła potrzebnych zasobów, takich jak fundusze pieniężne, zasoby niepieniężne, klienci, instytucje pośredniczące oraz inne potrzebne wkłady. Równie ważne w środowisku zadaniowym są ciała regulacyjne i akredytujące, które ustalają standardy dla organizacji, oraz stowarzyszenia profesjonalne albo rady licencjonujące, które ustalają standardy dla personelu organizacji. Silne i pozytywne relacje z tymi instytucjami stanowią ważny element ogólnej siły i stabilności agencji.

Ocena wewnętrznego funkcjonowania organizacji obejmuje również zrozumienie takich elementów, jak: autorytet i misja korporacji; styl zarządzania i przywództwa; struktura organizacyjna i programowa; środki podejmowane przez agencję, które zapewniają wydajność, jakość i efektywność; polityki i praktyki związane z personelem oraz odpowiednie środki. Wykorzystanie narzędzi opisanych w tym rozdziale jako środków oceny organizacji umożliwi studentowi albo początkującemu praktykowi lepsze zrozumienie kontekstu organizacyjnego, w którym identyfikuje się problemy i proponuje zmiany.

Dodatek

Zadanie 1: Ocena środowiska organizacji

Identyfikacja i ocena relacji ze źródłami przychodów

Przychody pieniężne

- Jakie są źródła finansowania agencji?
- Jaki odsetek całkowitych funduszy agencji pochodzi z każdego ze źródeł i ile on wynosi?

Przychody niepieniężne

- Czy organizacja korzysta z pracy wolontariuszy? Jeśli tak, to jak wielu i do jakich celów?
- Czy podejmowane są odpowiednie wysiłki, żeby dopasować umiejętności i możliwości wolontariuszy do przydzielonych im zadań?
- Jakie zasoby w naturze (np. żywność, odzież, urządzenia itp.) otrzymuje organizacja?
- Jakie zwroty z podatków otrzymuje organizacja?

Relacje ze źródłami przychodów

- Jaka jest natura albo jakość relacji między źródłami finansowania a agencją?

Identyfikacja i ocena relacji z klientami i instytucjami pośredniczącymi

- Jaka jest domena organizacji (np. jakie kryteria wykorzystuje ona do określenia, którzy klienci uzyskają usługi)?
- Czy klientów trzeba rekrutować albo informować o organizacji? Czy będą szukać jej na własną rękę, albo czy będą uprawnieni do uczestnictwa?
- Jak organizacja zajmuje się klientami, którzy poszukują jej usług, ale nie pasują do profilu zazwyczaj obsługiwanych osób?
- Jak pokrywane są koszty obsługi klientów i jak organizacja radzi sobie z tymi, którzy nie mogą zapłacić?
- Jakie ważne instytucje odsyłają klientów do organizacji?

Identyfikacja i ocena relacji z klientami i instytucjami pośredniczącymi

- Czy agencja rości sobie pretensje do większej dziedziny niż ta, którą obsługuje?
- Czy popyt na usługi przewyższa podaż, czy też istnieją niewykorzystane możliwości?
- Jakie typy klientów organizacja odrzuca (np. nieproporcjonalnie wysoką liczbę biednych, osób starszych, osób kolorowych, kobiet, osób niepełnosprawnych, gejów, lesbijek albo innych grup, które zazwyczaj nie są obsługiwane)?

Identyfikacja i ocena relacji z innymi elementami środowiska zadaniowego

Relacje z ciałami regulacyjnymi, organizacjami profesjonalnymi i opinią publiczną

- Jakie ciała regulacyjne na poziomie stanowym albo federalnym nadzorują programy realizowane przez tę organizację?

- Z jakimi agencjami rządowymi agencja kontaktuje się w celu świadczeni usług?
- Jakie stowarzyszenia profesjonalne, ciała akredytujące, rady wydające licencje i certyfikaty wpływają na działania agencji?
- Jak opinia publiczna postrzega agencję w kategoriach ważności, wartości i jakości jej usług?

Relacje z konkurentami i współpracownikami

- Jakie inne agencje świadczą takie same usługi tym samym klientom co ta organizacja?
- Z kim organizacja konkuruje?
- Z kim organizacja współpracuje? Czy organizacja należy do koalicji albo partnerstwa?
- Jak organizacja jest postrzegana przez ciała regulacyjne, agencje przyznające kontrakty rządowe, organizacje profesjonalne, ciała akredytujące i opinię publiczną w porównaniu z innymi organizacjami i konkurencją?

Identyfikacja i ocena kompetencji kulturowej w relacjach zewnętrznych

Rozumienie zróżnicowania w środowisku organizacyjnym

- Jakie wysiłki podjęła organizacja w celu poznania zróżnicowania, które istnieje w jej środowisku?
- Czy organizacja w dostępie do usług dostrzega bariery i dąży do ich przezwyciężenia?
- Czy organizacja podejmuje kroki, by zapewnić, że personel odzwierciedla zróżnicowanie jej klientów?
- Czy usługi świadczone przez organizację są dobrze dopasowane do potrzeb klientów zarówno z mniejszości, jak i spoza nich?

Zadanie 2: Wewnętrzna ocena organizacji

Identyfikacja autorytetu i misji korporacyjnej

- Jaka jest podstawa i zasięg autorytetu korporacyjnego organizacji?
- Jaka jest misja organizacji?
- Czy organizacja działa w sposób spójny z jej autorytetem i misją?
- W jakim stopniu misja jest popierana przez personel, który odgrywa różne role w organizacji?
- Czy polityki i procedury są spójne z misją i autorytetem?

Rozumienie struktury programu i stylu zarządzania

Struktura programowa i organizacyjna

- Jakie ważne jednostki wydziałowe albo programowe zawarte są w schemacie organizacyjnym?
- Czy istnieje przekonujące uzasadnienie istniejącej struktury organizacyjnej?
- Czy istniejąca struktura jest zgodna z misją i czy ją wspiera?
- Czy nadzór jest logiczny i zdolny do pełnienia oczekiwanych funkcji? Czy członkowie personelu są zdolni do spełniania oczekiwanych funkcji?
- Czy istnieje struktura nieformalna (ludzie, którzy mają autorytet, ponieważ są szanowani przez personel, a tym samym wywierają wpływ), która różni się od formalnie przewidzianych pozycji związanych z władzą?

Styl zarządzania i przywództwa

- Jak zorganizowane jest miejsce pracy i jak przydzielana jest praca?
- Czy wraz z obowiązkami przekazywane są odpowiednia władza i informacje?
- Jak ścisły jest nadzór i co dokładnie jest nadzorowane – zadania, funkcje czy pracownik?
- Jak podejmowane są decyzje? Czy prosi się o informacje tych, na których te decyzje będą miały wpływ?

- Czy pracownicy czują się cenieni na każdym poziomie? Czy są przekonani, że wnoszą wkład w sukces organizacji?
- Jak rozwiązywane są konflikty?

Ocena programów i usług organizacji

- Jakie programy i usługi są oferowane?
- Czy cele usług opierają się na badaniach empirycznych albo dowodach z wcześniejszych ocen przeprowadzonych w organizacji?
- Czy usługi są zgodne z celami programu?
- Czy jest odpowiedni personel dla usług, które mają być świadczone? Czy oczekiwania związane z liczbą obsługiwanych spraw są rozsądne, jeśli wziąć pod uwagę oczekiwania związane z wynikami uzyskiwanymi z każdym klientem oraz w każdej usłudze i każdym programie?
- Czy wśród managementu i personelu zajmującego się pracą z klientami w każdym programie panuje powszechne zrozumienie problemów, które mają być rozwiązywane, usług, które mają być świadczone, i wyników dotyczących klientów, które mają zostać osiągnięte?
- Czy oczekiwane wyniki wskazują dostatecznie jasno, czy program zakończył się sukcesem, czy porażką?

Ocena polityk, procedur i praktyk dotyczących personelu

- Czy istnieje spisany plan dotyczący zasobów ludzkich?
- Czy istnieje zakres obowiązków dla każdego stanowiska?
- Czy istnieje plan rekrutacji i selekcji?
- Czy istnieje plan zwiększenia zróżnicowania agencji?
- Czy istnieje plan rozwoju i szkolenia personelu?
- Czy istnieje system ewaluacji wyników?
- Czy istnieją spisane procedury rozwiązania stosunku zatrudnienia?

Ocena, czy wewnętrzne działania organizacji sprzyjają zróżnicowaniu

- Czy struktura i działanie organizacji kierowane są kompetencją kulturową?
- Czy organizacja promuje środowisko, które zatrzymuje zróżnicowanych pracowników?

Ocena adekwatności zasobów i systemów technicznych

- Czy personel programowy jest w sensowny sposób zaangażowany w zapewnianie wkładu budżetowego? Czy pracownicy dostają użyteczną informację zwrotną dotyczącą wydatków i kosztów ponoszonych przez jednostki w ciągu roku?
- Czy personel programowy wykorzystuje dane budżetowe jako miarę, za pomocą której stara się zwiększyć efektywność?
- Czy środki wydają się adekwatne do osiągnięcia zadeklarowanych celów programowych?

Zarządzanie budżetem

- Jaki typ systemu budżetowego jest wykorzystywany w agencji?
- Jak są kalkulowane koszty jednostki? Czy personel rozumie znaczenie kosztów jednostki? Jak są one wykorzystywane?

Budynki, urządzenia i wyposażenie

- Czy fizyczne środowisko pracy jest atrakcyjne i skłania do wysokiej wydajności? Czy pracownicy czują, że mają dość przestrzeni, i to przestrzeni odpowiedniego rodzaju?
- Czy zidentyfikowano problemy związane z budynkami, urządzeniami albo wyposażeniem – które wydają się stanowić bariery dla produktywności i przepływu pracy?
- Czy budynki i urządzenia są dostępne dla klientów?

Zarządzanie technologią informacyjną i informacją

- Czy agencja ma zintegrowany system danych dotyczących korespondencji, płatności, śledzenia spraw i zarządzania danymi?
- Czy agencja ma stronę internetową, stronę na Facebooku, konto na Twitterze albo jest w inny sposób obecna w portalach społecznościowych?
- Czy agencja wykorzystuje zewnętrzne źródła informacji do gromadzenia funduszy, aplikowania o granty, koordynacji działań wolontariuszy i innych działań?

Czy cały personel pracujący z klientami ma komputer osobisty, laptop albo tablet, palmtop i/lub smartfon? Czy ma dostęp do internetu, edytora tekstu, e-maila, wiadomości tekstowych, firewalla, oprogramowania zabezpieczającego dane oraz innych aplikacji? Czy ta technologia jest aktualna?

9 Budowanie poparcia dla proponowanej zmiany

Plan rozdziału

Projektowanie interwencji 342
- Zadanie 1: Tworzenie hipotez dotyczących interwencji 343
- Precyzowanie roboczej hipotezy dotyczącej etiologii problemu 343
- Tworzenie hipotezy roboczej dotyczącej interwencji 344
- Podsumowanie kroków podjętych w tworzeniu hipotezy dotyczącej interwencji 346

Budowanie poparcia 347
- Zadanie 2: Definiowanie uczestników 348
- Identyfikowanie systemu inicjującego 349
- Identyfikowanie systemu agenta zmian 349
- Identyfikowanie systemu klienta 351
- Identyfikowanie systemu wsparcia 352
- Identyfikowanie systemu kontrolującego 353
- Identyfikowania systemu gospodarza i systemu implementującego 355
- Identyfikowanie systemu docelowego 356
- Identyfikowanie systemu działania 358
- Systemy w interakcji 358
- Zadanie 3: Badanie zdolności systemu do zmiany 361
- Ocena otwartości i zaangażowania w proces zmiany 361
- Określenie dostępności zasobów dla podtrzymania wysiłków na rzecz zmiany 362
- Zidentyfikowanie zewnętrznej opozycji wobec zmiany 363

Wybór podejścia do zmiany 365
- Zadanie 4: Wybór podejścia do zmiany 365
- Wybór podejścia do polityki, programu, projektu, personelu i praktyki 365
- Podejścia w interakcji 368

Podsumowanie 371

Dodatek 372

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	Praktyka oparta na badaniach
Etyczna praktyka	Zachowanie ludzi
Krytyczne myślenie ★	Praktyka polityczna ★
Różnorodność w praktyce ★	Konteksty praktyczne
Prawa człowieka i sprawiedliwość	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja ★

Makropraktykę w pracy socjalnej można postrzegać jako dzielącą się na cztery główne zadania: (1) rozumienie ważnych komponentów, na które ma wpłynąć zmiana – problemu, populacji i terytorium; (2) przygotowanie ogólnego planu mającego sprawić, że zmiana zostanie zaakceptowana; (3) przygotowanie szczegółowego planu interwencji; oraz (4) wprowadzenie interwencji w życie i śledzenie jej w celu ocenienia jej efektywności. Rozdziały 3–8 koncentrowały się na zrozumieniu tych komponentów. Rozdziały 9–10 koncentrują się na przekształceniu zgromadzonych informacji w jasno przemyślany plan, by sprawić, że zmiana zostanie zaakceptowana, i podjąć decyzje dotyczące strategii i praktyki. Rozdział 11 koncentruje się na stworzeniu i wprowadzeniu w życie planu interwencji, a następnie śledzeniu biegu wydarzeń, by zapewnić jego powodzenie.

Jednak przed stworzeniem strategii zmiany konieczne jest jasne określenie natury proponowanej interwencji. Strategia i planowanie taktyczne będą przedwczesne, gdy brakuje zrozumienia, co pociąga za sobą zmiana. Można to zrozumieć, tworząc hipotezę roboczą dotyczącą interwencji.

Tak więc, rozpoczynając od zadania polegającego na dalszym rozwinięciu i udoskonaleniu hipotezy, niniejszy rozdział przestawia serię czterech zadań. Te cztery zadania razem stanowią podstawę przejścia do strategii i taktyk, które można wybrać w celu wywołania zmiany.

Projektowanie interwencji

W procesie tworzenia odpowiedniej interwencji trzeba zrealizować wiele zadań. Po pierwsze, aby mieć pewność, że istnieją pewne wspólne wątki w sposobach ujmowania przez uczestników problemu i proponowanych interwencji, należy sformułować **hipotezę dotyczącą etiologii** (omówioną w rozdziale 4) i **hipotezę roboczą dotyczącą interwencji**. Kiedy agent zmian i inni uczestnicy są zgodni co do tych hipotez, drugim zadaniem jest zidentyfikowanie niektórych ważnych aktorów, którzy najprawdopodobniej będą krytycznie nastawieni do powodzenia proponowanej zmiany. Następnym zadaniem jest zbadanie gotowości organizacji i/lub społeczności do zmiany. Wreszcie, kiedy te zadania zostały już zrealizowane, agent zmian i uczestnicy są gotowi do wyboru podejścia do zmiany. Tabela 9.1 podsumowuje główne zadania i działania związane z osiągnięciem konsensusu co do interwencji.

Tabela 9.1 Schemat tworzenia strategii interwencji

Zadanie	Działania
1. Tworzenie hipotezy dotyczącej interwencji	1.1 Udoskonalenie hipotezy roboczej dotyczącej etiologii problemu 1.2 Stworzenie hipotezy roboczej dotyczącej interwencji
2. Definiowanie uczestników	2.1 Identyfikowanie systemu inicjującego 2.2 Identyfikowanie systemu agenta zmian 2.3 Identyfikowanie systemu klienta 2.4 Identyfikowanie systemu wsparcia 2.5 Identyfikowanie systemu kontrolującego 2.6 Identyfikowanie systemu gospodarza i implementującego 2.7 Identyfikowanie systemu docelowego 2.8 Identyfikowanie systemu działania
3. Zbadanie zdolności systemu do zmiany	3.1 Ocena ogólnej otwartości i zaangażowania w zmianę 3.2 Określenie dostępności zasobów pozwalających na podtrzymanie wysiłków na rzecz zmiany 3.3 Zbadanie zewnętrznej opozycji wobec zmiany
4. Wybór podejścia do zmiany	4.1 Wybór podejścia do polityki, programu, projektu, personelu albo praktyki

Zadanie 1: Tworzenie hipotezy dotyczącej interwencji

W początkowych fazach identyfikacji problemu wiele osób zaangażowanych w wysiłek mający na celu zmianę, zarówno personel, jak i wolontariusze, jest gotowych do zaproponowania konkretnej interwencji. Mogą doświadczać frustracji związanej z pracą nad programami, które postrzegają jako wadliwe, realizowane w ramach polityki społecznościowej lub organizacyjnej uznawanej za opresyjną, albo jako uczestnicy lub członkowie społeczności, która wydaje się bezsilna. Co zrozumiałe, są gotowi zaproponować natychmiastową zmianę i mogą z niecierpliwością oczekiwać pomysłu starannego przemyślenia możliwych alternatyw. Może być to wielka pokusa i potencjalna pułapka, jeśli liderzy nie będą nalegać i odwoływać się do ustaleń poczynionych aż do tego punktu oraz będą unikali zbyt dalekiego zbaczania z przyjętego kursu.

Oparte na dobrych informacjach profesjonalne podejście do makrozmiany wymaga zajęcia się najpierw wspomnianymi wyżej zadaniami związanymi z identyfikacją i analizą problemu opisanymi w rozdziałach 3–9. Agent zmian powinien nieustannie mieć na uwadze preferowaną interwencję, tworzyć jej model i kształtować ją, gdy analizy posuwają się naprzód.

Końcowe decyzje dotyczące projektu i konkretów interwencji powinny poczekać do zakończenia analiz. Kiedy osiągnie się możliwy do przyjęcia poziom konsensusu co do natury problemu i jego etiologii, można zaproponować hipotezę dotyczącą interwencji.

Precyzowanie roboczej hipotezy dotyczącej etiologii problemu

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jakie czynniki zgromadzone w trakcie analizy problemu, analizy populacji i analizy terytorium pomagają w zrozumieniu relacji przyczynowo-skutkowych?
- Jakie wątki wydają się najlepiej pasować do bieżącej sytuacji?
- Jak powinno się ująć hipotezę roboczą dotyczącą etiologii?

Badania i analizy problemu, populacji i terytorium niezmiennie prowadzą do bardzo zróżnicowanych danych ilościowych i jakościowych. Aby uniknąć przytłoczenia zbyt dużą ilością informacji, agenci zmian muszą być w stanie zidentyfikować te czynniki, które odgrywają zasadniczą rolę w zrozumieniu rozważanej sytuacji. Zazwyczaj nie wszystkie ustalenia będą istotne w odniesieniu do sytuacji. Muszą zostać uporządkowane i należy zachować tylko te, które są przydatne i istotne dla wysiłków mających na celu zmianę. Skąd jednak wiedzieć, czego się szuka, a co pominąć w tym procesie? Pomocne może być przejrzenie rozdziałów 3 i 4 pod kątem zadań związanych z rozumieniem problemów i populacji. Te kwestie mogą stanowić wskazówkę, jak sprecyzować swoje rozważania. Kiedy proces porządkowania zostanie zakończony, jesteśmy gotowi do sformułowania hipotezy roboczej.

Weźmy jako przykład sytuację, w której zidentyfikowanym problemem jest narastająca przemoc ze strony gangów w dzielnicy, prowadząca do gwałtownego wzrostu liczby młodych mężczyzn i kobiet, którzy wskutek ran postrzałowych stają się osobami niepełnosprawnymi. Zbadanie problemu może dostarczyć faktów i liczb takich jak częstotliwość występowania ran postrzałowych w minionych pięciu latach, skład demograficzny społeczności, stopa ubóstwa, liczba osób porzucających naukę w szkole średniej, porównania z podobnymi społecznościami, historia rozwoju aktywności gangów w społeczności i pomysły różnych autorów dotyczące natury i przyczyn przemocy

(Bell, 2009; Bjerregaard, 2010; MacDonald, 2009; Maschi, Bradley, 2008).

Badanie populacji może ujawnić, że stosująca przemoc młodzież w tej społeczności zazwyczaj należy do niższych warstw społeczno-ekonomicznych, że znaczna jej część wywodzi się z rodzin mających trudności z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, że zaniedbywanie przez rodziców jest powszechne, że nieliczni mają pozytywne doświadczenia z edukacją, że większość znajduje się na etapie, na którym walczy o ukształtowanie swojej tożsamości, że ich relacje z rówieśnikami mają zasadnicze znaczenie dla ich rozwoju społecznego i że niemal wszyscy mają niewiele powodów, by stosować się do oczekiwań społeczeństwa.

Wywiady z rodzicami i liderami społecznościowymi mogą ujawnić, że wśród dorosłych w społeczności panuje poczucie beznadziei albo rezygnacji, że wielu z nich jest bezrobotnych, ma niski poziom umiejętności, że edukacja nie jest wysoko ceniona, że rodzice rzadko wspierają wysiłki nauczycieli i że stowarzyszenia działające wśród młodzieży i dorosłych funkcjonują niemal wyłącznie w ramach podziałów etnicznych. Wzorce partycypacji w zajęciach pozaszkolnych pokazują, że jest ona wyższa wśród białych uczniów, podczas gdy uczniowie latynoscy i afroamerykańscy, którzy mają poczucie, że programy nauczania się nieadekwatne, są pozostawieni sami sobie, jeśli chodzi o organizowanie swoich aktywności. Kiedy rozmawia się z liderami usług socjalnych w społeczności, może stać się oczywiste, że usługodawcy i mieszkańcy społeczności inaczej postrzegają to, co jest potrzebne (Kissane, Gingerich, 2004).

Nie wszystko, co zostanie ustalone, będzie mogło zostać wykorzystane. Dane ilościowe i jakościowe zgromadzone w fazie analiz, by były przydatne, muszą zostać przekształcone w hipotezę roboczą dotyczącą etiologii problemu (relacji przyczynowo-skutkowych). Krótko rzecz ujmując, agent zmian musi postawić pytanie: Po zbadaniu problemu, populacji i terytorium, jak również obszarów, na których się one pokrywają, co – moim zdaniem – jest najbardziej znaczącym czynnikiem, który prowadzi do powstania potrzeby zmiany? Hipoteza robocza dotycząca etiologii sformułowana w oparciu o analizę problemu, populacji i/lub terytorium może zostać wyrażona w postaci ciągu stwierdzeń podobnego do poniższego przykładu.

Przykład hipotezy roboczej dotyczącej etiologii problemu
Z powodu poniższych czynników (wynikających z analizy problemu, populacji i/lub terytorium):

1. urazu, który doprowadził do niepełnosprawności;
2. ograniczonej edukacji podstawowej i ograniczonych umiejętności odnalezienia się na rynku;
3. ograniczonych możliwości znalezienia pracy;
4. potrzeby ukształtowania pozytywnej, akceptowanej społecznie tożsamości w okresie bycia nastolatkiem, przy jednoczesnym braku takiej możliwości
5. powstały następujące problemy:
6. ograniczona aktywność fizyczna i pogorszenie zdrowia;
7. brak umiejętności, które można by zaoferować potencjalnym pracodawcom;
8. zniechęcenie i beznadzieja co do perspektyw rozwoju ekonomicznego i niezależności psychicznej;
9. powstanie negatywnej, antyspołecznej tożsamości i wzorców zachowania.

Ten przykład jest oczywiście nadmiernie uproszczony dla potrzeb ilustracji. Zrealizowanie tego zadania powinno doprowadzić do powstania wstępnego sformułowania, które odzwierciedla pewien poziom porozumienia między uczestnikami co do relacji przyczynowo-skutkowych leżących u podstaw potrzeby zmian.

Tworzenie hipotezy roboczej dotyczącej interwencji

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jakie interwencje zakłada hipoteza dotycząca etiologii problemu?
- Czy wydaje się, że te interwencje najprawdopodobniej zredukują lub wyeliminują problem?
- Jakich rezultatów można się spodziewać po tych interwencjach?

W oparciu o informacje zgromadzone w fazie analizy problemu i wyrażone w hipotezie roboczej dotyczącej etiologii problemu tworzy się hipotezę roboczą dotyczącą interwencji. Ta **hipoteza** to stwierdzenie lub ciąg stwierdzeń na temat relacji między konkretną interwencją a rezultatem albo wynikiem. Powinna mieć ona formę „jeśli A, to B", co wskazuje, że jeśli dokonuje się pewnych zmian, jest prawdopodobne, że uzyska się określone rezultaty. W takim ujęciu stwierdzenie to powinno wskazywać: (1) populację docelową (albo konkretną podgrupę) i problem, (2) proponowaną zmianę albo interwencję i (3) rezultaty, których oczekuje się od interwencji. Te elementy łączą się, tworząc kompletny zestaw, który wyjaśnia spodziewane relacje między problemem, interwencją i wynikiem. Hipoteza robocza dotycząca interwencji w przypadku rehabilitacji niepełnosprawnych fizycznie nastolatków mogłaby przypominać poniższy przykład.

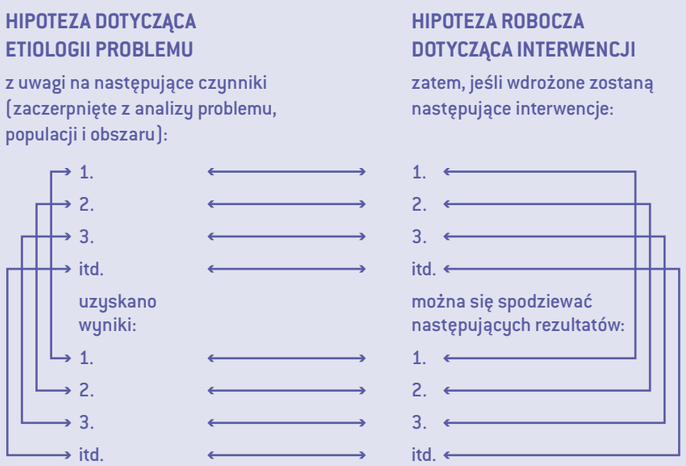
Przykład hipotezy roboczej dotyczącej interwencji
Jeśli następujące interwencje zostałyby wdrożone wobec niepełnosprawnych fizycznie nastolatków, nastąpiłyby:

1. zwiększenie aktywności fizycznej i zintensyfikowanie ćwiczeń,
2. zapewnienie możliwości edukacji i rozwoju poszukiwanych na rynku umiejętności,
3. skontaktowanie z mentorem, który pomógłby przezwyciężyć niepełnosprawność fizyczną,
4. praca z lokalnymi pracodawcami w celu zidentyfikowania stanowisk pracy.
5. Można oczekiwać następujących rezultatów:
6. poprawy zdrowia fizycznego i samooceny,
7. wzrostu liczby osób uzyskujących świadectwo ukończenia szkoły średniej lub jego odpowiednik,
8. ukształtowania pozytywnej tożsamości, czego dowodem będzie wyartykułowanie celów życiowych i celów kariery,
9. wzrostu o przynajmniej 50 procent przypadków skutecznego znalezienia pracy.

Taka hipoteza zostałaby uznana za hipotezę możliwą do przetestowania. Siłą tego modelu jest to, że zachęca agenta zmian do skupienia się na skonkretyzowanym zbiorze czynników przyczynowych i rezultatów, które tworzą zbiór relacji przyczynowo-skutkowych (Mullen, 2006). Taka wiedza stanowi podstawę, w oparciu o którą tworzy się ramę interwencji. Jeśli stosuje się poprawnie ten model, związki w ramach hipotez i pomiędzy nimi powinny być łatwo rozpoznawalne. To znaczy: powinno to doprowadzić do jasnego zrozumienia relacji między czynnikami przyczynowymi i rezultatami w hipotezie dotyczącej etiologii problemu oraz między proponowaną interwencją i oczekiwanymi rezultatami w hipotezie dotyczącej interwencji. Co więcej, relacje między czynnikami przyczynowymi w hipotezie roboczej dotyczącej etiologii problemu i proponowanymi interwencjami powinny być jasne, podobnie jak relacje między rezultatami określonymi w etiologii problemu i oczekiwanymi rezultatami interwencji. Te relacje zostały przedstawione na rysunku 9.1

Nie jest konieczne, żeby każdy czynnik dokładnie odpowiadał hipotezie. Celem tworzenia tych hipotez jest zaprojektowanie interwencji w taki sposób, by rozwiązać problemy albo zaspokoić potrzeby, które zostały określone, i jasno zdefiniować rezultaty, tak żeby można było je śledzić. Wykorzystując ten format, można ustalić relacje między interwencją i rezultatami. Jeśli zignoruje się albo pominie ten krok, ryzykuje się, że cały projekt może nie zostać poddany ewaluacji i może nie dowieść swojej skuteczności.

Ważną kwestią w odniesieniu do tworzenia hipotez roboczych dotyczących etiologii problemu i interwencji jest to, że opiera się ono na ustaleniach wynikających z analiz problemu, populacji i terytorium. Nie jest niczym niezwykłym, że osoby zaangażowane w zmianę próbują narzucić



Rysunek 9.1
Związek czynników i rezultatów w hipotezach roboczych

własny punkt widzenia i program działań w wysiłkach mających na celu zmianę. Dyrektor albo członek rady szkolnej może mieć na przykład dobre doświadczenia z narzucaniem ścisłej dyscypliny konkretnemu uczniowi i może być niewzruszenie przekonany, że to podejście jest odpowiedzią w przypadku wszystkich nastolatków sprawiających problemy dyscyplinarne niezależnie od tego, jakie są ustalenia. Należy podjąć wszelkie wysiłki, by przeciwstawić się narzucaniu takich rozwiązań. Rozwiązania powinny wynikać z analiz opartych na solidnych badaniach.

W tym momencie nie jest konieczne szczegółowe planowanie interwencji, będzie miało to miejsce w rozdziale 11. Aby jednak wysiłki mające na celu zmianę postępowały, konieczne jest podjęcie przynajmniej wstępnej decyzji co do natury i form interwencji, aby budowanie poparcia dla strategii wprowadzania zmiany mogło postępować dalej.

Podsumowanie kroków związanych z tworzeniem hipotezy dotyczącej interwencji

Ponieważ zaprezentowane informacje mogą być nowe dla czytelnika, kroki te mogą wydawać się na początku zniechęcające, ale w praktyce można rozwinąć umiejętność spisywania hipotez dotyczących interwencji. Poniżej przedstawiamy zestawienie zawierające wszystkie ważne punkty sformułowane dotychczas w odniesieniu do tworzenia hipotezy dotyczącej interwencji:

1. Reprezentatywna grupa powinna ponownie zbadać wszystkie istotne ustalenia wynikające z analiz problemu, populacji i terytorium.

2. Odpowiednie dane ilościowe i innego rodzaju informacje powinny zostać przekształcone w jasną hipotezę roboczą dotyczącą etiologii problemu, pozwalającą zrozumieć związki przyczynowo-skutkowe.

3. W oparciu o hipotezę roboczą dotyczącą etiologii problemu należy wygenerować twórcze pomysły dotyczące interwencji, które wydają się adekwatne do aktualnie postrzeganych potrzeb.

4. Wykorzystując te proponowane interwencje, należy stworzyć hipotezę roboczą dotyczącą interwencji. Seria stwierdzeń powinna przedstawiać jasny zbiór przekonań o naturze interwencji i spodziewanych rezultatach albo wynikach.

Budowanie poparcia

Szeroka baza poparcia ma zazwyczaj zasadnicze znaczenie dla pomyślnej zmiany. Budowanie poparcia wymaga planowania i wysiłku, a zaczyna się od zrozumienia najważniejszych uczestników i partnerów (Daugerty, Blome, 2009; Fisher, 2009). Systematyczne wysiłki w celu zidentyfikowania głównych uczestników rozpoczynają się od zrozumienia każdego z systemów, który ma być wzięty pod uwagę. Zostały one omówione w dalszych punktach tego rozdziału.

Zadanie 2: Definiowanie uczestników

Aż do tego punktu nie jest niczym niezwykłym w procesie zmian, że biorące w nim udział osoby stanowią niewielki rdzeń składający się z zaangażowanych jednostek, być może bliskich przyjaciół albo współpracowników, którzy dostrzegają uwarunkowanie albo problem i są wystarczająco zainteresowani, by działać. Jest czymś właściwym, żeby członkowie tej grupy uporali się z niektórymi początkowymi działaniami związanymi z identyfikacją i analizą problemu, o ile są w stanie nie przywiązywać się przedwcześnie do konkretnej perspektywy.

Aby nastąpiła skuteczna makrozmiana, niezbędni są sprzymierzeńcy. Większa część tworzenia strategii dotyczy budowania koalicji. Osoby chcące zaangażować się w zmianę rzadko przyjmują punkt widzenia kogoś innego na problemy i rozwiązania bez pewnych negocjacji i dostosowań. Pełna partycypacja powinna być celem od samego początku, nawet jeśli grupa inicjująca jest mała. Często zdarza się, że im większy poziom partycypacji, w fazie identyfikacji i analizy problemu, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia konsensusu w odniesieniu do problemu i proponowanego rozwiązania (np. Campbell, 2009; Majee, Hoyt, 2009).

Ważne jest, żeby uczestników krytycznie nastawionych do powodzenia wysiłków mających na celu zmianę identyfikować w systematyczny sposób. Jednym z zagrożeń jest to, że członkowie grupy mogą założyć, iż reprezentują pełne spektrum punktów widzenia, i nie zidentyfikują wszystkich, którzy powinni zostać wzięci pod uwagę. Agenci zmian muszą zrozumieć wszystkie systemy wchodzące w grę. Szczególną uwagę należy zwrócić na zapewnienie, że w całym procesie uwzględnia się szeroki wachlarz punktów widzenia. Będzie on obejmować wszystkie ważne grupy etniczne, kobiety i wszystkie inne populacje, które uważa się za istotne dla wysiłków na rzecz zmiany. Od wielu takich systemów będzie zależeć powodzenie albo niepowodzenie proponowanej zmiany, zatem przedstawicieli tych systemów należy starannie wyselekcjonować i zaprosić do udziału w planowaniu zmiany albo interwencji.

Aby nastąpiła skuteczna makrozmiana, niezbędni są sprzymierzeńcy.

Będziemy używać terminu **system** w odniesieniu do tych najważniejszych uczestników. Tego terminu używa się w kontekście **teorii systemów**, a my zakładamy, że uczestników należy postrzegać jako coś więcej niż po prostu zbiór jednostek mających wspólne interesy i cechy. Jako system albo podsystem mający zasadnicze znaczenie dla powodzenia wysiłków na rzecz zmiany stanowią oni skomplikowany zbiór wzajemnych relacji o cechach podobnych do systemu, który musi zostać rozpoznany i którym powinna zająć się pierwotna grupa inicjująca. Jedną z tych cech jest na przykład entropia, która oznacza naturalną tendencję systemu do zamierania przy braku wkładu i regeneracji mających źródło poza samym tym systemem. Pojęcie to stosuje się bezpośrednio do tych typów systemów, które są zaangażowane w planowaną zmianę.

Z uwagi na to, że zmiana następuje na obszarze społeczności i organizacji, ważne jest, by podkreślić, jak bardzo zróżnicowana może być identyfikacja uczestników. Na przykład w przypadku agencji usług społecznych, która jako problem zidentyfikowała niewykwalifikowany i niewrażliwy personel, który jest nieprzygotowany do skutecznej pracy z rodzinami imigrantów, niezbędne będzie włączenie osoby posiadającej wiedzę o kwestiach związanych z imigrantami oraz umiejętności w zakresie projektowania planowej zmiany. Choć początkowo mogło to być postrzegane jako wewnętrzny problem agencji, członkowie personelu będą chcieli włączyć uczestników spoza agencji takich jak imigranci i inne osoby mające doświadczenia na tym obszarze. Kolejnym przykładem jest oddolny wysiłek społeczności na rzecz zmiany, dzięki któremu stwierdzono, że wiele schronisk dla ofiar przemocy domowej nie jest przygotowanych do zajmowania się lesbijkami, gejami osobami biseksualnymi i transpłciowymi (Crisp, 2006). W tej społeczności do grona uczestników będą należeć przedstawiciele wielu organizacji, które prowadzą schroniska, jak również zainteresowani mieszkańcy, którzy mają interes w rozwiązaniu tego problemu. Definiowanie uczestników w obu tych przypadkach wymaga wskazania osób i grup, z których część natychmiast nasuwa się na myśl, a część można dopiero zidentyfikować dopiero po dłuższym namyśle, ale które mimo wszystko mogą być pomocne w procesie zmian.

Systemy, które należy wziąć pod uwagę, to: (1) system inicjujący, (2) system agenta zmian, (3) system klienta, (4) system wsparcia, (5) system kontrolujący, (6) system gospodarza i system implementujący, (7) system docelowy, (8) system działania. Należy zauważyć, że te terminy używane są tu wyłącznie w celu przeprowadzenia rozróżnień pojęciowych, które mają pomóc zrozumieć, kto i dlaczego powinien zostać zaangażowany. Nie są powszechnie przyjmowane przez osoby zaangażowane w wysiłki mające na celu zmianę. Jest znacznie bardziej prawdopodobne, że na oznaczenie jednostek i grup będą stosowane takie terminy jak **agencja**, **sprawujący urząd**, **stanowisko**, **komisja** i **zespół specjalny**, ale profesjonaliści koordynujący te wysiłki powinni zdawać sobie sprawę – na płaszczyźnie rozróżnień pojęciowych – które systemy muszą być reprezentowane i dlaczego.

Identyfikowanie systemu inicjującego

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Kto jako pierwszy rozpoznał problem i zwrócił na niego uwagę?
- Jak inicjatorzy powinni/mogą być zaangażowani w wysiłek mający na celu zmianę?

System inicjujący tworzą te jednostki, które jako pierwsze dostrzegły problem i zwróciły na niego uwagę. Zauważmy, że wiele osób wewnątrz i na zewnątrz systemu może dostrzegać problem, którym należy się zająć, jednak nie jest to jednoznaczne z tym, że coś zostanie w tej sprawie zrobione. Jednostka albo członkowie grupy nie stają się systemem inicjującym, dopóki nie poczynią kroków w celu wywołania zmiany. Na przykład grupa obywateli dostrzega dużą liczbę przypadków zachorowań na HIV/AIDS i ciąż wśród nastolatek w swojej społeczności na południu Florydy i postanawia podjąć działania (Weiis, Dwonch-Schoen, Howard-Barr, Panella, 2010). Inicjują projekt akcji partycypacyjnej, który skutecznie osiąga założone cele. Jeśli wykorzystać ten program jako przykład, lista potencjalnych inicjatorów w takim projekcie akcji społecznościowej mogłaby obejmować podmioty wymienione w ramce 9.1.

Jednostki, które jako pierwsze podniosły problem, mogą, ale nie muszą włączyć się w początkowy proces planowania. Jeśli to możliwe, kluczowe role w wysiłkach na rzecz zmiany powinny zostać przypisane inicjatorom. Ponieważ dowiedli już, że są zainteresowani problemem, mogą być w stanie przyciągnąć inne jednostki, które popierają sprawę. Staje się to szczególnie ważne, gdy inicjatorzy wywodzą się z tej społeczności (Meyer, Hyde, 2004). Ludzie, którzy żyli z tym problemem albo potrzebą, najprawdopodobniej będą posiadali wiedzę o problemie, ale mogą postrzegać samych siebie jako pozbawionych odpowiedniej siły, żeby wpłynąć na system. Strategie wzmacniania pozycji takie jak nauczanie, szkolenie, doradztwo grupowe albo wysiłki mające na celu zwiększenie świadomości mogą przynieść znaczne korzyści w długiej perspektywie i mogą sprawić, że pozycje liderów zajmą rzecznicy sprawy (np. Everett, Homestead, Drisko, 2007). W każdym razie jest ważne, żeby agent zmian zdawał sobie sprawę z tego, która osoba albo osoby jako pierwsze podniosły problem, i żeby pozostawał z nimi w ścisłym kontakcie, gdy problem albo potrzebę próbuje ująć w taki sposób, by przedstawić ją opinii publicznej.

Identyfikowanie systemu agenta zmian

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Kto będzie odpowiedzialny za przywództwo i koordynację w początkowych etapach wysiłków mających na celu zmianę?

Aby profesjonalnie wspierane wysiłki zakończyły się sukcesem, jedna lub więcej jednostek musi zostać wyznaczonych jako koordynator albo koordynatorzy działań. Tę osobę lub osoby będziemy nazywać **agentem zmian**. Agent zmian, wraz z początkowym komitetem planującym albo grupą zadaniową tworzą system agenta zmian.

Jeśli działanie ukierunkowane na zmianę będzie wymagało skorzystania ze źródeł organizacji, zasadnicze znaczenie ma to, żeby organizacja sankcjonowała zmianę, a także była identyfikowana jako część systemu agenta zmian. Może się to wiązać z formalnym zaaprobowaniem przez zarząd albo radę i może wymagać czasowego zwolnienia z innych obowiązków, wsparcia ze strony sekretariatu, wykorzystania kserokopiarki, przywilejów w korzystaniu z usług pocztowych i innych tego rodzaju zasobów. W zależności od skali zmian wsparcie może wymagać pisemnej aprobaty, by wszystkie ewentualności zostały wzięte pod uwagę, albo po prostu porozumienia między superwizorem i współpracownikami, że część personelu poświęci część swojego czasu na realizację projektu.

W przypadku wysiłków na rzecz zmiany podejmowanej w społeczności aprobata może mieć mniej formalny charakter niż w organizacji. Na przykład oddolnie zorganizowane wysiłki mogą podjąć wolontariusze, którzy mieszkają w okolicy, ale nie są związani z formalną organizacją. Oddolna grupa może mieć luźną strukturę, nie mieć komitetu wykonawczego, a najprawdopodobniej również zbyt wielu zasobów. Ogólne porozumienie wśród członków grupy może w pełnym zakresie sankcjonować podejmowane działania (Rogge, Davus, Maddox, Jackson, 2005).

System agenta zmian pełni funkcję swojego rodzaju komitetu sterującego kierującego wysiłkami na rzecz zmiany na początkowych etapach. Skład tego systemu ma zasadnicze znaczenie dla działań, ponieważ wiele osiągnięć będzie ujmowanych z punktu widzenia tych jednostek. W idealnym przypadku ten system będzie obejmował reprezentację z systemu inicjującego – osoby, które doświadczyły zidentyfikowanego problemu, osoby, które mają doświadczenia z próbami rozwiązania problemu, oraz osoby, które mogą dzięki swoim wpływom pomóc w uzyskiwaniu akceptacji dla zmian. I znów – ważna jest reprezentacja.

Funkcją systemu agenta zmiany jest działanie jako inicjujący komitet koordynujący albo sterujący, dopóki w wysiłki na rzecz nie będzie można włączyć szerszego wachlarza uczestników. Wielu z nich będzie podejmować różne działania w tym samym czasie. Zadaniem systemu agenta zmian jest zapewnienie, że wysiłki ukierunkowane na zmianę są właściwie zorganizowane i przeprowadzone od ich początkowej konceptualizacji do punktu, w którym zostaną przekazane innym do wprowadzenia w życie. Gdy główne systemy i punkty widzenia są już zidentyfikowane, a system działań (omówiony dalej w tym rozdziale) jest

Ramka 9.1 Potencjalni członkowie systemu inicjującego wysiłek społecznościowy na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

- Zainteresowani obywatele zaangażowani w zmianę
- Liderzy społecznościowi
- Ofiary HIV/AIDS
- Rodzice
- Doradcy ze szkół średnich
- Personel zajmujący się świadomym rodzicielstwem
- Lokalny personel służby zdrowia
- Inni zainteresowani i zaangażowani przedstawiciele społeczności, których obecność gwarantuje, że wszystkie ważne grupy etniczne i inne grupy w obrębie populacji są reprezentowane

ukształtowany, funkcje koordynacyjne przenoszone są do systemu działania.

Praca systemu agenta zmian zaczyna się od koordynowania i przeprowadzania analiz problemu, populacji i terytorium, jak opisaliśmy w rozdziałach 3–8. Może się to wiązać z tworzeniem zespołów projektowych, prowadzeniem badań, prowadzeniem wywiadów i koordynowaniem całych wysiłków badawczych przez komitet sterujący. Następne w kolejności jest zadanie uzgodnienia ogólnej strategii. Gdy dochodzą nowi uczestnicy, rozdziela się obowiązki, dopóki praca analityczna nie zostanie zakończona, i tworzy się strategię pozyskania akceptacji dla zmiany i wprowadzenia jej w życie. Przykłady osób, które mogą stanowić część systemu agenta zmian, przedstawiono w ramce 9.2.

Identyfikowanie systemu klienta

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Kto będzie pierwotnym beneficjentem zmiany?
- Kto będzie wtórnym beneficjentem zmiany?

System klienta składa się z jednostek, które staną się albo bezpośrednimi, albo pośrednimi beneficjentami zmian, jeśli zostanie ona wprowadzona w życie (Linhorst, Eckert, Hamilton, 2005). Mogą one pragnąć zmiany, ale nie angażować się aktywnie w ich wprowadzanie. W rozdziale 3 wskazaliśmy, że wysiłki mające na celu makrozmianę zaczynają się od zidentyfikowania populacji docelowej i problemu. System klienta jest zawsze w jakiś sposób powiązany z populacją docelową, dla której podejmuje się konkretny wysiłek na rzecz zmiany. W niektórych przypadkach jest możliwe, że populacja docelowa i system klienta mogą się pokrywać. Na przykład jeśli populacją docelową są wszyscy bezdomni w mieście Liberty, którzy proszą lokalną agencję mieszkaniową o pomoc, gdy chcą zażądać mieszkań i usług dla wszystkich bezdomnych w Liberty, to populacja docelowa i system klienta się pokrywają. Jeśli jednak w domu znajdującym się w dzielnicy sprzedawane są narkotyki i jeśli mieszkańcy dzielnicy proszą o pomoc w zorganizowaniu się, aby pozbyć się dilerów, to dzielnica stanowi system klienta, a dilerzy narkotyków stają się systemem docelowym.

Dla celów pojęciowych wykorzystuje się różne terminy. Określenie **populacja docelowa** zwraca uwagę na analizę populacji i zazwyczaj reprezentuje szerszy wachlarz osób. Określenie **system klienta** odnosi się do ludzi, którzy mają być beneficjentami wysiłków na rzecz zmiany. Niekiedy są one tym samym, a niekiedy nie.

W definiowaniu systemu klienta agent zmian powinien oprzeć się pokusie przeskoczenia do łatwej i oczywistej definicji pierwotnych beneficjentów i powinien cierpliwie i starannie przeanalizować szczegóły. Na przykład jeśli identyfikowanym problemem jest narastający wandalizm w szkole podstawowej, system klienta może objąć kilku potencjalnych beneficjentów. Częściowa lista tych, którzy najprawdopodobniej skorzystają na wyeliminowaniu wandalizmu ze szkoły, będzie obejmować uczniów, nauczycieli, administratorów,

Ramka 9.2 Potencjalni członkowie systemu agenta zmian w wysiłku społecznościowym na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

- Przewodniczący
- Nastolatkowie (2)
- Zainteresowani obywatele
- Członek rady hrabstwa
- Inni zainteresowani i zaangażowani przedstawiciele społeczności
- Osoba spośród personelu hrabstwa o dobrych umiejętnościach organizacyjnych
- Posiadający wiedzę o HIV/AIDS i czas, który mogą poświęcić projektowi
- Dobrze znani społeczności, którzy mogą nakłonić innych do poparcia zmiany
- Ktoś, kto potrafi przeprowadzić ingerencję i skłonić hrabstwo do wsparcia wysiłków

rodziców, lokalną policję, szkolnych ochroniarzy, sąsiadów, radę szkolą i społeczność jako całość. Kwestią do rozwiązania staje się zatem ustalenie priorytetów dla bezpośrednich beneficjentów i odróżnienie beneficjentów pierwotnych od wtórnych. Decyzja będzie miała wpływ na wysiłki mające na celu zmianę. Jeśli jako pierwotnych beneficjentów identyfikuje się „uczniów, którzy chcą edukacji w środowisku wolnym od wandalizmu", to interwencja może być ukierunkowana na większe bezpieczeństwo i ściślejszą dyscyplinę. Jeśli natomiast pierwotnych beneficjentów opisuje się jako „uczniów, którzy popełniają akty wandalizmu i nie są w stanie zmaksymalizować swoich możliwości edukacyjnych z powodu antyspołecznych postaw", wówczas interwencja może być zorientowana na zapobieganie. W obu przypadkach wtórnymi beneficjentami będą „inni" z listy (nauczyciele, rodzice, sąsiedzi itd.), którzy nie będą bezpośrednimi celami interwencji, ale którzy skorzystają na ograniczeniu wandalizmu dzięki wysiłkom ukierunkowanym na zmianę.

Granice zmian na makropoziomie zazwyczaj są zdefiniowane w taki sposób, że uwaga koncentruje się przede wszystkim na wycinku społeczności albo organizacji. Całe społeczności (takie jak miasteczka, miasta albo hrabstwa, które mają formalne granice polityczne) albo całe organizacje (od małych agencji usług społecznych po duże komercyjne korporacje) rzadko koncentrują się na wysiłkach na rzecz zmiany, którym przewodzi pracownik socjalny, jednak nie jest to wykluczone.

Niezależnie od tego, jak definiuje się pierwotnych beneficjentów, pozostałe grupy powinny zostać zidentyfikowane i wyliczone jako beneficjenci wtórni. Odwołanie do beneficjentów wtórnych może okazać się ważne, kiedy wysiłki na rzecz zmiany potrzebują publicznego wsparcia. Wtórnych beneficjentów będziemy postrzegać jako element **systemu wsparcia**. Pamiętajmy, że systemy często nakładają się na siebie i że jednostki albo grupy mogą należeć do więcej niż jednego systemu. Potencjalni pierwotni i wtórni beneficjenci w projekcie na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych i obniżenia częstotliwości występowania HIV/AIDS zostali wymienieni w ramce 9.3.

Identyfikowanie systemu wsparcia

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w związku z tymi działaniami, to:

- Jakie inne jednostki i grupy (poza pierwotnymi i wtórnymi beneficjentami) będą wspierać wysiłki na rzecz zmiany?
- Czy istnieją stowarzyszenia, koalicje, partnerstwa i organizacje (lokalne, stanowe albo ogólnokrajowe), które są szczególnie zainteresowane tą grupą albo zidentyfikowanym problemem?
- Czy ich pomoc można wykorzystać, jeśli będzie to potrzebne?

Ramka 9.3 Potencjalny skład systemu klienta w wysiłku społecznościowym na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

- Przykłady możliwych pierwotnych beneficjentów
- Wszyscy nastolatkowie w zidentyfikowanych granicach niezaznajomieni z bezpiecznymi praktykami seksualnymi
- Wybrani nastolatkowie wysokiego ryzyka w zidentyfikowanych granicach
- Wszyscy aktywni seksualnie dorośli w zidentyfikowanych granicach niezaznajomieni z bezpiecznymi praktykami seksualnymi
- Przykłady możliwych wtórnych beneficjentów
- Rodziny wszystkich osób, które poznały i stosują bezpieczne praktyki seksualne
- Nauczyciele, administratorzy i lekarze w szkołach średnich
- System opieki zdrowotnej w całym hrabstwie
- Liderzy społecznościowi zatroskani problemem HIV/AIDS

System wsparcia to system uniwersalny, który obejmuje każdego zainteresowanego powodzeniem proponowanej zmiany w większej społeczności albo organizacji. Niektórzy mogą zyskiwać wtórne korzyści. Oczekuje się, że ta grupa będzie pozytywnie nastawiona do zmiany i może chcieć się zaangażować we wspieranie i rzecznictwo na rzecz zmiany, jeśli będzie to potrzebne.

Przynależność do systemu wsparcia jest często kwestią bliskości problemu i/lub populacji docelowej albo systemu klienta. Ludzie mogą mieć interes w zmianie, ponieważ problem dotyka kogoś, kogo kochają, albo ich kościół lub organizacja świadcząca usługi wybrała tę populację, by nieść jej pomoc. Niekiedy opisuje się system wsparcia w kategoriach jego bliskości wobec problemu albo kwestii za pomocą takich zwrotów jak „społeczność ośrodka psychiatrycznego" albo „społeczność ośrodka wychowawczego". Ludzie, których można logicznie uznać za część systemu wsparcia, mogą, ale nie muszą być identyfikowani z imienia i nazwiska i angażować się w działania. Niekiedy reprezentant jest głównym kontaktem dla innych, których można wezwać później do udzielenia wsparcia. Są to osoby, na których zaangażowanie będzie liczył agent zmian, jeśli trzeba będzie przekonać decydentów o konieczności zmiany. Ponieważ pewne rodzaje problemów mogą zostać zidentyfikowane w innych miejscach, mogą istnieć grupy stanowe albo ogólnokrajowe, które poświęcają się ich rozwiązaniu. Na przykład jeśli istnieje grupa działająca na rzecz dzieci w stanie albo w kraju, która zajmuje się problemem maltretowania i zaniedbywania dzieci i zlokalizowana jest na obszarze, który został zidentyfikowany, jej członkowie mogą stanowić rozszerzony system wsparcia, na którym można się oprzeć (Rycraft, Dettlaff, 2009). Potencjalne grupy wsparcia i jednostki w społeczności, które mogą podjąć wysiłek w celu promowania bezpiecznych praktyk seksualnych, przedstawione zostały w ramce 9.4.

Systemy inicjujący, system agenta zmian i system klienta można postrzegać jako zawierające się w granicach systemu wsparcia pod tym względem, że wszystkie one mają interes w tym, by potrzeba zmiany została zaspokojona. Systemy inicjujący, system klienta i system agenta zmian mogą się pokrywać albo mogą stanowić oddzielne i odrębne grupy. Rysunek 9.2 przedstawia relacje między tymi trzema systemami.

Identyfikowanie systemu kontrolującego

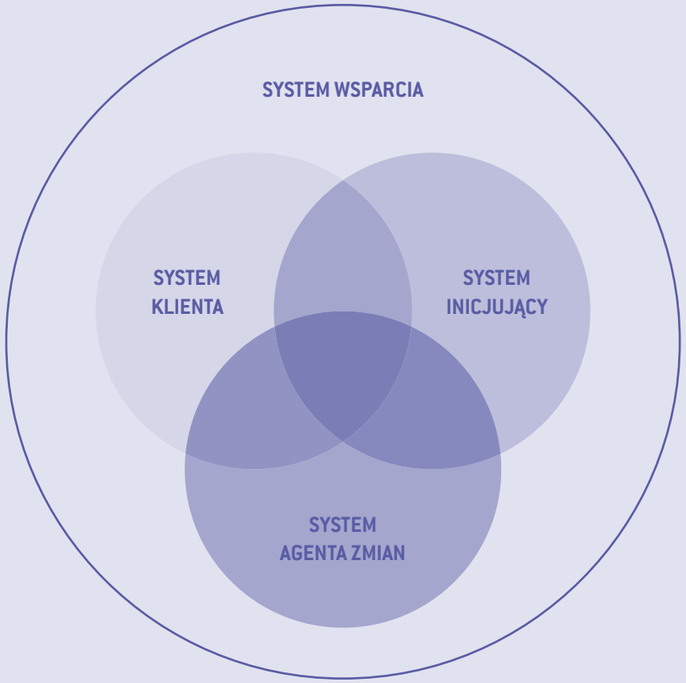
Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Kto ma formalny autorytet i władzę aprobowania i nakazywania wdrożenia proponowanej zmiany?
- Kto ostatecznie ma władzę zaaprobowania zmiany?

System kontrolujący to osoba albo grupa osób posiadających formalnie przekazaną władzę aprobowania i nakazywania wprowadzenia w życie proponowanej zmiany. Zmiany na makropoziomie niemal zawsze wiążą się z koniecznością zaaprobowania ich przez pewne formalnie wskazane władze. Jeśli zmiana dotyczy agencji publicznej albo publicznie finansowanych i regulowanych usług, kontrola może znajdować się w rękach ciała składającego się z wybranych urzędników. Jeśli zmiana dotyczy prywatnej agencji, kontrolę może sprawować zarząd. Pytanie, na które

Ramka 9.4 Potencjalni członkowie systemu wsparcia w wysiłku społecznościowym na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

- Zainteresowani obywatele
- Nauczyciele, doradcy i administratorzy szkół
- Instytucje opieki zdrowotnej
- Świadomi rodzice
- Uczniowie szkół średnich



Rysunek 9.2
Relacje systemów

trzeba odpowiedzieć w definiowaniu systemu kontrolującego, brzmi: Jaki jest najwyższy szczebel, do którego trzeba się odwołać, aby uzyskać aprobatę dla proponowanej zmiany? Również, ponieważ od tych jednostek albo ciał zależy w dużej mierze możliwość kontynuowania zmian, kolejne ważne pytanie brzmi: jakie jest ich stanowisko wobec proponowanej zmiany?

System kontrolujący w danym przypadku zmiany niekoniecznie jest jednostką albo grupą na najwyższym szczeblu władzy. Powszechnym zjawiskiem jest delegowanie pewnego stopnia władzy na jednostki na niższych szczeblach, co oznacza, że nie każda proponowana zmiana musi zostać zaaprobowana na samym szczycie. Na przykład jeśli personel w schronisku dla ofiar przemocy domowej uzna za niezbędne dołączenie konsultacji prawnych do programu doradczego schroniska, jest możliwe, że systemem kontrolującym może być zarząd tej organizacji, ale może nim być również dyrektor schroniska albo menedżer programu w programie doradczym. Wiele zależy od wzorca delegowania władzy w organizacji i od tego, w jakim zakresie potrzebne będą dodatkowe zasoby. Jeśli pensjonariusze w domu opieki długoterminowej dążą do zmian w sposobie sprawowania opieki nad nimi, może być trudno ustalić, kto konkretnie tworzy system kontrolujący (Kruzich, 2005). Niezbędne będzie zbadanie, kto ma władzę zaaprobowania i nakazania realizacji proponowanej zmiany, ponieważ każda sytuacja jest wyjątkowa.

W pewnych przypadkach, w których proponowane są wielowątkowe zmiany, może istnieć kilka systemów kontrolujących. W tej sytuacji do każdego trzeba będzie zwrócić się indywidualnie, żeby określić, czy udzieli swojej formalnej aprobaty, czy też nie. Potencjalne systemy kontrolujące w przypadku wysiłków wspólnoty mających na celu promowanie bezpiecznych praktyk seksualnych zostały wymienione w ramce 9.5.

Identyfikowanie systemu gospodarza i systemu implementującego

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Które organizacje albo jednostki organizacyjne będą odpowiedzialne za sponsorowanie i wykonywanie działań związanych z wprowadzaniem zmiany?
- Które jednostki będą zaangażowane w bezpośrednie świadczenie usług albo inne działania niezbędne do wprowadzenie w życie zmiany?

System gospodarza to organizacja albo jednostka z formalnie przypisaną odpowiedzialnością za obszar, którego ma dotyczyć proponowana zmiana. Jeśli istnieje schemat organizacji, powinien on dawać pewne wskazówki dotyczące zidentyfikowania systemu gospodarza. Zazwyczaj gospodarz znajduje się na schemacie organizacji poniżej systemu kontrolującego. W systemie gospodarza jeden lub większa liczba pracowników i/lub wolontariuszy będą ponosić codzienną odpowiedzialność za przeprowadzenie zmiany. Tych pracowników albo wolontariuszy będziemy nazywać **systemem implementującym**. W większości przypadków zmian na makropoziomie system gospodarza będzie podjednostką organizacji, od której będzie się oczekiwać wprowadzenia w życie zmiany polityki, nowego programu albo projektu. Wyliczenie systemów w tabeli 9.2 identyfikuje system kontrolujący, system gospodarza i system implementujący. Znów, jak w przypadku systemu kontrolującego, może być wiele systemów gospodarzy i systemów implementujących, w zależności od stopnia skomplikowania projektu.

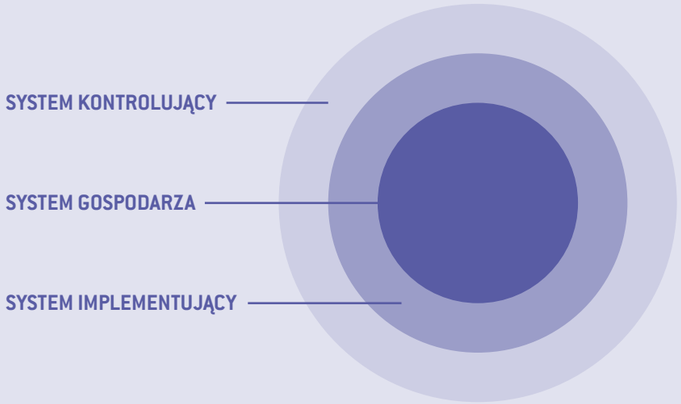
Agent zmian nie powinien zakładać, że stanowiska i punkty widzenia systemu kontrolującego, systemu gospodarza i systemu implementującego w odniesieniu do proponowanej zmiany są identyczne. Nie jest niczym niezwykłym, że zaangażowani w realizowanie polityki nie zgadzają się z tymi, którzy kształtują politykę, i na odwrót. W niektórych przypadkach zmiany mogą zostać narzucone tym, którzy są nieprzychylnie nastawieni do wprowadzenia ich w życie. Dlatego ważne jest, by ci, którzy należą do systemu agenta zmian, byli uwrażliwieni na te czynniki i współpracowali ściśle i cierpliwie z tymi, którzy wprowadzają zmiany w życie. Rysunek 9.3 przedstawia relacje systemów kontrolującego, systemu gospodarza i systemu implementującego, kiedy struktury są nieco sformalizowane.

Agent zmian nie powinien zakładać, że stanowiska i punkty widzenia systemu kontrolującego, systemu gospodarza i systemu implementującego w odniesieniu do proponowanej zmiany są identyczne.

W przypadkach oddolnej zmiany społeczności angażującej koalicje i partnerstwa albo grupy wolontariuszy system gospodarza może być luźno ukształtowany i nie mieć formalnej struktury organizacyjnej. Może być tak, że agenci zmian będą musieli pomóc wolontariuszom w ustaleniu, kto tworzy system kontrolujący i system implementujący i jak uzyskać do nich dostęp „spoza" systemu. W tych przypadkach „system gospodarza" może, ale nie musi przybierać formę koncentrycznych kręgów przedstawionych na rysunku 9.3. i dlatego każdy system należy oceniać odrębnie. Potencjalni przedstawiciele systemu gospodarza i systemu implementującego w wysiłkach społeczności mających

Ramka 9.5 Potencjalni członkowie albo organizacje systemu kontrolującego w wysiłku społecznościowym na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

- Edukacja uczniów szkół średnich
- Edukacja społeczności
- Dystrybucja literatury
- Dyrektor szkoły średniej, a możliwe, że również rada szkolna
- Menedżerowie stacji telewizyjnych i radiowych oraz redaktorzy gazet
- Dyrektor ds. opieki zdrowotnej w hrabstwie



Rysunek 9.3
Relacje między systemami kontrolującym, gospodarza, implementującym

na celu promowanie bezpiecznych praktyk seksualnych przedstawiono w ramce 9.6.

Identyfikowanie systemu docelowego

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Co musi zostać zmienione (np. jednostka, grupa, struktura, polityka i praktyka), żeby podejmowane wysiłki skończyły się pomyślnie?
- Gdzie (w ramach organizacji) zlokalizowany jest system docelowy?
- Czy istnieje wiele systemów docelowych, którymi należy się zająć w wielu przypadkach zmiany? Jeśli tak, które to są?

System docelowy to jednostka, grupa, struktura, polityka lub praktyka, która musi zostać zmieniona, żeby pierwotni beneficjenci osiągnęli pożądane korzyści. System docelowy (którego nie należy mylić z **populacją docelową**) jest złożonym pojęciem, które nie zawsze łatwo jest zdefiniować w jasnych i prostych kategoriach. Tym, co trzeba zmienić, może być często filozofia, wartości, postawy, praktyki i polityki, jak również świadczone usługi. Kolejnym czynnikiem komplikującym jest to, że wiele wysiłków mających na celu zmianę musi dążyć do wielu celów. Na przykład w przypadku problemu „znikających tatusiów" konieczne może być poinformowanie legislatury stanowej o kosztach, jakie uchylanie się od płacenia alimentów generuje dla stanu, zanim prawodawcy będą gotowi poprzeć proponowaną legislację. Oczekiwanymi beneficjentkami są samotne matki, które nie otrzymują zasądzonych alimentów, a remedium jest uchwalenie ustawy, która pozwala urzędnikom na ściganie rodziców uchylających się od płacenia alimentów poza granicami stanu i na przejmowanie ich aktywów, dopóki zasądzone płatności nie zostaną dokonane. Jednak niektórzy niechętnie nastawieni legislatorzy mogą nie chcieć angażować rządu w to, co postrzegają jako sprawy prywatne, i może powstać konieczność przekonania ich, że proponowana ustawa jest właściwa. W takim przypadku niechętni legislatorzy stają się pierwszym systemem docelowym, a jeśli podjęte wobec nich wysiłki zakończą się sukcesem, uchwalenie ustawy stanie się drugim systemem docelowym. Wreszcie, kiedy proponowana ustawa zostanie uchwalona, wysiłki mogą się skoncentrować na trzecim systemie docelowym, rodzicach uchylających się od płacenia alimentów, tak że system klienta, czyli samotne matki, może wreszcie otrzymać alimenty, które im się należą.

Przy definiowaniu systemu docelowego trzeba odpowiedzieć na trzy pytania: (1) Jakie zmiany (serie zmian) muszą zajść, żeby pierwotni beneficjenci osiągnęli pożądane korzyści? (2) Które jednostki albo grupy muszą zgodzić się na zmianę (albo serię zmian)? i (3) Biorąc pod uwagę hipotezę dotyczącą interwencji, co trzeba zmienić, żeby interwencja zakończyła się sukcesem? Zdefiniowaliśmy te jednostki albo grupy jako system kontrolujący, system gospodarza i system implementujący. System docelowy może znajdować się w granicach każdego z tych systemów albo wszystkich tych systemów, ale może też znajdować się całkowicie poza którymkolwiek z nich. System docelowy w przypadku szkoły może obejmować wybranych członków rady szkolnej, dyrektora i zastępcę dyrektora, podgrupę nauczycieli albo wybraną grupę uczniów. Decyzja będzie podjęta w oparciu o to, jaka zmiana jest proponowana i kogo trzeba przekonać do jej poparcia.

Na przykład w przypadku wysiłków społeczności mających na celu promowanie bezpiecznych praktyk seksualnych system klienta, czyli pierwotni beneficjenci, będą identyfikowani na wiele sposobów: (1) Wszystkie nastolatki w zidentyfikowanych granicach, które nie są zaznajomione z bezpiecznymi praktykami seksualnymi, (2) wybrane wysoko zagrożone nastolatki w zidentyfikowanych granicach i (3) wszyscy aktywni seksualnie dorośli w zidentyfikowanych granicach, którzy nie są zaznajomieni z bezpiecznymi praktykami seksualnymi. Jest to przykład, w którym system klienta i system docelowy będą się najprawdopodobniej pokrywać. Celem tych wysiłków będzie zmiana tych osób, które nie są zaznajomione z bezpiecznymi praktykami seksualnymi, w osoby, którzy są z nimi zaznajomione.

Tabela 9.2 Przykłady systemów kontrolującego, gospodarza i implementującego

	Kontrolujący	Gospodarz	Implementujący
System szkolny	Rada szkolna	Konkretna szkoła i jej dyrektor	Nauczyciele w szkole zaangażowanej w zmianę
System egzekwowania prawa	Rada miasta	Szef i departament policji	Policjanci zaangażowani w zmianę

Ramka 9.6 Potencjalni członkowie systemu gospodarza i implementującego w wysiłku społecznościowym na rzecz promowania bezpiecznych praktyk seksualnych

• Edukacja uczniów szkoły średniej	⟷	Szef wydziału i nauczyciele odpowiedzialni za program edukacji seksualnej
• Edukacja społeczności	⟷	Osoba odpowiedzialna za ogłoszenia o usługach publicznych; reporterzy i dziennikarze chcący napisać artykuły o projekcie
• Dystrybucja literatury	⟷	Superwizorzy ds. opieki zdrowotnej w hrabstwie i pracownicy zajmujący się klientami, którzy chcą zidentyfikować pacjentów w grupie docelowej i dostarczyć im broszury oraz inną literaturę

Identyfikowanie systemu działania

Kluczową kwestią, którą należy zbadać w odniesieniu do tych działań, jest:

- Kto powinien być reprezentowany w centralnym „komitecie sterującym", czyli grupie podejmującej decyzje, która będzie nadzorować realizację wysiłków mających na celu zmianę?

W pewnym punkcie wysiłków na rzecz zmiany centralny komitet planujący i sterujący przestaje być systemem agenta zmian (małą grupą, która ma je zainicjować), a staje się systemem działania (dużą, bardziej inkluzyjną grupą, która ma przeprowadzić implementację, monitoring i ewaluację). Tak więc gdy wszystkie inne systemy są zdefiniowane, a uczestnicy wyselekcjonowani, stworzony zostaje **system działania**. Składa się on z jednostek z innych systemów, które odegrały aktywną rolę w planowaniu zmiany i doprowadzaniu do jej wdrożenia. System działania i system agenta zmian, który był definiowany wcześniej jako profesjonalny agent zmian, organizacja sankcjonująca, a niekiedy jako grupa planująca, mogą się w dużej mierze pokrywać. Choć system agenta zmian często tworzy rdzeń systemu działania, inni aktorzy również odgrywają ważne role w dostarczaniu danych przy podejmowaniu decyzji i powinni zostać włączani wraz z rozwojem wysiłków na rzecz zmiany. System działania powinien obejmować przedstawicieli tak wielu innych systemów, jak to możliwe, zwłaszcza tych systemów, które potrzebują zmiany, jeśli ta relacja nie jest wyłącznie antagonistyczna.

Na przykład jeśli rozważanym problemem społecznym są niezaspokojone potrzeby bezdomnych, ta potrzeba może zostać najpierw wyrażona przez osobę, która każdego dnia mija kilku starszych bezdomnych śpiących w wejściu, gdy idzie z autobusu do pracy (**inicjator**). Stwierdza ona, że kilku innych pracowników w jej miejscu pracy ma takie same obawy, i zwraca się z tym problemem do rady miejskiej (**system kontrolujący**), gdzie zostaje on przydzielony miejskiemu wydziałowi usług społecznych (**system agenta zmian** i **system gospodarza**). Pracownik socjalny z tego departamentu tworzy grupę zadaniową tworzoną przez osoby, które zwróciły się do rady z tym problemem. Gdy badania i analizy postępują, do grupy zadaniowej dołącza więcej osób. O przyłączenie się zostaną poproszeni profesjonaliści, którzy pracują z bezdomnymi (**system wsparcia**), oraz ktoś ze struktur politycznych albo administracyjnych miasta, kto rozumie potencjał oraz ograniczenia związane z udziałem miasta (**system kontrolujący**). Kiedy wszyscy ważni uczestnicy zostali zidentyfikowani, członkowie tej grupy staną się centralnym ciałem podejmującym decyzje w wysiłkach na rzecz zmiany i będą definiowani jako **system działania**. Te same zasady będą się stosować do naszego nieustannie powracającego przykładu wysiłków społeczności w celu promowania bezpiecznych praktyk seksualnych. Ponieważ w procesie zmian pojawiają się kluczowe osoby, wiele z nich zostanie włączonych, tworząc system działania. W pewnym momencie niezbędne może być sformalizowanie tego systemu w celu uniknięcia sytuacji, gdy na późniejszych etapach procesu włączają się osoby próbujące wprowadzać zupełnie nowe pomysły.

Systemy w interakcji

Przy badaniu interakcji tych systemów ważne jest, by pamiętać, że rozróżniamy je i definiujemy odrębnie tylko dla celów analizy. W praktyce wszystkie systemy mogą lokować się w obrębie jednej organizacji albo obszaru społeczności, a wiele systemów będzie się prawdopodobnie pokrywać.

Jednostki i grupy mające zasadnicze znaczenie dla powodzenia wysiłków na rzecz zmiany można przedstawić na diagramie obejmującym te, które zostały uwzględnione na rysunku 9.2 (które, jak się zakłada, są za zmianą), i te, które zostały uwzględnione na rysunku 9.3 (które, jak się zakłada, będą kontrolować decyzje i zasoby potrzebne do wywołania zmiany).

System docelowy może lokować się w każdym z tych systemów, a nawet poza nimi wszystkimi. System działania może pokrywać się z którymkolwiek lub wszystkimi tymi systemami.

Przykładem ilustrującym przypadek, gdy wszystkie systemy lokują się w obrębie jednej organizacji, będzie sytuacja, w której proponuje się zmianę organizacyjną. Agencja usług społecznych może mieć specjalny program dla „*crack babies*" (dzieci urodzonych z uzależnieniem od

Tabela 9.3 Spis systemów i reprezentantów systemów

Proponowana zmiana: stworzenie programu i sieci samopomocy dla nowo przybyłych imigrantów, którzy wprowadzają się do lokalnej społeczności sąsiedzkiej

System	Definicja	Reprezentant systemu
Inicjujący	Ci, którzy zwracają uwagę na problem	Dwie kobiety, które mają doświadczenie z brakiem pomocy w dostosowaniu się po przybyciu do społeczności z innego kraju
Agenta zmian	Profesjonalny pracownik socjalny, agencja i inne podmioty koordynujące wysiłki na rzecz zmian	Pracownik socjalny zatrudniony przez miasto, inicjatorzy i kilkoro członków społeczności
Klienta	Pierwotni i wtórni beneficjenci	Rodziny imigranckie (dorośli i dzieci); lokalne szkoły; pracodawcy; mieszkańcy społeczności sąsiedzkiej
Wsparcia	Inni, od których można oczekiwać, że poprą wysiłki na rzecz zmiany	Kościoły w dzielnicy; organizacje społecznościowe, które zajmują się imigrantami; urzędnicy miejscy; wybrani politycy; ludzie z innych podobnych społeczności sąsiedzkich
Kontrolujący	Osoba lub osoby, które mają władzę i autorytet, by zaaprobować zmianę i kierować zmianą, która jest wprowadzana w życie	Burmistrz, menedżer miasta i rada miasta, których poproszono o rozszerzenie niektórych usług miejskich, zapewnienie dwujęzycznego personelu i przekazanie pewnych funduszy
Gospodarz	Część organizacji albo społeczności, która zapewni pieczę nad administracją interwencji	Miejski wydział usług społecznych, dział usług dzielnicowych
Implementujący	Personel i/lub wolontariusze, którzy będą przeprowadzać interwencję	Jeden członek personelu działu usług dzielnicowych (organizator społeczności) i dziesięcioro wolontariuszy, którzy sami byli kiedyś nowo przybyłymi imigrantami
Docelowy	Ten, który musi zostać zmieniony, żeby interwencja zakończyła się sukcesem	Większość rady miasta sprzeciwia się tym wysiłkom, ponieważ ma poczucie, że stworzy się precedens i wiele dzielnic będzie później wnioskowało o fundusze na specjalne potrzeby.

Tabela 9.3 Spis systemów i reprezentantów systemów – cd. ze str. 357

Proponowana zmiana: stworzenie programu i sieci samopomocy dla nowo przybyłych imigrantów, którzy wprowadzają się do lokalnej społeczności sąsiedzkiej		
System	Definicja	Reprezentant systemu
Działania	Rozszerzona komisja planująca i koordynująca odpowiedzialna za doprowadzenie wysiłków na rzecz zmiany do końca	Komisja koordynująca będzie się składać z przedstawicieli systemu inicjującego, agenta zmian, dwóch przedstawicieli systemu klienta, jednego członka rady miasta, jednego nauczyciela, jednego pracodawcy, organizatora społeczności i dwojga wolontariuszy.

kokainy) i ich matek (**system klienta**), który obejmuje detoksykację, rehabilitację, doradztwo i szkolenie rodzicielskie. Po sześciu miesiącach społecznościowy rzecznik dobrostanu dzieci (**system inicjujący**) odnotowuje, że osoby zajmujące się pracą z indywidualnymi przypadkami (**system implementujący**) praktykowały „spijanie śmietanki" – innymi słowy, świadczyły ogromną większość usług najbardziej zmotywowanym klientom i ignorowały potrzeby najmniej zmotywowanych. W tym przykładzie praktyka „spijania śmietanki" jest celem – to właśnie powinno zostać zmienione (**system docelowy**). Rzecznik dobrostanu dzieci zwraca na problem uwagę dyrektora wykonawczego (reprezentującego **system kontrolujący**), a dyrektor wykonawczy kieruje superwizora programu (**agenta zmian**), by stworzył małą grupę zadaniową w celu zbadania problemu i zaproponowania alternatywnych rozwiązań. Ta grupa zadaniowa (**system działania**) składa się z superwizora, osoby pracującej z indywidualnymi przypadkami, członka zarządu, administratora, przedstawiciela grupy broniącej dzieci i dawnego klienta pracującego teraz jako wolontariusz dla agencji. Razem badają oni problem i możliwość skierowania większej liczby usług do niezmotywowanych klientów.

Wszystko to działo się w obrębie jednej organizacji przy pewnym wkładzie spoza niej. Z uwagi na zmieniające się granice między systemami ewentualnym celem może stać się coś całkowicie spoza agencji (np. skoncentrowanie się na współpracy z policją w celu przerwania napływu narkotyków do tej populacji albo wspieranie programu zapobiegania uzależnieniom od narkotyków obejmującego całą społeczność). Zachowanie klarowności pojęciowej w definiowaniu tego systemu jest możliwe dzięki temu, że agent zmian może zapewnić, iż każdy ważny punkt widzenia jest reprezentowany, nawet jeśli wysiłki na rzecz zmiany wraz z upływem czasu koncentrują się na różnych kwestiach.

Nawet jeśli terminy **system kontrolujący**, **system gospodarz** i **system implementujący** mogą nigdy nie zostać użyte, ważne jest, by agent zmian rozumiał zakres kompetencji, autorytet i władzę każdego z nich, i żeby wyraźnie odróżniał role, obowiązki i oczekiwania wobec każdego z nich. Harmonogram taki jak ten przedstawiony w tabeli 9.3 może być pomocny w śledzeniu systemów i ich przedstawicieli.

Zadanie 3: Badanie zdolności systemu do zmiany

Gdy proces zmian postępuje, uczestnicy w (zdefiniowanych wcześniej) systemach powinni zostać ocenieni pod kątem gotowości do poparcia proponowanej zmiany. Ocena gotowości powinna uwzględniać ich otwartość, zaangażowanie i zdolność do dążenia do proponowanej zmiany; dostępność zasobów pozwalających na wprowadzenie zmiany w życie oraz stopień oporu z zewnątrz, z którym zmiana prawdopodobnie się spotka. Te względy należy ocenić w oparciu o to, co wiadomo o uczestnikach tworzących każdy z systemów i ich wcześniejszych relacjach.

Ocena otwartości i zaangażowania w zmianę

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie były wcześniejsze doświadczenia z uczestnikami każdego z tych systemów w odniesieniu do zmiany organizacji albo społeczności?
- Czy wydaje się, że uczestnicy w różnych systemach wspierających będą w stanie mówić jednym głosem i pomyślnie współpracować?
- Jaki poziom zaangażowania w proponowaną zmianę i zdolności do jej przeprowadzenia jest przewidziany dla każdego z uczestników systemu?

Otwartość na zmianę wiąże się z nieformalną, opartą na doświadczeniu oceną, jak osoby w podejmujących decyzję populacjach poradziły sobie z wcześniejszymi propozycjami. Nawet w przypadku systemów, które promują zmianę, istnieją pewne obawy. Na przykład czy grupa osób, która tworzy system działania, coś już zrobiła? Czy posiadają one tożsamość grupową, która je wiąże dzięki pomyślnemu przeprowadzeniu wcześniejszych zmian? Jeśli grupa nie współpracowała ze sobą wcześniej albo jeśli jej członkowie nie znają się dobrze, pracownik socjalny będzie musiał skoncentrować się na zbudowaniu zespołu i rozwoju grupy. Uczestnicy w systemie działania, którzy wcześniej współpracowali ze sobą, mają doświadczenie w działaniu jako zespół i nie mają problemów ze spieraniem się ze sobą, ponieważ ufają sobie nawzajem (Majee, Hoyt, 2009). Może być tak, że część uczestników już współpracowała, a część nie. Ważne może być udzielenie pomocy nowym z nich w integracji z grupą, tak żeby grupa funkcjonowała dobrze jako całość. Może być tak zwłaszcza w przypadku niedawno utworzonych koalicji społecznościowych, których członkowie wywodzą się z różnych kultur organizacyjnych i nie stworzyli jeszcze wspólnie akceptowanej kultury koalicyjnej.

Wiele napisano o trudnościach z nakłanianiem organizacji (zwłaszcza biurokracji) do zmian i do współpracy (zob. np. Campbell, 2009; Guo, Acar, 2005; Perrow, 1979). Analiza wcześniejszych doświadczeń i ogólnej otwartości na zmianę może pomóc w ustaleniu, które podsystemy albo jednostki z największym prawdopodobieństwem pozytywnie zareagują na proponowaną zmianę. Ustalenie, że istnieje otwartość na zmianę, nie polega po prostu na spytaniu osób zajmujących stanowiska związane z podejmowaniem decyzji, czy są otwarte na zmianę. Potrzebne są również informacje dodatkowe, np. jakie stanowisko zajęła jednostka w odpowiedzi na proponowane wcześniej zmiany. Inne związane z tym pytania to: Czy pojawiały się dotyczące całej społeczności kwestie albo inicjatywy, które obejmowały (lub mogły obejmować) ten zbiór uczestników? Czy organizacja-gospodarz brała w nich udział? Jakie było jej stanowisko? Czy liderzy, którzy stoją po stronie zmian,

byli chętni do zajmowania stanowiska w kwestiach publicznych? Czy też uczestnicy wolą zachować swoje zdanie dla siebie i działać tak jak dotychczas? Udzielenie odpowiedzi na te pytania pomoże ustalić ogólną otwartość na zmiany.

Zaangażowanie w proponowaną zmianę należy analizować w kategoriach entuzjazmu każdego z systemów wobec dopuszczenia proponowanej zmiany (zidentyfikowanej w hipotezie dotyczącej interwencji). Cechą charakterystyczną zmiany społeczności i organizacji jest to, że będą istniały różne punkty widzenia na to, jaką formę powinny przyjąć zmiany, nawet jeśli istnieje zdecydowana zgoda, że zmiana jest potrzebna. Niski stopień zaangażowania w proponowaną zmianę może mieć negatywny wpływ na jej akceptację i ewentualne wprowadzenie w życie. Ocena zaangażowania powinna objąć zbadanie poziomu entuzjazmu, jak również stopnia wewnętrznego konsensusu wobec projektu proponowanej zmiany. Otwarte spotkania – albo bardziej wyrafinowane techniki takie jak grupy fokusowe w obrębie zbiorowości, na które proponowana zmiana będzie miała wpływ – pomagają zyskać poczucie wsparcia i pewien stopień konsensusu. W idealnym przypadku powinna zapanować zgoda co do tego, że partycypujący w wysiłkach na rzecz zmiany (system działania) będą wyrażać swoje odmienne stanowiska na spotkaniach, ale będą starać się mówić jednym głosem we wszystkich kontaktach z mediami.

Ustalenie, że istnieje otwartość na zmianę, nie polega po prostu na spytaniu osób zajmujących stanowiska związane z podejmowaniem decyzji, czy są otwarte na zmianę.

Pracownik socjalny musi być zorientowany w rozwoju i dynamice grupy, rozpoznawać, kim są liderzy w systemie działania i co wnoszą w wysiłki na rzecz zmiany.

Pracownik socjalny musi być zorientowany w rozwoju i dynamice grupy, rozpoznawać, kim są liderzy w systemie działania i co wnoszą w wysiłki na rzecz zmiany (Fisher, 2009). W przypadku organizacji ta ocena może być nieco łatwiejsza, jeśli uczestnicy znają się nawzajem. W przypadku społeczności mogą być oni bardziej rozproszeni i luźno powiązani, reprezentując grupy, które nie współpracują ze sobą regularnie. Ocena zdolności grup tworzących każdy z systemów do zrealizowania tego, co trzeba zrobić, może mieć znaczenie dla pomyślnego przeprowadzenia propozycji.

Określenie dostępności zasobów dla podtrzymania wysiłków na rzecz zmiany

Kluczowe kwestie, które trzeba zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Z jakich źródeł zostaną pozyskane zasoby?
- Jakie zasoby będą potrzebne w tych wysiłkach na rzecz zmiany?

Dostępność zasobów w przypadku wielu wysiłków na rzecz zmian będzie kluczową kwestią. Choć otwartość i zaangażowanie w proponowaną zmianę są pomocne, dostępność zasobów ma duże znaczenie. **Zasoby dla systemów, które mają zostać zmienione**, zazwyczaj oznaczają środki budżetowe, ale należy przyjmować, że obejmują one również czas personelu, czas wolontariuszy, wyposażenie, dostawy, przestrzeń i różnego rodzaju inne dobra. Zasoby dla systemów wspierających zmianę mogą być podobne, ale obejmują one również ważne, choć trudne do zmierzenia zasoby zaangażowania, takie jak liczba osób, które chcą, by zmiana nastąpiła, poziom ich pragnienia i chęć wytrwania, jeśli natrafią na opór.

Należy stworzyć inwentarz zasobów dostępnych przy promowaniu zmiany wraz z równoległym inwentarzem zasobów potrzebnych do wprowadzenia jej w życie, które będą stanowić przewodnik dla wysiłków na rzecz zmiany. W zależności od zakresu zmian potrzebne będą różne zasoby. W przypadku zmiany przeprowadzanej w agencji może być dostępne duże wsparcie pośrednie, od możliwości wykorzystania przestrzeni biurowej i komputerów, przez system działania, aż po zezwolenie, żeby działania w ramach wysiłków na rzecz zmiany były traktowane jako część obowiązków personelu związanych z pracą. Jednak w przypadku zmiany polityki, kiedy członkowie systemu działania są wzywani do zdawania relacji ciału ustawodawczemu za każdym razem, gdy pojawia się taka możliwość (często pod wpływem nagłego impulsu),

mogą być potrzebne dodatkowe zasoby w celu utrzymania codziennego funkcjonowania organizacji i zapewnienia wsparcia dla tych pracowników. Podobnie w przypadku wysiłków na rzecz zmiany w społeczności czas wolontariuszy należy wliczyć w koszty, zwłaszcza jeśli propozycja zmian wymaga wykorzystania wolontariuszy w dłuższym okresie oraz koordynacji i nadzoru, jakiego ono wymaga. A jeśli do realizacji planu niezbędna jest programowa interwencja, w procesie planowania będzie trzeba napisać formalny wniosek z uzasadnionym budżetem, który obejmuje zarówno wnioskowane kwoty, jak i zasoby w naturze.

Identyfikacja zewnętrznej opozycji wobec zmiany

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Które jednostki albo grupy spoza zidentyfikowanych systemów mogą sprzeciwiać się wysiłkom mającym na celu zmianę?
- Jakie są możliwe scenariusze, które mogą się rozwinąć, i jak system działania poradzi sobie z tym konfliktem?

Ostatnim czynnikiem, który należy zbadać w odniesieniu do każdego systemu, jest oczekiwany stopień zewnętrznego oporu albo sprzeciwu. Mogą pojawić się przypadki,

Tabela 9.4 Ocena gotowości systemu do zmiany

	Systemy promujące zmianę	Systemy, które mają zostać zmienione
	Inicjujący, klienta, agenta zmian, wsparcia, działania	**Kontrolujący, gospodarz, implementujący, docelowy**
Ogólna otwartość na zmianę	Prawdopodobnie nie jest problemem, skoro te grupy promują zmianę.	Jeśli te systemy wykazywały w przeszłości tendencje do sprzeciwiania się zmianom tego rodzaju, powinno to być wczesnym ostrzeżeniem.
Przewidywana albo faktyczna odpowiedź na zmianę	Jak zaangażowani są ci, którzy promują zmianę, w tego rodzaju zmianę, która jest proponowana? Jakie są, jeśli w ogóle są, różnice? Czy niektórzy są przywiązani tylko do konkretnych rozwiązań?	Czy istnieje konsensus albo niezgoda co do typu proponowanej zmiany? Jak silne są postawy za lub przeciw?
Dostępność zasobów	Czy systemy promujące zmianę posiadają umiejętności i zasoby ludzkie, by doprowadzić zmianę do końca, nawet jeśli istnieje opór?	Czy systemy, które mają zostać zmienione, posiadają fundusze, personel, budynki i urządzenia, sprzęt albo inne zasoby potrzebne do implementacji proponowanej zmiany?
Sprzeciw wobec zmiany	Jakie siły poza tymi systemami sprzeciwiają się zmianie? Jak silny jest ten sprzeciw?	Jakie jest źródło zewnętrznego sprzeciwu? Jak silna jest presja na odrzucenie proponowanej zmiany? Jacy znaczący aktorzy są najbardziej narażeni na presję?

w których system kontrolujący (na przykład, wybrani lokalni urzędnicy) wspiera proponowaną zmianę, ale wyborcy, których reprezentuje (na przykład określone grupy lokalne) się jej sprzeciwiają. Niemal każda proponowana zmiana, która wymaga funduszy publicznych, spotka się z zewnętrznym oporem ze strony grup, które konkurują o te fundusze. Jeśli ma zostać wykorzystana taktyka nacisku, agent zmian powinien się upewnić, czy naciski, które można wywrzeć za pomocą wysiłków nakierowanych na zmianę, będą w stanie przeważyć nad naciskami wywieranymi przez tych, którzy sprzeciwiają się zmianie. Szczegóły tych taktyk zostaną omówione w rozdziale 10.

W przypadku systemów promujących zmianę ważne jest, aby zidentyfikować możliwe słabe punkty w ogólnych rozważaniach strategicznych. Słabość danych wspierających albo innych informacji, nielogiczne argumenty albo osoby, na których można wywrzeć presję, mogą stanowić słabe punkty, z których powinni zdawać sobie sprawę promujący zmianę. Podsumowanie takich rozważań zostało przedstawione w tabeli 9.4.

Wybór podejścia do zmiany

Zadanie 4: Wybór podejścia do zmiany

Gdy agent zmian kończy proces identyfikowania i analizy problemu, populacji i terytorium (który został opisany w rozdziałach 3–8), powinien skoncentrować się na naturze problemu i ważnych informacjach wspierających. W ten sposób wyjaśnia się, *co* musi zostać zmienione. Ważnym pytaniem, na które trzeba jeszcze odpowiedzieć, jest: *jak* zmiana powinna zostać wywołana? Na przykład finanse agencji mogą być zagrożone, ponieważ w ciągu ostatnich trzech lat nie była w stanie dowieść, że jej program leczenia narkomanii jest skuteczny. Zmiana sposobu, w jaki te usługi są świadczone, może wymagać zmiany polityki (np. przedefiniowania kryteriów kwalifikacji). Lub też okoliczności mogą wymagać zmiany programu (np. zmiany rodzaju zapewnianego leczenia) albo zmiany projektu (np. przetestowania nowego podejścia do leczenia z ograniczoną liczbą klientów). Zmiany personelu i praktyk również są możliwą opcją, ale zalecamy, żeby ich wykorzystanie ograniczyć do sytuacji, gdy ustali się, że podejścia do polityki, programu albo projektu są nieefektywne albo niewykonalne. Te pięć podejść do zmiany zostanie omówione niżej.

Wybór podejścia do polityki, programu, projektu, personelu albo praktyki.
Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie podejście (albo kombinacja podejść) najprawdopodobniej wywoła pożądaną zmianę?

Profesjonalnie wspierane wysiłki na rzecz zmiany, które zostały omówione w tym rozdziale, dzielą się na dwie kategorie: (1) wysiłki wspierające poprawę jakości życia klientów albo społeczności, którym świadczy się usługi, (2) wysiłki wspierające poprawę jakości stosunków między pracownikami, co ma im pomóc w świadczeniu najlepszych możliwych usług dla klientów i/lub społeczności. W odniesieniu do tych dwóch kategorii proponujemy pięć podejść do zmiany. Wybrane podejście determinuje, na czym skoncentruje się system docelowy.

1. Polityka społeczna. **Polityka społeczna** jest reprezentowana przez formalnie przyjętą deklarację określającą, co i jak trzeba zrobić – innymi słowy, deklarację kierunku działań. Polityka może obejmować rozległe dążenia i/lub konkretne cele, ale powinno być to jasne przy ustalaniu kierunków działań operacyjnych. Polityka określająca, jak coś ma zostać zrobione, często przybiera formę podręcznika operacyjnego albo zbioru wskazówek dotyczących działań. Większość organizacji formułuje na przykład polityki dotyczące

przejrzystości, spraw personalnych, zakupów i innych zadań.

Polityki mogą być tworzone przez wybranych reprezentantów, rady, administratorów albo osoby, na które będzie miała ona wpływ.
W niektórych przypadkach do zmiany sytuacji może być potrzebna nowa polityka. Na przykład sformułowanie polityki określającej proces składania skarg przez personel może oznaczać wzmocnienie pozycji pracowników mających poczucie, że nie dysponują żadnymi środkami, kiedy nie zgadzają się z praktykami agencji.
W innych sytuacjach istniejąca polityka może potrzebować udoskonalenia, aby działania stały się bardziej efektywne. Na przykład członek rodziny może być najlepszym i najbardziej odpowiednim opiekunem dla starszej albo niepełnosprawnej osoby, ale polityka agencji może pozwalać na świadczenie płatnych usługi tylko przez profesjonalnych licencjonowanych opiekunów.

2. Program. **Programy** to ustrukturyzowane działania mające zrealizować zbiór celów lub dążeń.
   W makropraktyce programy mają zazwyczaj polegać na świadczeniu usług bezpośrednio społecznościom albo grupom klientów. Mogą również mieć charakter wspierający i polegać na zdobywaniu funduszy, rzecznictwie albo realizowaniu zadań public relations. Ogólnie rzecz biorąc, programy zazwyczaj są ciągłe albo długookresowe, przy założeniu, że stale osiągają założone cele.

   Wysiłki na rzecz zmiany programów różnią się w zależności od tego, do jakiego rodzaju zmiany się dąży. Niektóre prowadzą do stworzenia nowych programów służących specjalnym grupom w populacji. Na przykład koalicja pracowników zajmujących się opieką nad dziećmi dostrzega w swojej społeczności miejskiej wzrost liczby bezdomnej młodzieży, która uciekła z domu. Żaden z istniejących programów nie obsługuje tej grupy. Programy dla bezdomnych obsługują rodziny z dziećmi i dorosłych, ale nie są przygotowane do zajęcia się opieką nad nieletnimi. Policjanci mogą aresztować nieletniego za włóczęgostwo albo naruszenie ciszy nocnej, ale nie jest to rozwiązaniem. Koalicja stworzyła nowy program ukierunkowany konkretnie na tę rozrastającą się grupę. Inne wysiłki nakierowane na zmianę mogą koncentrować się na zmianie istniejących programów, by sprawić, że będą lepiej odpowiadać potrzebom klientów albo społeczności.
   Jeśli istniejące schroniska wyraziłyby chęć przyjmowania nieletnich albo gdyby można było do tego doprowadzić, można by skoncentrować wysiłki na rzecz zmiany na przeprojektowaniu obecnych programów tak, by lepiej odpowiadały specjalnym problemom rozwojowym i prawnym, w obliczu których staje młodzież.

3. Projekt. **Projekty** są dość podobne do programów, ale mogą mieć mniejszą skalę, istnieją przez ograniczony czas, są bardziej elastyczne i mogą być dostosowywane do potrzeb zmieniającego się środowiska. Projekty, jeśli zostaną uznane za zwieńczone sukcesem i wartościowe, są często przyjmowane na stałe jako programy. Termin **projekt pilotażowy** wszedł do użycia na określenie tego typu wstępnych lub eksperymentalnych przedsięwzięć.

   Agenci zmian często uznają, że inicjowanie krótkookresowego projektu w celu zademonstrowania nowej lub niesprawdzonej interwencji jest łatwiejsze do przełknięcia dla decydentów niż zaangażowanie się w długookresowy program. Z tego powodu powszechnie wybiera się projekt pilotażowy jako pierwsze podejście, a następnie, jeśli projekt zakończy się sukcesem, wypróbowuje się bardziej rozbudowany program.

Wiele ambitnych wysiłków nakierowanych na zmianę, które obejmują całą społeczność, jest zależnych od podejść do projektu. Ponieważ mogą one obejmować wiele kroków podejmowanych w ciągu kilku lat, każdy krok w procesie zmiany może być postrzegany jako pilotażowy. Na przykład po dwóch latach intensywnej presji ze strony zorganizowanej koalicji stanowej legislatura stanowa uchwaliła ustawę wymagającą, by wszyscy funkcjonariusze organów ścigania udokumentowali rasę każdej osoby zatrzymanej za naruszenie prawa. Celem było zapobieżenie profilowaniu rasowemu, jednak implementacja tej regulacji spotkała się z oporem. Koalicja na rzecz zapobiegania profilowaniu rasowemu skonceptualizowała kolejne kroki w następujący sposób: Po pierwsze, pomóc funkcjonariuszom w lokalnych społecznościach w stworzeniu systemu śledzenia; po drugie, wykorzystać dane wygenerowane na forach między społecznością i organami ścigania w dyskusji o poczynionych ustaleniach; i po trzecie, zapewnić na tych forach szkolenia uwrażliwiające na problem. Choć koalicji chodziło o trzy kroki, zaprezentowała każdy z nich kolejno jako projekt, tak żeby ogólny plan nie przytłoczył społeczności, a także dlatego, że każdy z kroków był do pewnego stopnia uzależniony od efektów poprzedniego kroku.

4. Personel. Społeczności i organizacje składają się z ludzi (**personelu**), którzy nieustannie wchodzą ze sobą w interakcje. Kiedy te interakcje przebiegają dobrze, jakość funkcjonowania i produktywność organizacji albo społeczności się wzmacnia.
   Jednak kiedy są problemy z tymi interakcjami, najlepsze polityki, programy albo projekty mogą ulec osłabieniu. Oznacza to, że profesjonalny agent zmian musi być przygotowany do przeprowadzenia zmian na poziomie personelu, to znaczy tam, gdzie stykają się ze sobą ludzie z organizacji i społeczności.

Problemy na tym poziomie mogą przybierać wiele różnych form. Członkowie społeczności albo przedstawiciele jednostki w organizacji mogą doświadczać na pozór niemożliwych do zniesienia różnic i pozostawać w nieustannym konflikcie. Przełożony jednostki albo organizator społeczności lokalnej może nie mieć wiedzy albo umiejętności pozwalających na stworzenie skutecznej grupy roboczej. Autorytarni administratorzy albo niewrażliwi wybrani urzędnicy mogą doprowadzić do podjęcia prób ich odwołania. Wspólne dla tych sytuacji jest to, że wymagają one ostrożności ze strony profesjonalnego agenta zmian, który stawia im czoła. Kiedy to robi, powinien postawić pewne pytania. Po pierwsze, czy proponowane wysiłki na rzecz zmiany w odniesieniu do personelu rozważa się z uwagi na podane wcześniej powody – podniesienie jakości życia klientów albo społeczności lub poprawa stosunków w pracy, w celu lepszego obsłużenia klientów albo społeczności? Po drugie, czy proponowana zmiana zostanie przeprowadzona regularnymi kanałami? Kiedy celem wysiłków ukierunkowanych na zmianę jest jednostka, często pojawia się pokusa, żeby działać „zakulisowo".

Brager i Holloway (1978) twierdzą, że w pewnych okolicznościach ukryte taktyki mogą być właściwe. Po pierwsze, należy ustalić, czy urzędnicy agencji zaniedbują klientów albo potrzeby społeczności na rzecz swoich własnych interesów. Po drugie, agent zmian musi zdecydować, czy wykorzystanie formalnych, jawnych środków może zagrozić jemu samemu, klientom albo współpracownikom. Po trzecie, jeśli jawne środki zawiodły albo jest jasne, że nie można ich zastosować, można rozważyć wykorzystanie niejawnych taktyk. W każdym razie profesjonalny agent zmian powinien dostrzegać potencjalne zagrożenia, w tym utratę pracy; powinien być przekonany, że zmiana jest warta tego ryzyka, i powinien być gotów zaakceptować te potencjalne konsekwencje. Etyczna praktyka ma

zasadnicze znaczenie dla pracy socjalnej, a dylematy etyczne często pojawiają się w sytuacjach, w których istnieje konflikt wokół tego, kto ma rację, a pracodawca, współpracownicy, interesy społeczności, rzecznicy klientów i inni mogą reprezentować konkurencyjne punkty widzenia. Dylematy etyczne zostały omówione w rozdziale 1 i zostaną ponownie omówione w następnym rozdziale.

5. Praktyka. Piąta kwestia, na której koncentruje się zmiana, **praktyka**, dotyczy głównie organizacji. Dotyczy ona tego, jak organizacja albo jednostki w jej obrębie spełniają podstawowe funkcje, w mniej formalny sposób niż spisana polityka organizacji. Na przykład na poziomie organizacyjnym schronisko dla ofiar przemocy domowej może stworzyć wspólną praktykę, w której doświadczona rezydentka pełni rolę „starszej siostry" i wprowadza nowo przybyłe rezydentki w codzienną rutynę schroniska. Nie jest to polityka; to po prostu sposób, w jaki postanowiły pomagać nowym rezydentkom w zorientowaniu się w sytuacji. Planowa zmiana może być potrzebna, jeśli ustali się, że niektóre z bardziej cynicznych doświadczonych rezydentek mogą zachęcać do zajmowania negatywnych postaw wobec personelu i programu schroniska. Badanie może ujawnić, że niezbędna jest selekcja do roli „starszej siostry", i mogą zostać wprowadzone odpowiednie standardy. Wszystko to pozostaje w stosunkowo nieformalnej domenie praktyki i nie staje się polityką, dopóki nie zostanie osiągnięty punkt, w którym ma się pewność co do skuteczności tej praktyki, a sama praktyka musi zostać wdrożona w ten sam sposób w całej agencji.

Tabela 9.5 przedstawia streszczenie definicji tych pięciu podejść do zmiany.

Tabela 9.5 Podejścia do zmiany

Podejście	Definicja
Polityka	Formalnie przyjęta deklaracja, która odzwierciedla cele i strategie albo zgodę na ustalony kierunek działań
Program	Ustalony z góry zbiór działań mających osiągnąć zbiór celów lub punktów docelowych
Projekt	Działania dość podobne do programów, ale istnieją przez ograniczony czas i są bardziej elastyczne, tak że mogą dostosowywać się do potrzeb zmieniającego się środowiska
Personel	Osoby, które wchodzą w interakcje na obszarze zmiany
Praktyka	Sposób, w jaki organizacje albo jednostki postępują. Praktyki są mniej sformalizowane od polityk i mogą być specyficzne dla jednostek albo grup.

Podejścia w interakcji

Decyzje dotyczące zmiany podejścia są oczywiście ściśle związane z decyzjami dotyczącymi natury problemu, systemu docelowego i terytorium. Ważne kwestie, które trzeba rozwiązać przy definiowaniu podejścia do zmiany, to: (1) Kto albo co musi zostać zmienione w celu rozwiązania problemu albo zaspokojenia potrzeby? (2) Jaki jest właściwy punkt wejścia, by zająć się problemem albo potrzebą? (3) Jakie podejścia albo kombinacje podejść najprawdopodobniej doprowadzą do pożądanych rezultatów? (Można odwołać się do rozdziałów 3 i 4 oraz do początku niniejszego rozdziału, gdzie baza wiedzy profesjonalnej została wykorzystana do stworzenia hipotez, które w końcu prowadzą do interwencji opartych na wiedzy.) Gdy przedstawiamy przykłady, jak podejścia wchodzą ze sobą w interakcje, należy pamiętać, że decyzje o tym, jakie podejście lub podejścia wykorzystać, opierają się na tym, czego dowiedzieliśmy się o problemie, populacji i terytorium (kontekście).

Wiele zmian można przeprowadzić w prosty i bezpośredni sposób. W programach szkoleń potrzeba więcej stanowisk opieki dziennej dla samotnych matek i agent zmian zwraca na to uwagę właściwego administratora i dyrektora budżetowego. Zasoby mogą zostać przydzielone i powstaną stanowiska opieki dziennej. Rodzice chcą w szkołach średnich szkoleń dotyczących narkotyków i alkoholu; rada szkolna zgadza się je zapewnić.

Inne zmiany mogą wymagać wielu podejść, żeby odnieść sukces. Na przykład centrum społecznościowe w ubogiej latynoskiej społeczności jest zaangażowane w poprawę jakości życia rezydentów. Centrum zapewnia społeczności wiele usług, w tym klinikę medyczną, wyprawki szkolne, bank żywności, programy zajęć pozaszkolnych i inne usługi społecznościowe. Pracownik socjalny i kilku stażystów zakończyli ocenę potrzeb, aby określić, co społeczność postrzega jako priorytetowe potrzeby. Pracownicy zakończyli również ocenę zasobów, żeby określić, jakimi talentami i zainteresowaniami mogą wzmocnić społeczność jej członkowie. Na spotkaniu informacyjnym personel centrum informuje członków społeczności o złożonych aplikacjach grantowych i o negocjacjach prowadzonych z miastem w celu ukierunkowania na tę społeczność wyspecjalizowanych usług. Mieszkańcy wyrażają niezadowolenie, że nie zostali zaangażowani w te decyzje, i oskarżają personel, że ma elitarystyczne podejście do partycypacji w podejmowaniu decyzji. Liderzy społecznościowi grożą, że zgłoszą to do podmiotów finansujących, jeśli nie będą aktywnie angażowani przez centrum w podejmowanie decyzji.

Do tej kwestii można podejść na dwa sposoby. Podejście **polityczne** skoncentruje się na stworzeniu polityki, którą zarząd powinien przyjąć, a która powinna być tak zaprojektowana, by mieszkańcy społeczności byli zaangażowani w decyzje dotyczące programu i budżetu. Polityka – jeśli jest monitorowana i egzekwowana – będzie najmocniejszą gwarancją, że kwestia partycypacji zostanie podjęta, ale może stać się niewygodna i prowadzić do zarządzania na poziomie mikro nawet drobnymi decyzjami podejmowanymi w centrum.

Innym wyjściem byłoby stworzenie sformalizowanego programu wolontariatu ukierunkowanego na kontynuację oceny zasobów oraz aktywne zachęcanie członków społeczności do zaangażowania ułatwiającego włączanie się w różne programy i decyzje podejmowane w centrum. Choć to podejście może zwiększyć liczbę mieszkańców zaangażowanych w działania centrum, to może nie zapewnić, że głosy członków społeczności staną się naprawdę słyszalne przy podejmowaniu decyzji. Obecność członków społeczności jest z pewnością ważna, ale pojawiają się obawy, czy ich pozycja jest wystarczająco mocna, żeby się wypowiedzieli, i czy ich sugestie zostaną potraktowane poważnie przez płatny personel.

Można również podjąć **projekt** tak zaprojektowany, żeby zbadać uczestników, czy wspierają starania o różne specjalne granty albo wysiłki związane z finansowanymi kontraktami. Wyniki sondaży powinny zostać skompilowane i upowszechnione za pośrednictwem newslettera społecznościowego. Może to uspokoić pewne obawy dotyczące partycypacji, ale może również wyeliminować niektóre projekty, które wymagają udzielenia odpowiedzi w krótkim czasie.

Kolejną możliwością jest skoncentrowanie się na **personelu**. Pracownik socjalny i inny personel mogą zostać wysłani na szkolenie, żeby upewnić się, że wiedzą, jak pracować z członkami społeczności i jak angażować ich w kluczowych momentach w procesie podejmowania decyzji. Zaangażowanie członków społeczności może stanowić część opisu ich pracy i zostać uwzględnione w corocznej ewaluacji ich wyników.

Wreszcie, można skoncentrować się na konkretnych **praktykach** zidentyfikowanych na spotkaniu społeczności, takich jak pisanie wniosków grantowych i współpraca z miastem. Można zidentyfikować reprezentantów społeczności, którzy będą współpracowali stale z personelem

agencji, dzięki czemu właściwy wkład lokalnej społeczności będzie elementem każdej decyzji dotyczącej nowych programów, projektów, zmian polityki, funduszy albo innych działań organizacji.

Innowacyjny agent zmian mógłby prawdopodobnie zaproponować znacznie większą liczbą opcji, a nawet mógłby znaleźć sposób na wykorzystanie każdego z podejść po trochu, jeśli to właśnie mogłoby doprowadzić do wzmocnienia pozycji i partycypacji. Decydowanie o tym, kto lub co musi się zmienić i które systemy muszą zostać zaangażowane, stanowi ważny komponent pomyślnej zmiany. Kiedy te decyzje zostały uzgodnione, w procesie zmiany można przejść do wyboru taktyk, który zostanie omówiony w następnym rozdziale.

Podsumowanie

Jak omówiliśmy we wcześniejszych rozdziałach, planowa zmiana wymaga starannych badań i analiz, zanim podjęte zostanie działanie. W tym rozdziale zaproponowaliśmy, żeby informacje skompilowane w fazie badań i analiz zostały podsumowane w formie hipotezy roboczej dotyczącej etiologii problemu i w hipotezie roboczej dotyczącej interwencji. Ten proces gwarantuje, że interwencja będzie logicznie wynikać ze zrozumienia wszystkich znanych czynników przyczyniających się do powstania problemu, potrzeby, kwestii albo możliwości.

Gdy jasno skonceptualizowana interwencja została zaproponowana, konieczne jest rozpoczęcie systematycznego procesu pozyskiwania wsparcia ze strony najważniejszych uczestników. Wprowadziliśmy termin **systemy** i zidentyfikowaliśmy osiem systemów, które odgrywają różnego rodzaju role w powodzeniu interwencji. Agenci zmian muszą wiedzieć, które jednostki i grupy tworzą każdy z tych systemów, kto wypowiada się w imieniu grup i jakie są stanowiska grupy wobec proponowanej zmiany. Bez tej wiedzy agent zmian napotka poważne przeszkody w pozyskiwaniu akceptacji dla zmiany. Przeprowadzenie serii ocen pomoże agentowi zmian w zrozumieniu stanowiska każdego z systemów odnośnie do proponowanej zmiany.

Wreszcie, przed wyborem którejś ze strategii omówionych w następnym rozdziale, agent zmian musi wybrać podejście do zmiany. Sugerujemy wybór podejścia do polityki, programu, projektu, personelu albo praktyki lub też pewną ich kombinację opartą na wiedzy o tym, co najprawdopodobniej zadziała w odniesieniu do populacji i problemu. Kiedy te zadania zostaną zrealizowane, wysiłki na rzecz zmiany mogą przejść do etapu wyboru strategii i taktyki.

Dodatek

Zadanie 1: Tworzenie hipotezy dotyczącej interwencji

Precyzowanie roboczej hipotezy dotyczącej etiologii problemu

- Jakie czynniki zgromadzone z analizy problemu, analizy populacji i analizy terytorium pomagają w zrozumieniu relacji przyczynowo-skutkowych?
- Jakie wątki wydają się najlepiej pasować do bieżącej sytuacji?
- Jak powinno się ująć hipotezę roboczą dotyczącą etiologii?

Tworzenie hipotezy roboczej dotyczącej interwencji

- Jakie interwencje zakłada hipoteza dotycząca etiologii problemu?
- Czy wydaje się, że te interwencje najprawdopodobniej zredukują lub wyeliminują problem?
- Jakich rezultatów można się spodziewać po tych interwencjach?

Zadanie 2: Definiowanie uczestników

Identyfikowanie systemu inicjującego

- Kto jako pierwszy rozpoznał problem i zwrócił na niego uwagę?
- Jak inicjatorzy powinni/mogą być zaangażowani w wysiłek mający na celu zmianę?

Identyfikowanie systemu agenta zmian

- Kto będzie odpowiedzialny za przywództwo i koordynację w początkowych etapach wysiłków mających na celu zmianę?

Identyfikowanie systemu klienta

- Kto będzie pierwotnym beneficjentem zmiany?
- Kto będzie wtórnym beneficjentem zmiany?

Identyfikowanie systemu wsparcia

- Jakie inne jednostki i grupy (poza pierwotnymi i wtórnymi beneficjentami) będą wspierać wysiłki na rzecz zmiany?
- Czy istnieją stowarzyszenia, koalicje, partnerstwa i organizacje (lokalne, stanowe albo ogólnokrajowe), które są szczególnie zainteresowane tą grupą albo zidentyfikowanym problemem? Czy ich pomoc można wykorzystać, jeśli będzie to potrzebne?

Identyfikowanie systemu kontrolującego

- Kto ma formalnie przekazany autorytet i władzę aprobowania i nakazywania wdrożenia proponowanej zmiany?
- Kto ostatecznie ma władzę zaaprobowania zmiany?

Identyfikowanie systemu gospodarza i systemu implementującego

- Które organizacje albo jednostki organizacyjne będą odpowiedzialne za sponsorowanie i wykonywanie działań związanych z wysiłkami na rzecz zmiany?
- Które jednostki będą zaangażowane w bezpośrednie świadczenie usług albo inne działania niezbędne do wprowadzenia w życie wysiłków na rzecz zmiany?

Identyfikowanie systemu docelowego

- Co musi zostać zmienione (np. jednostka, grupa, struktura, polityka i praktyka), żeby te wysiłki skończyły się pomyślnie?
- Gdzie (w ramach organizacji) zlokalizowany jest system docelowy?
- Czy istnieje wiele systemów docelowych, którymi należy się zająć w wielu przypadkach planowanej zmiany? Jeśli tak, które to są?
- Identyfikowanie systemu działania
- Kto powinien być reprezentowany w centralnym „komitecie sterującym", czyli grupie podejmującej decyzje, która będzie nadzorować realizację wysiłków mających na celu zmianę?

Zadanie 3: Badanie zdolności systemu do zmiany

Ocena otwartości i zaangażowania w zmianę

- Jakie były wcześniejsze doświadczenia z uczestnikami każdego z tych systemów w odniesieniu do zmiany organizacji albo społeczności?
- Czy wydaje się, że uczestnicy w różnych systemach wspierających będą w stanie mówić jednym głosem i pomyślnie współpracować?
- Jaki poziom zaangażowania w proponowaną zmianę i zdolności do jej przeprowadzenia jest przewidziany dla każdego z uczestników systemu?

Określenie dostępności zasobów dla podtrzymania wysiłków na rzecz zmiany

- Z jakich źródeł zostaną pozyskane zasoby?
- Jakie zasoby będą potrzebne w tych wysiłkach na rzecz zmiany?

Identyfikacja zewnętrznej opozycji wobec zmiany

- Które jednostki albo grupy spoza zidentyfikowanych systemów mogą sprzeciwiać się wysiłkom mającym na celu zmianę?
- Jakie są możliwe scenariusze, które mogą się rozwinąć, i jak system działania poradzi sobie z tym konfliktem?

Zadanie 4: Wybór podejścia do zmiany

- Jakie podejście (albo kombinacja podejść) najprawdopodobniej wywoła pożądaną zmianę?

10 Wybór odpowiedniej strategii i taktyk

Plan rozdziału

Ocena kontekstu politycznego i ekonomicznego 376
- Zadanie 1: Ocena gotowości politycznej i interpersonalnej 377
- Ocena trwania, intensywności i częstotliwości 377
- Wizerunek publiczny i PR 378
- Zadanie 2: Ocena kwestii związanych z zasobami 379
- Określenie kosztu zmiany 379
- Określenie kosztów wstrzymania się od działań 379
- Zadanie 3: Ocena prawdopodobieństwa powodzenia 381
- Identyfikowanie alternatywnych perspektyw 381
- Ocena wsparcia ze strony jednostek, grup i organizacji 382
- Ocena poziomu poparcia 382

Wybór strategii i taktyk 386
- Zadanie 4: Wybór strategii i taktyk 387
- Przemyślenie strategii 387
- Identyfikacja taktyk 388
- Rozważenie plusów i minusów strategii współpracy 388
- Rozważenie plusów i minusów strategii kampanii 391
- Rozważenie plusów i minusów strategii sporu 394
- Ocena istotnych kwestii w wyborze taktyki 396

Podsumowanie 403

Dodatek 404

Podstawowe zagadnienia tego rozdziału

gwiazdka wskazuje, które zagadnienia są pogłębiane w niniejszym rozdziale

Tożsamość zawodowa	★	Praktyka oparta na badaniach	
Etyczna praktyka	★	Zachowanie ludzi	
Krytyczne myślenie		Praktyka polityczna	
Różnorodność w praktyce	★	Konteksty praktyczne	
Prawa człowieka i sprawiedliwość	★	Zaangażowanie, ocena, interwencja, ewaluacja	

W rozdziale 9 podkreślaliśmy, że inicjowanie planowej zmiany może być procesem czasochłonnym. Choć wiele osób może się zgodzić, że problem istnieje, osiągniecie zgody co do tego, jak należy zmienić sytuację, rzadko jest łatwe. Dlatego pracownicy socjalni powinni być przygotowani na sytuacje, w których zetkną się z utartymi i głęboko zakorzenionymi praktykami, którym towarzyszyć będzie sprzeciw wobec zmian.

Na poziomie społeczności sposób myślenia i planowania podmiotów podejmujących decyzje, takich jak rady miejskie, rady ds. edukacji, rady ds. parków i rekreacji albo rady ds. rozwoju społeczności, może okazać się konserwatywny. Podjęte wcześniej decyzje mogą być postrzegane raczej jako stanowiska, których należy bronić, niż jako tematy do otwartej dyskusji. Na poziomie organizacji kierunki polityki i praktyki stają się częścią kultury, a zmiana może być postrzegana jako zagrożenie. Nawet inni pracownicy socjalni mogą być przywiązani do prowadzenia spraw w dotychczasowy sposób.

Wybór odpowiedniej taktyki wymaga zrozumienia powodów, dla których liderzy społeczności i organizacji zajmują takie stanowisko. Agent zmian musi również analizować, jak sprawić, żeby proponowane zmiany zostały zaakceptowane i wprowadzone w życie. Błyskotliwe pomysły nie znaczą wiele, jeśli pozostają w notatnikach zbierających kurz w archiwach jakiejś agencji. Z tego powodu na agencie zmian ciąży obowiązek zbadania składu systemu docelowego i zdecydowania, jak najlepiej podejść do grup i jednostek, żeby zapewnić końcowy sukces w danym przypadku zmiany.

Ocena kontekstu politycznego i ekonomicznego

System docelowy to jednostka, grupa, struktura, polityka albo praktyka, która musi zostać zmieniona, żeby pierwotni beneficjenci osiągnęli pożądane korzyści. Analiza systemu docelowego oznacza ocenę zaangażowanych systemów. Biorąc pod uwagę przedstawione w rozdziale 9 systemy (inicjujący, agenta zmian, klienta, wsparcia, kontrolujący, gospodarza, implementujący, docelowy i działania) oraz ich gotowość do zmiany, agent zmian powinien mieć wyostrzoną świadomość polityki organizacji albo społeczności, w której ma nastąpić interwencja. Nawet jeśli jest przekonany, że znajduje się w sytuacji, w której sprzeciw albo konflikt jest niewielki, jego poglądu mogą nie podzielać inni. Na przykład okręg szkolny może być przytłoczony liczbą uczniów niemówiących po angielsku, a w społeczności mogą istnieć frakcje o odmiennych opiniach na temat imigracji. W takiej sytuacji uwagę należy skoncentrować na stworzeniu powiązań między grupami, zanim jakakolwiek planowa zmiana będzie mogła nastąpić. Jednak jeśli organizacja albo system społecznościowy są raczej zamknięte i mają liderów, którzy od dawna zajmują te pozycje, to trzeba będzie się skoncentrować na zmianie niektórych polityk albo praktyk organizacji lub społeczności. Będzie to wymagało odmiennego podejścia do zmiany, ponieważ prawdopodobnie nie będzie ona mile widziana. Niektóre grupy, organizacje i społeczności będą bardziej podatne na zmiany niż inne, niektóre będą bardziej zamknięte, a inne będą bardziej skłonne do konfliktu. Ocena obszarów i ich otwartości na zmianę ma zasadnicze znaczenie dla procesu planowej zmiany.

Niezależnie od tego, jak definiuje się problem albo jak postrzega się konflikt, pewien poziom konfliktu jest nieunikniony. Za każdym razem, gdy proponuje się zmianę, niezależnie od tego, jak prosta by się wydawała, pojawi się opór. Nawet w przypadku systemów docelowych, które chętnie godzą się na współpracę, będą istnieć punkty niezgody, nawet konflikty dotyczące szczegółów proponowanej zmiany. W żadnym przypadku zmiany nie można i nie powinno się oczekiwać, że uniknie się konfliktu. Natomiast stopień czy też poziom konfliktu i możliwość przezwyciężenia niezgody będą się zmieniać w zależności od sytuacji. Należy być przygotowanym, że napotka się opór, ale należy być również przygotowanym na ocenę konsekwencji oporu wobec możliwości proponowanej zmiany. Z drugiej strony, niezgoda w organizacjach albo społecznościach może być również czynnikiem, który wspiera zmianę. Uczestnicy mogą dostrzegać ryzyko niezgody narastające aż do poziomu dysfunkcji i być bardziej przygotowani na zmianę status quo.

Zadanie 1: Ocena gotowości politycznej i interpersonalnej

Wcześniej omówiliśmy znaczenie polityki w wywoływaniu zmiany. W tym punkcie zajmiemy się tą kwestią bardziej bezpośrednio. **Polityka** w przyjętym tutaj znaczeniu oznacza racje albo motywacje kryjące się za różnymi sposobami, w jakie jednostki reagują, gdy zostaną poproszone o wsparcie wysiłków mających na celu zmianę. Jest prawdopodobne, że ci, na których zmiana będzie miała wpływ, odpowiedzą na perspektywę zmiany w oparciu o dwa główne kryteria: postrzegany interes własny i postrzeganą odpowiedzialność związaną z formalną albo nieformalną pozycją, którą mogą zajmować. Niekiedy osobiste albo publiczne stanowiska tej samej osoby mogą się różnić, albo nawet pozostawać w konflikcie. Na przykład członek rady miasta może mieć krewnego, który jest bezdomny, i wiedzieć, że miasto potrzebuje lepszego schroniska, a jednak głosować przeciwko proponowanej budowie, ponieważ jest to sprzeczne z interesami firm w dzielnicy. Tego rodzaju działania mogą być podejmowane z powodów partyjnych albo jako sposób na wymianę przysług między decydentami. Obejmuje to politykę partyjną, ale nie ogranicza się do jej obszaru.

Względy osobiste i interpersonalne wnoszą dodatkowe komplikacje do wysiłków na rzecz zmiany. Polityczny wymiar wysiłków nakierowanych na zmianę często prowadzi do negocjacji między konkurującymi ze sobą interesami. Znajomość sondaży i informacji posiadanych przez popierających zmianę pomoże w zrozumieniu, jak najlepiej podchodzić do każdego z decydentów mających zasadnicze znaczenie dla powodzenia zmiany. Na przykład narzędzia takie jak Community Readiness Assessment wykorzystywano do określenia, jak członkowie społeczności postrzegają potrzebę zajęcia się zidentyfikowanym problemem. Schroepfer, Sanchez, Lee, Matloub, Waltz i Kavanaugh (2009) wykorzystali tę ocenę w pięciu społecznościach wyrażających obawy związane z nierównościami w leczeniu nowotworów. Gotowość oceniano na kontinuum od „braku świadomości" do „wysokiego poziomu świadomości w społeczności", co dawało wgląd w to, jak podejścia do osiągania konsensusu mogą zostać wykorzystane.

Ocena trwania, intensywności i częstotliwości

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jak długo istnieje problem?
- Czy problem uważany jest za pilny?
- Czy problem jest epizodyczny, czy nawracający, jak często się pojawia?

Warunki społecznościowe i organizacyjne można traktować jako zmienne pod względem trwania, intensywności i częstotliwości. **Trwanie** do czas, przez jaki uwarunkowanie albo problem istnieje. **Intensywność** to stopień, w jakim – jak się uważa – zagraża on przetrwaniu jednostki, organizacji albo społeczności. **Częstotliwość** oznacza, ile razy w danym okresie czasu uwarunkowanie najprawdopodobniej się pojawi.

Długotrwałe problemy trudno jest zmienić. Ludzie stają się na nie nieczuli, a liderów społecznościowych i organizacyjnych trudno jest przekonać, że naprawdę istnieje problem, na który trzeba zwrócić uwagę. Na przykład w jednym ze stanów trzeba było pozwu zbiorowego złożonego w imieniu przewlekle chorych umysłowo obywateli, żeby zmusić władzę ustawodawczą do zajęcia się ich potrzebami. Zagrożenia dla bezpośredniego przetrwania społeczności takie jak terroryzm, choroby zakaźne i katastrofy naturalne uznaje się za pilne i to właśnie na nie skieruje się uwagę

w pierwszej kolejności. Jednak nawet ostre przypadki mogą zmienić się w choroby przewlekłe, a w takich sytuacjach potrzeba wykwalifikowanych rzeczników, by zatrzymać uwagę opinii publicznej na związanych z procesem zdrowienia, porządkowania i rehabilitacji długofalowych wysiłkach, które są potrzebne w długiej perspektywie czasowej.

Częstotliwość występowania rodzi interesujący dylemat. Jednym z przykładów są przygotowania do katastrofy. Wielu ekspertów w Nowym Orleanie zgłaszało przez wiele lat obawy, czy tamtejsza infrastruktura jest w stanie wytrzymać skutki huraganu kategorii 4 i 5, ale takie zagrożenia pojawiały się tak rzadko, że opóźniano wzmocnienie wałów, co w końcu doprowadziło w 2005 roku do katastrofy. Podobnie, eksperci zawsze zdają sobie sprawę, że z odwiertami prowadzonymi na morzu wiąże się wielkie ryzyko i że trzeba opracować plany ratunkowe, ale presja na wydobycie ropy w Zatoce Meksykańskiej okazała się ważniejsza niż realistyczny plan na wypadek wycieku ropy, ponieważ częstotliwość takich wypadków jest niewielka. Problem o stosunkowo małej intensywności, ale wysokiej częstotliwości występowania będzie często postrzegany przez członków społeczności jako ważniejszy niż bardziej intensywne problemy o mniejszej częstotliwości występowania.

W przypadku nowo powstałych albo nowo zdefiniowanych problemów agent zmian powinien zbadać kwestię trwania, intensywności i częstotliwości. Im bardziej problem ten zagraża potrzebom związanym z przetrwaniem, takim jak zapewnienie żywności, odzieży, schronienia, bezpieczeństwa albo opieki medycznej, tym bardziej będzie prawdopodobne, że zajmą się nimi ci, którzy są w stanie przeprowadzić zmiany. Od czasu do czasu długotrwałe problemy można zaprezentować w nowy sposób, jak robiono w minionych dekadach w kampanii przeciwko pijanym kierowcom, ujmując je raczej jako problem życia i śmierci niż po prostu drobnej nieostrożności.

W organizacjach problemy, które bezpośrednio albo pośrednio wpływają na budżet, a tym samym zdolność organizacji do przetrwania, zazwyczaj traktowane są jako bardziej priorytetowe niż problemy niezwiązane z budżetem. Proponowana zmiana powinna zostać rozważona w kategoriach jej trwania i pilności, a te czynniki powinny zostać odpowiednio wykorzystane w wyborze taktyki promującej proponowaną zmianę.

Wizerunek publiczny i PR

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Kto jest zaangażowany w promowanie proponowanej zmiany i jak są te osoby postrzegane przez decydentów?
- Kto może odgrywać rolę skutecznego rzecznika proponowanej zmiany?
- Kto powinien starać się nie zwracać na siebie uwagi, kiedy proponowaną zmianę przedstawia się decydentom?

Przygotowanie listy uczestników w każdym systemie oraz ocena mocnych i słabych punktów politycznych i interpersonalnych każdego z nich może pomóc agentowi zmian i systemowi działania w najlepszym wykorzystaniu umiejętności każdego uczestnika. Niektóre osoby, posiadające cenioną fachową wiedzę techniczną, mogą być postrzegane jako bardzo kontrowersyjne i jako słaby punkt, kiedy patrzy się na nie z perspektywy interpersonalnej czy politycznej. Wcześniejsze negatywne doświadczenia z decydentami powinny służyć jako ostrzeżenie, ale nie powinny koniecznie wykluczać kogoś z przyjmowania eksponowanej roli. Niezależnie od tego, kto zostanie wyznaczony na rzecznika opinii publicznej, należy starannie rozważyć, czy – i przez kogo – ta osoba jest postrzegana pozytywnie, negatywnie czy neutralnie. Ta zasada stosuje się do wysiłków mających na celu zarówno zmianę społeczności, jak i organizacji, ale może być nawet ważniejsza w przypadku zmiany organizacji z uwagi na zamkniętość stosunków pracy i większe prawdopodobieństwo, że ludzie wiedzą więcej o sobie nawzajem niż na obszarze społeczności.

Zadanie 2: Ocena kwestii związanych z zasobami

Koszty są często kwestią, która najbardziej interesuje decydentów, kiedy rozważają proponowaną zmianę. Pracownicy socjalni mogą nie zgadzać się z tym punktem widzenia, ale muszą stawić czoła faktowi, że ludzie działają w systemie zorientowanym na pieniądze, w którym nieustannie podejmowane są decyzje dotyczące alokacji niewystarczających zasobów. Decydenci często biorą pod uwagę koszt, jeszcze zanim rozważą pilność lub konieczność zmiany. Oznacza to, że agent zmiany musi rozumieć, jak podejmowane są takie decyzje, i musi być przygotowany, by zająć się kwestią kosztów w prowadzeniu działań na rzecz zmiany.

Określenie kosztu zmiany

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jak można rozbić przewidywane koszty związane z proponowaną zmianą?
- Do jakich źródeł wsparcia finansowego albo donacji w naturze należy się zwrócić?

Z powodu powyższych powodów agent zmian musi spróbować skalkulować koszty związane z proponowaną zmianą. Może być to trudne, ponieważ w wielu przypadkach szczegóły projektu interwencji nie zostają w ogóle opracowane, dopóki nie ma pewności, że są szanse za zaakceptowanie zmiany. Weźmy jako przykład sytuację, w której rodzice w społeczności chcą, żeby rada szkolna sfinansowała więcej zorganizowanych i nadzorowanych zajęć pozalekcyjnych. Niektórzy mogą chcieć zajęć ze sztuki i rzemiosł, inni zajęć sportowych, a jeszcze inni programów teatralnych i muzycznych. Kiedy zwracają się do rady szkoły ze swoją inicjatywą, prawdopodobnie w ogóle nie zajmowali się tymi szczegółami. Agent zmian musi być przygotowany na odpowiedź, że „proponowana zmiana będzie kosztować za dużo, a środki nie są dostępne". Aby stawić czoła temu problemowi, należy przeprowadzić pewne wstępne kalkulacje, przynajmniej do tego punktu, w którym można oszacować liczebność personelu, przybliżone wynagrodzenia, sprzęt komputerowy niezbędny do pracy, potrzebną powierzchnię, koszt powierzchni i inne przybliżone obliczenia. Konieczne może być skorzystanie z pomocy ekspertów, żeby zapewnić, że szacunki będą realistyczne. Choć większość decydentów będzie chciała przeprowadzić swoją własną analizę kosztów, szacunki przedstawione przez tych, którzy proponują zmianę, mogą posłużyć przynajmniej jako punkt wyjścia i podstawa porównań.

Określenie kosztów wstrzymania się od działań

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jakie będą koszty problemu dla organizacji albo społeczności, jeśli nic nie zostanie zrobione?
- Jak można ująć te koszty, żeby jawiły się decydentom jako dobra inwestycja, aby wsparli proponowaną zmianę?

Wartościowymi danymi statystycznymi, których można użyć dla celów porównawczych, jeśli można je obliczyć, jest koszt braku rozwiązania problemu albo niewdrożenia proponowanej zmiany. Takie kalkulacje mogą zacząć się od prostego budżetu liniowego, który pokazuje, co jest potrzebne, żeby przygotować się do programu. Ramka 10.1 przedstawia, jak pewien pracownik socjalny skonstruował budżet dla najbardziej potrzebnego programu pozalekcyjnego w dzielnicy śródmiejskiej.

Ważne jest, żeby wpoić decydentom, że brak podejmowania działań wiąże się często z długookresowymi kosztami. Na przykład koszty usług hospitalizacyjnych albo domowych mogą sięgnąć aż 6–7 tysięcy dolarów na miesiąc. Na pierwszy rzut oka intensywny program szkoleń zawodowych dla nastolatków obciążonych wysokim ryzykiem kosztujący 12 tysięcy dolarów na rok na osobę może wydawać się oburzająco kosztowny. Jeśli jednak zostanie zaprezentowany obok danych dowodzących, że 90 procent korzystających z tych usług, którzy zakończyli program, staje się samowystarczalnych i nie potrzebuje leczenia w ośrodku psychiatrycznym, decydenci mogą zostać przekonani, że naprawdę oznacza to oszczędności w dłuższej perspektywie. Również tradycyjny argument, że „lepiej zapobiegać niż leczyć", może być odpowiednim sposobem na zbudowanie poparcia dla zmian mających na celu uniknięcie mało prawdopodobnych, ale potencjalnie katastrofalnych zdarzeń. Jak zauważyliśmy wcześniej, koszt od 2 do 5 miliardów dolarów potrzebnych do wzmocnienia wałów przeciwpowodziowych w Nowym Orleanie mógł oszczędzić od 50 do 100 miliardów dolarów kosztów związanych ze sprzątaniem po huraganie Katrina z 2005 roku. Podobnie, ogromne koszty w ludzkim życiu związane z takimi tragediami jak strzelanina w Columbine High School (kwiecień 1999 roku) i Virginia Tech University (kwiecień 2007 roku) mogły mieć inne skutki, gdyby przyjęto inny punkt widzenia na takie kwestie jak ocena zdrowia psychicznego, prawo do prywatności, kontrola nabywców broni palnej i inne związane z tym kwestie (Bonnie, Reinhard, Hamilton, McGarvey, 2009). Trudność polega na tym, że aż nazbyt często te kalkulacje są sensowne dla decydentów (i dla podatników) dopiero post factum.

Ramka 10.1 Przykład prostego budżetu liniowego dla programu zajęć pozaszkolnych

Personel		Koszt na semestr (w dolarach)
• Instruktor sztuki i rzemiosła (3 dni na tydzień po 3 godziny na dzień przez 20 tygodni)	⟷	• 1800
• Nauczyciel muzyki (3 dni na tydzień po 3 godziny na dzień przez 20 tygodni)	⟷	• 1200
• Superwizor sportów i zabaw (3 dni na tydzień po 3 godziny na dzień przez 20 tygodni)	⟷	• 3000
Wydatki operacyjne		**Koszt na semestr (w dolarach)**
• Najem i rachunki	⟷	• 1000
• Druk i rozwieszenie ogłoszeń	⟷	• 250
• Wyposażenie	⟷	• 500
• Ubezpieczenie	⟷	• 500
		• W sumie na semestr 8250

Zadanie 3: Ocena prawdopodobieństwa powodzenia

Kiedy ważni uczestnicy, proponowane zmiany oraz kwestie polityczne i ekonomiczne zostały zidentyfikowane, nadszedł czas na ocenę stosunku sił poparcia i sprzeciwu oraz rozstrzygnięcie, czy wysiłki mające na celu zmianę mają zostać podjęte, czy nie. Można to zrobić w uporządkowany sposób, przyjmując klasyczne techniki analizy pola sił Kurta Lewina, które początkowo wykorzystywano do zrozumienia planowej zmiany w organizacjach, a następnie zastosowano w obszarze rozwoju organizacji (Medley, Akan, 2008). Kwestią, którą należy tutaj rozważyć, jest to, czy zainwestować dodatkowy czas, energię i zasoby w dążenie do zmiany. Doświadczony agent zmian dostrzega, że moralne zwycięstwa mają niewielką wartość. Jeśli wysiłek na rzecz zmian ma zostać podjęty, powinien mieć rozsądne szanse powodzenia. Model analizy pola sił Lewina identyfikuje trzy kroki: rozmrażanie, ruch/zmiana i zamrażanie. Wykorzystanie tego modelu pomaga określić potencjał „odmrożenia" sytuacji i przejścia do ruchu i zmiany (Lewin, 1947). Proponujemy modyfikację ramy Lewina, która bada dwa obszary: (1) wsparcie ze strony jednostek, grup i organizacji; i (2) wsparcie ze strony faktów i punktów widzenia. Jednak najpierw należy zastanowić się nad punktami widzenia tych, którzy są krytycznie nastawieni do powodzenia wysiłków na rzecz zmiany.

Identyfikowanie alternatywnych perspektyw

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jak przeciwnicy zmiany będą formułować swój sprzeciw?
- Jak poważnego konfliktu albo sprzeciwu należy się spodziewać?

Punkt widzenia to istotny wzgląd; oznacza postawę albo „nastawienie", jakie jednostki albo grupy zajmują wobec danej kwestii. Osoby zaangażowane w zmianę w sferze usług społecznych często ze zdumieniem dowiadują się, że niemal każda kwestia, która zostanie podniesiona, ma przeciwników. Na każdego obrońcę prawa kobiety do podejmowania decyzji o ciąży po konsultacji ze swoim lekarzem przypada ktoś, kto popiera prawo płodu do życia. Na każdą osobę zaniepokojoną maltretowaniem albo zaniedbywaniem dzieci przypada jedna, która jest równie zaniepokojona dostrzeganym naruszeniem praw rodziców przez pracowników socjalnych zajmujących się opieką nad dziećmi. Kuszącą perspektywą jest odrzucenie poglądów przeciwnika jako nieopartych na wiedzy i nieoświeconych, ale gdy podejmuje się zmianę na makropoziomie, jest to nieroztropne. Alternatywne perspektywy powinny zostać starannie przeanalizowane pod kątem ich zalet oraz ich potencjalnej i faktycznej atrakcyjności politycznej. Naszkicowanie spektrum opinii wraz z pewnymi szacunkami poparcia opinii publicznej dla każdego z nich może być pouczającym ćwiczeniem dla uczestników systemu działania.

Kuszącą perspektywą jest odrzucenie poglądów przeciwnika jako nieopartych na wiedzy i nieoświeconych, ale gdy podejmuje się zmianę na makropoziomie, jest to nieroztropne.

Każda perspektywa powinna również zostać oceniona pod względem intensywności poparcia, jakie otrzymuje. Jest prawdopodobne, że im bliżej skrajnych punktów, tym mniej zwolenników, ale bardziej intensywne uczucia. Rysunek 10.1 przedstawia kontinuum możliwych punktów widzenia na nielegalną imigrację (Cleaveland, 2010). Należy zauważyć, że gdy zmienia się położenie na kontinuum,

Nielegalni imigranci próbują poprawić swój status ekonomiczny i powinno się ich zachęcać do pracy w USA.	**Nielegalni imigranci są niezbędni dla gospodarki i powinno się im przyznać status pracowników sezonowych.**	**Nielegalni imigranci są kosztowni dla stanów. Ponieważ prawa federalne przyznają usługi, fundusze federalne powinny pokryć koszty.**	**Pracodawców powinno się karać grzywną i odbierać im licencje, jeśli zatrudniają nielegalnych imigrantów.**	**Wszyscy nielegalni imigranci złamali prawo amerykańskie, przekraczając granicę, i powinni zostać deportowani tak szybko, jak to możliwe.**

Rysunek 10.1
Kontinuum punktów widzenia na kwestie związane z nielegalną imigracją

silnym uczuciom może towarzyszyć większy konflikt i skłonność do sporów.

Ocena poparcia ze strony jednostek, grup i organizacji

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Czy pominięto kogokolwiek ważnego dla powodzenia wysiłków na rzecz zmiany?
- Kto popiera proponowaną zmianę?
- Kto sprzeciwia się proponowanej zmianie?
- Kto jest neutralny wobec proponowanej zmiany?

Pierwsza kwestia jest szczególnie ważna z perspektywy politycznej. Niepowodzenie w angażowaniu ludzi, którzy mogą pomóc, jest potencjalnie równie szkodliwe jak angażowanie ludzi, którzy mogą zaszkodzić wysiłkom na rzecz zmiany. W fazie gromadzenia danych w organizacji albo społeczności należy podjąć wysiłki, by zgromadzić nazwiska wszystkich tych, których wsparcie jest potrzebne, żeby zmiana się powiodła.

Gdy zidentyfikuje się już żywotnie zainteresowanych, można zastosować model analizy pola sił (Maedley, Akan, 2008). Poparcie dla zmiany lub sprzeciw wobec niej ze strony jednostek, grup i organizacji można przedstawić w trzech kolumnach. Kolumna 1 przedstawia siły napędzające albo wspierające; kolumna 2 – siły neutralne; kolumna 3 – siły hamujące albo sprzeciwiające się. Zidentyfikowanie każdego z zaangażowanych systemów wraz z kluczowymi jednostkami albo grupami w ich obrębie pozwoli na graficzne przedstawienie sił popierających i sprzeciwiających się i pomoże w określeniu możliwości powodzenia, jeśli wysiłki na rzecz zmiany będą postępować naprzód. Rysunek 10.2 ilustruje analizę pola sił.

Ocena poziomu poparcia

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Które fakty i punkty widzenia uzyskane z analizy problemu, populacji i terytorium wspierają proponowaną zmianę?
- Jakie fakty i punkty widzenia sprzeciwiają się proponowanej zmianie?

Po zidentyfikowaniu jednostek, grup i organizacji popierających i sprzeciwiających się wysiłkom na rzecz zmiany w ten sam sposób powinno się zidentyfikować fakty i punkty widzenia. Prawdopodobnie w tym punkcie nie będą konieczne żadne nowe badania ani analizy, ale warto poszukać w Internecie najnowszych informacji o bieżących debatach na temat proponowanej zmiany i tego, jak inne organizacje albo społeczności sobie z nią radzą.

Identyfikowanie wspierających i sprzeciwiających się faktów i punktów widzenia wiąże się z wykorzystaniem wszystkiego, co obecnie wiadomo i co jest dostępne, jeśli chodzi o kwestie statystyki, historii, teorii, badań, etiologii, czynników interpersonalnych i politycznych oraz zasobów. Te informacje bada się następnie pod kątem potencjalnego wspierającego lub hamującego wpływu na wysiłki ukierunkowane na zmianę przy wykorzystaniu tego samego modelu pola sił. Rysunek 10.3 przedstawia przykłady wsparcia, jakiego dostarczają fakty i punkty widzenia.

Poparcie ze strony jednostek, grup i organizacji			
System	Siły napędzające/ wspierające	Siły neutralne	Siły hamujące/ sprzeciwiające się
System inicjujący	• Rzecznicy bezdomnych T. Johnson L. Stearns		
System agenta zmian	• Pracownik zajmujący się młodzieżą z St. Catherine's Parish J. Foster		
System klienta	• Bezdomne nastolatki w hrabstwie Douglas		
System wsparcia	• Rzecznicy bezdomnych • Parents of Runaway, Inc. • Istniejące programy dla bezdomnych		
System kontrolujący	• Członkowie rady miasta popierający zmianę	• Członkowie rady miasta, którzy jeszcze nie zajęli stanowiska	• Członkowie rady miasta sprzeciwiający się utworzeniu schroniska dla nastolatków
System implementujący	• Agencje mogące zawrzeć kontrakty		
System docelowy		• Członkowie rady miejskiej głosujący za finansowaniem proponowanego schroniska dla nastolatków	

cd. na str. 384

System działania	• Rzecznicy (T. Johnson i L. Stearns), pracownik zajmujący się młodzieżą (J. Foster), dwoje bezdomnych nastolatków, dwoje pracowników socjalnych z istniejących schronisk		
Inne		• Duża część opinii publicznej	• Taxpayers Against Increased Public Social Services (TAPS) • Gazeta miejska • Task Force on CMI Homeless (którzy konkurują o fundusze)

Rysunek 10.2
Analiza pola sił jednostek, grup i organizacji popierających i sprzeciwiających się proponowanemu projektowi służącemu bezdomnych nastolatków

Aby pokazać, jak zróżnicowany może być sprzeciw, Schneider i Lester (2001) zidentyfikowali następujące kategorie osób, z których strony może pojawić się opór: (1) jednostki albo grupy, które potrzebują większej wiedzy o problemie, ale które po odpowiednim poinformowaniu mogą poprzeć inicjatywę; (2) jednostki i grupy, które są obojętne albo neutrale i które można przekonać; (3) te osoby, które są pewne swojej racji i się nie zgadzają, a nawet mogą być wrogo nastawione (s. 125). Te kategorie uwypuklają konieczność rozpoznania również intensywności uczuć, a nie tylko tego, kto sprzeciwia się zmianie.

Wykorzystując tę formułę, uczestnicy systemu działania powinni zainicjować dialog skoncentrowany na podjęciu decyzji „tak/nie". Jednym z rezultatów może być decyzja, żeby zgromadzić więcej faktów albo żeby opóźnić deliberacje do bardziej sprzyjającego momentu. Ten krok można zalecić, tylko jeśli gromadzenie dodatkowych faktów jest bardzo skoncentrowane, a czas ograniczony. Takie propozycje pojawiają się czasami po prostu jako taktyki opóźniające albo jako sposób na uniknięcie trudnych decyzji, a jeśli tak jest, należy je uznać za to, czym naprawdę są, i odrzucić. Należy również zauważyć, że może być to moment, w którym niektórzy uczestnicy będą przekonani, że proponowana zmiana jest nieosiągalna i postanowią zrezygnować, natomiast inni mogą zdecydować się na kontynuację wysiłków. Tutaj znów należy podkreślić, że profesjonalista działający jako agent zmian musi podjąć trafną decyzję, w interesie osiągnięcia celów zmiany. Należy wspierać konieczne

Siły napędzające/wspierające	Siły hamujące/sprzeciwiające się
Liczba bezdomnych nastolatków rośnie o 20% na rok. Bezdomni nastolatkowie są wciągani w handel narkotykami, prostytucję i wiele przestępstw przeciwko własności. **Media zwiększyły liczbę informacji o problemie; opinia publiczna mocno popiera niektóre działania. Itd.**	**Zasoby są już nieadekwatne, by zaspokoić istniejące potrzeby bezdomnych rodzin.** **Nie są dostępne żadne fundusze federalne albo stanowe; bezdomność uznawana jest za problem lokalny.** **Miasta satelitarne nie chcą wnosić wkładu w potrzebne wsparcie; rada miasta centralnego ma poczucie, że powinno się to uznać za problem regionalny. Itd.**

Rysunek 10.3
Poparcie ze strony faktów i punktów widzenia na problem bezdomnych nastolatków

zmiany mające dobre szanse powodzenia. Sprawy, które najprawdopodobniej poniosą porażkę, jeśli zostaną teraz skonceptualizowane, należy odłożyć na później, aż rozwiną się w pełni albo przyjdzie lepszy moment na ich realizację.

Wybór strategii i taktyk

Jeśli po rozważeniu czynników politycznych i ekonomicznych podjęta zostanie decyzja, żeby przeprowadzić zmianę, można w tym celu wykorzystać cały wachlarz podejść. Na oznaczenie tych podejść będziemy używać określeń **strategia** i **taktyka**.

Autorzy, którzy zajmują się makropraktyką w pracy socjalnej, niekiedy używają terminów **strategia** i **taktyka** w odmienny sposób. Brager, Specht i Torczyner (1987) wiążą strategię z długookresowymi celami, a taktykę z celami krótkookresowymi i konkretnymi zachowaniami grupy. Morales (1992) zidentyfikował kilka rodzajów strategii i taktyk wykorzystywanych w makropraktyce, w tym w budowaniu koalicji, podnoszeniu świadomości, promowaniu świadomych decyzji i edukowaniu klientów w celu rozwoju ich empowermentu.

Kiedy używamy określenia **strategia**, mamy na myśli ogólne wysiłki mające na celu zapewnienie, że proponowana zmiana zostanie zaakceptowana. Termin **taktyka** odnosimy do konkretnych technik i zachowań stosowanych w odniesieniu do systemu docelowego, które mają zmaksymalizować prawdopodobieństwo, że strategia odniesie sukces, a proponowana zmiana zostanie przyjęta.

Rozwój strategii i taktyk wiąże się z pewnymi kluczowymi decyzjami i wymaga starannego przemyślenia. Przyjęte podejście lub podejścia mogą mieć dalekosiężne skutki dla powodzenia wysiłków mających na celu zmianę i ich wpływu na problem i populację docelową. Jak zobaczymy, wybór strategii i towarzyszących im taktyk jest procesem, który wymaga starannego, profesjonalnego osądu.

Zadanie 4: Wybór strategii i taktyk

W rozdziale 9 przedstawiliśmy wskazówki, jak stworzyć strategię interwencji opartą na tym, co wiadomo o zidentyfikowanej możliwości albo problemie. Strategie obejmują dalekosiężne powiązania działań dla osiągnięcia pożądanego celu.

Przemyślenie strategii

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Z jaką strategią rozpoczną się wysiłki na rzecz zmiany?
- Czy konieczne będzie rozważanie sekwencji strategii, jeśli pojedyncza strategia nie zadziała?
- Jeśli jest wiele kolejnych celów, które strategie zostaną wykorzystane w odniesieniu do każdego z nich?

Zmiana niemal zawsze wywiera wpływ na alokację niewystarczających zasobów – autorytetu, statusu, władzy, dóbr, usług i pieniędzy. Dlatego decyzje dotyczące strategii muszą uwzględniać to, czy zasoby będą chętnie alokowane, czy też trzeba przekonać kogoś do dokonania tej alokacji. Jeśli po stronie systemów działania i docelowego istnieje zgoda, że proponowana zmiana jest możliwa do zaakceptowania i że zasoby zostaną alokowane, można przyjąć strategię współpracy. Jeśli istnieje zgoda, że proponowana zmiana jest możliwa do zaakceptowania, ale pojawia się niechęć albo odmowa alokowania zasobów, lub też istnieje niezgoda co do potrzeby proponowanej zmiany, wówczas niezbędna może być strategia bardziej zorientowana na konflikt, jeśli wysiłki na rzecz zmiany mają postępować naprzód.

Na przykład wysiłki na rzecz zmiany mogą skoncentrować się na tym, że osoby niepełnosprawne fizycznie nie są w stanie dostać się do miasta i dotrzeć do usługodawców świadczących potrzebne im usługi. Wszechstronne badania udokumentowały problem i zaproponowano usługi transportowe zamawiane telefonicznie. Komisja planująca i rada miasta zaakceptowały raport, zgodziły się co do istnienia potrzeby i podziękowały Grupie Zadaniowej ds. Transportu Osób Niepełnosprawnych. Trzech radnych opowiedziało się za finansowaniem, trzech jest przeciw, a jedna osoba jest niezdecydowana. Jeśli uda się przekonać niezdecydowanego radnego do finansowania, współpraca byłaby możliwa. Jeśli jednak zdecyduje się on sprzeciwić finansowaniu, albo jeśli kompromis podważy wysiłki na rzecz zmiany, wówczas można wykorzystać inną strategię w celu wywarcia agresywnego nacisku, by uzyskać jego poparcie. Aby przyjąć strategię współpracy, musi istnieć zgoda zarówno co do proponowanej zmiany, jak i co do alokacji potrzebnych zasobów.

Rodzaje strategii. W literaturze poświęconej pracy socjalnej strategie podzielono na trzy szerokie kategorie: współpraca, kampania i spór (Brager et al., 1987; Schneider, Lester, 2001). W tym rozdziale wykorzystamy te strategie do opisania relacji między systemem działania i systemem docelowym. Strategia **współpracy** oznacza relację, w której te dwa systemy zgadzają się, że zmiana musi nastąpić. Strategia **kampanii** jest wykorzystywana, kiedy system docelowy trzeba przekonać o wadze zmiany, a komunikacja jest wciąż możliwa między tymi dwoma systemami. Efektywność „kampanii" może wpłynąć na to, czy nastąpi współpraca, czy spór. Strategia **sporu** jest wykorzystywana wtedy, gdy z uwagi na siłę sprzeciwu żadna z tych dwóch strategii nie jest możliwa. Choć dzielimy strategie na kategorie, można o nich myśleć również jak o kontinuum, w którym granice oddzielające jedną od drugiej mogą być niekiedy zamazane. Wysiłki na rzecz zmiany, które zaczynają od jednej strategii, mogą przejść do innych w zależności od ewolucji relacji między systemem działania

i systemem docelowym. Kontinuum, na którym lokują się te strategie, wygląda następująco:

Współpraca → Kampania → Spór

Strategie w interakcji. W wyborze strategii początkowej niemal zawsze warto rozpocząć od prób zastosowania strategii współpracy i przesuwania się z lewa na prawo, jeśli okaże się, że współpraca nie działa. Współpraca polega na dążeniu do rozwiązań, w których wszystkie strony zyskują. Gdy przyjęta została strategia sporu, przywrócenie relacji współpracy może być trudne lub niemożliwe.

Relacja będąca początkowo relacją współpracy może przemienić się w konflikt, kiedy pojawią się nowe kwestie w procesie zmiany. Relacje zazwyczaj polepszają się i pogarszają w zależności od natury proponowanej zmiany, natężenia wysiłków włożonych w perswazję, zasobów potrzebnych do wprowadzenia w życie i innych konkurujących względów.

Z uwagi na falowanie poparcia dla zmiany pracownik socjalny nie powinien traktować relacji między systemami działania i docelowym jako oczywistych. Założenie, że system docelowy jest niezmienny, zanim spróbowano się z nim skomunikować, byłoby dowodem marnego osądu profesjonalnego. Założenie, że system docelowy przyłączy się do sprawy, gdy tylko fakty staną się znane, byłoby naiwnością. Przyjmowanie założeń o tym, jak myślą przedstawiciele systemu docelowego, bez komunikowania się z nimi doprowadzi do nieporozumień, które grożą jałowością wysiłków na rzecz zmiany od samego początku.

Przyjmowanie założeń o tym, jak myślą przedstawiciele systemu docelowego, bez komunikowania się z nimi doprowadzi do nieporozumień, które grożą jałowością wysiłków na rzecz zmiany od samego początku.

Identyfikacja taktyk

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Biorąc pod uwagę strategię, która ma największe szanse powodzenia, jaka taktyka (lub kombinacja taktyk) jest potrzebna najpierw?
- Gdy zmiana postępuje, czy przewiduje się, że zmiana strategii może doprowadzić do wykorzystania odmiennych taktyk?

Do każdej z kategorii należą taktyki wykorzystywane zazwyczaj do wsparcia strategii. Wybór taktyki to kluczowy punkt decyzyjny w planowanej zmianie. Taktyki to aktywne kroki podejmowane codziennie, które stają się elementami tworzącymi strategię i skłaniają uczestników do realizacji celu wysiłków na rzecz zmiany (Tropman, Erlich, Rothman, 2001). Gdy agent zmian podejmuje taktyczne działanie, ważne jest, by nie tracić z pola widzenia interwencji, na którą ukierunkowane są te działania, albo ogólnej strategii, która kieruje procesem zmiany (Rothman, Erlich, Tropman, 2008).

Rama teoretyczna przedstawiona w tabeli 10.1 kieruje naszymi decyzjami. Niektóre z dalszych koncepcji są zaczerpnięte z wcześniejszej literatury (Brager, Holloway, 1978; Brager et al., 1987; Schneider, Lester, 2001), podczas gdy na innych obszarach prezentujemy odmienne punkty widzenia albo dodajemy nowe taktyki. W całym dalszym omówieniu naszym celem jest zapewnienie ramy analitycznej kierującej systemem działania w wyborze najbardziej odpowiedniego połączenia taktyk.

Rozważenie plusów i minusów strategii współpracy

Kwestie, które należy zbadać, obejmują:

- Czy jest pewne, że sprzeciw jest niewielki albo nie ma go wcale?
- Czy pożądane zmiany można osiągnąć przez zidentyfikowanie odpowiednich ról dla uczestników i wprowadzenie zmiany w życie?

Strategie współpracy obejmują przypadki, w których system docelowy i system działania zgadzają się, że zmiana jest potrzebna. Wykorzystanie tej strategii zakłada stworzenie jakiegoś rodzaju partnerstwa, które wykracza poza to, co jedna osoba, grupa albo jednostka mogłaby osiągnąć. Ten proces wiąże się z komunikacją, planowaniem i dzieleniem się zadaniami, ale idzie znacznie dalej. Współpraca wymaga zaangażowania od członków systemu wspólnych wysiłków, które doprowadzą do zmiany i osiągnięcia pożądanych rezultatów w społeczności albo organizacji. Współpraca może zaadaptować podejście do polityki, programu, projektu, personelu albo praktyki, ale wymaga stworzenia relacji roboczych między wszystkimi członkami systemu działania.

Definicja terminu **współpraca** w literaturze profesjonalnej nie jest ustalona. Może być on używany w odniesieniu do nieformalnej komunikacji, kooperacji albo koordynacji. Jednak dla celów planowej zmiany współpraca musi być czymś więcej niż jedynie luźnym powiązaniem. Strategia planowej zmiany wymaga zaangażowanego partnerstwa między członkami systemu działania, by proces zmiany mógł zostać przyjęty, wprowadzony w życie, by można było monitorować jego postępy i ocenić powodzenie.

Formalna współpraca wielu grup prowadzi do **budowania koalicji**. Koalicja to luźno związane, powstałe ad hoc stowarzyszenie grup osób, z których każda identyfikuje się przede wszystkim z czymś spoza koalicji (Haynes, Mickelson, 2010). Koalicje mogą szczególnie skutecznie reagować na katastrofy. Reakcje na katastrofy naturalne takie jak tornada i powodzie często stanowią przykład konsekwencji niepowodzenia w tworzeniu koalicji roboczych. Zamiast ustanowić obszary odpowiedzialności i stworzyć linie komunikacji, władze lokalne, stanowe i federalne często przerzucają się winą za boleśnie powolne tempo niesienia pomocy, przesiedleń i odbudowy.

Istnieje obszerna literatura poświęcona różnym stopniom efektywności współpracy przy poprawie świadczenia usług i budowaniu potencjału w organizacjach i społecznościach (Chen, Graddy, 2010). Jedno z badań dotyczyło współpracy między dziesięcioma najbliższymi geograficznie stowarzyszeniami lokalnymi. Wyniki pokazały, że

Tabela 10.1 Strategie i zachowania taktyczne

Relacja działania i systemu docelowego	Taktyki
Współpraca System docelowy zgadza się (albo łatwo go przekonać, żeby się zgodził) z systemem działania, że zmiana jest potrzebna, i popiera alokację zasobów.	1. Implementacja 2. Budowanie potencjału 3. Partycypacja 4. Empowerment
Kampania System docelowy chce się komunikować z systemem działania, ale istnieje niewielka zgoda, że zmiana jest potrzebna; albo system docelowy popiera zmianę, ale nie alokację zasobów.	5. Edukacja 6. Perswazja 7. Kooptacja 8. Lobbing 9. Odwołanie do mediów masowych
Spór System docelowy sprzeciwia się zmianie i/lub alokacji zasobów i nie jest otwarty na dalszą komunikację dotyczącą sprzeciwu.	10. Targowanie się i negocjowanie 11. Akcja dużej grupy albo społeczności 12. Legalna (np. demonstracje) 13. Nielegalna (np. nieposłuszeństwo obywatelskie) 14. Powództwo zbiorowe

wszystkie walczyły o zajęcie się tym samym problemem z niewielką grupą aktywnych uczestników. Choć wyrażały zaangażowanie we współpracę, nie udało im się przełożyć tego na zaangażowanie w rzeczywiste wspólne wysiłki (Knickmeyer, Hopkins, Meyer, 2004). Drugie badanie pokazało, że koalicje mogą odnieść sukces, kiedy istnieje neutralna zewnętrzna agencja, która jest gotowa przewodzić, wspierając współpracę między partnerami w koalicji (Waysman, Savaya, 2004). Trzecie badanie opisuje odnoszącą sukcesy koalicję stworzoną w celu niesienia pomocy osobom niepełnosprawnym w społeczności. W tym badaniu agencja koordynująca połączyła nabywców domów, instytucje finansowe, pośredników w handlu nieruchomościami i inne agencje, by z powodzeniem zaktywizować i uniezależnić mieszkaniowo osoby niepełnosprawne (Quinn, 2004).

Badania wskazały również wiele wyzwań towarzyszących strategii współpracy, takich jak konieczność radzenia sobie z kwestią obszaru działania, z rozpoznawaniem, kiedy dochodzi do zderzenia kultur organizacyjnych, ze słabą komunikacją i z logistyką. Stawianie czoła tym wyzwaniom może być czasochłonne (Takahashi, Smutny, 2002, s. 166–167). Sugeruje to, że komunikacja między systemem działania i systemem docelowym to tylko początek, a podtrzymanie współpracy w czasie potrzebnym do sfinalizowania zmiany, może być jednym z największych wyzwań. Niemniej, kiedy to możliwe, strategie współpracy są bardzo pożądane, ponieważ pozwalają uczestnikom skoncentrować energię i zasoby na samej zmianie niż na rozwiązywaniu sporów o to, co powinno nastąpić.

Dwie podstawowe taktyki wykorzystywane w strategiach współpracy to **implementacja** i **budowanie potencjału**.

Implementacja. Taktykę implementacji wykorzystuje się, kiedy system działania i system docelowy chcą współpracować. Kiedy te systemy zgadzają się, że zmiana jest potrzebna, a alokacja zasobów jest popierana przez najważniejszych decydentów, zmiana może zmierzać do implementacji. Implementacja będzie najprawdopodobniej wiązać się z rozwiązywaniem jakiegoś problemu. Nie zakłada się, że antagonistyczne stosunki będą problemem w tego rodzaju wysiłkach opartych na współpracy.

Schneider i Lester (2001) identyfikują działania takie jak prowadzenie badań i badanie problemu, tworzenie zestawień faktów i alternatywnych propozycji, tworzenie zespołów zadaniowych albo podkomisji, prowadzenie warsztatów i regularne komunikowanie się z opozycją (s. 129). W zależności od tego, jak daleko zaszły wysiłki na rzecz zmiany, taktyka implementacji może również obejmować takie działania jak tworzenie opisu obowiązków dla pracowników albo wolontariuszy i prowadzenie szkoleń i innego rodzaju przygotowania do pracy.

Choć implementacja może postępować naprzód dzięki komunikacji, kooperacji i koordynacji zachodzącej między systemami, należy mieć na uwadze, że nie gwarantuje to podtrzymania zmiany. Jako integralną część ogólnego procesu należy zatem traktować nieustanne monitorowanie po początkowych osiągnięciach związanych ze zmianą.

Budowanie potencjału. Budowanie potencjału obejmuje taktyki partycypacji i empowermentu. **Partycypacja** to działania, które angażują członków systemu klienta w wysiłki na rzecz zmiany. **Empowerment** to kroki potrzebne do uwolnienia członków systemu klienta od realnych albo postrzeganych przeszkód uniemożliwiających partycypację. Wykorzystanie perspektywy empowermentu oznacza dostrzeżenie różnic władzy w społeczności i działanie na rzecz promowania pozytywnej zmiany u wszystkich członków społeczności (Gutiérrez, Lewis, 1999). Empowerment można postrzegać zarówno jako proces, jak i jako rezultat, w którym ludzie rzeczywiście przyjmują psychologiczny punkt widzenia, który może sprawić, że zmiana zajdzie.

Na przykład problem można zdefiniować jako wykluczenie członków społeczności dzielnicy z podejmowania decyzji, które mają na nich wpływ (takich jak zmiana podziału na okręgi, remonty ulic, instalowanie oświetlenia albo wybór sponsorowanych przez miasto programów rekreacyjnych dla dzielnicy). Interwencja koncentruje się na budowaniu potencjału w celu zwiększenia niezależności i autonomii – to znaczy faktycznym uczeniu ludzi, jak włączyć się w proces podejmowania decyzji w swojej społeczności i zyskać większą kontrolę nad tymi, które wpływają na ich życie. To podejście często pojawia się w sytuacjach, w których na tereny pozbawionych praw społeczności wkracza budowa osiedli, autostrad albo rozbudowa lotniska, albo kiedy dzielnica podupadła w wyniku zaniedbania przez apatyczne władze lokalne. Inny przykład potrzeby budowania potencjału

został przedstawiony w przeprowadzonym przez Sandersa i Sanders (2009) badaniu dziennych usług dla dorosłych w stanie rolniczym. Trzeba było wzmocnić infrastrukturę zarówno na poziomie stanowym, jak i lokalnym, żeby zapewnić pełen wachlarz usług, których potrzebowały starsze osoby na wsi.

Profesjonalnie wspierane wysiłki na rzecz zmiany omówione w tych przykładach będą się koncentrować na połączeniu wybranych systemów. W pierwszym przykładzie dzielnicowa agencja usług socjalnych może służyć jako system agenta zmian, mieszkańcy dzielnicy mogą reprezentować system klienta, a rada miasta może być systemem kontrolującym (i prawdopodobnie docelowym). Celem jest porozumienie co do tego, że obywatele powinni mieć więcej do powiedzenia w odniesieniu do prac budowlanych, które wpływają na ich społeczność. Jednak taktyka empowermentu koncentruje się nie na zmianie systemu docelowego (rady miasta/komisji planowania), tylko na edukowaniu, szkoleniu i przygotowaniu obywateli do pełniejszej partycypacji w decyzjach, które mają wpływ na ich społeczności. Te działania wiążą się również z identyfikacją i przygotowaniem rodzimych liderów. Przykład przedstawiony przez Sandersa i Sanders (2009) koncentruje się na dwukierunkowym działaniu w tym sensie, że zarówno państwowe agencje usług dla osób starszych, jak i lokalni usługodawcy muszą znaleźć jednocześnie sposób na zbudowanie potencjału, pamiętając o potrzebach osób starszych.

Empowerment wiąże się z umożliwieniem, by ludzie stali się świadomi swoich praw, i nauczeniem ich, jak wykorzystywać te prawa, by lepiej kontrolować czynniki mające wpływ na ich życie. Mobilizowanie grup samopomocy i dobrowolnych stowarzyszeń omówionych w rozdziale 5, jak również nieformalnych struktur wsparcia systemu klienta również może pomóc w pokierowaniu systemem docelowym w kierunku konsensusu co do wysiłków na rzecz zmiany.

Rozważenie plusów i minusów strategii kampanii

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Kogo trzeba przekonać, że proponowana zmiana jest potrzebna?
- Jakie techniki perswazyjne będą najprawdopodobniej skuteczne?

Strategie kampanii są wykorzystywane, kiedy członkowie systemu docelowego niekoniecznie zgadzają się, że zmiana jest potrzebna, ale mogą być gotowi do wysłuchania argumentów przemawiających na jej korzyść. Prawdopodobnie będzie to wymagało znacznych umiejętności agenta zmian i systemu działania. Będą musieli przede wszystkim ustalić, dlaczego członkowie systemu docelowego nie zgadzają się na zmianę. Czy dlatego, że brakuje im informacji o potrzebie wprowadzenia i potencjalnych korzyściach? Czy dlatego, że trochę się nie zgadzają, ale nie są jeszcze zdecydowanie przeciw. Czy dlatego, że wolą pozostać niezaangażowani, dopóki nie będą dostępne wiarygodne dane, czego życzą sobie mieszkańcy z ich społeczności albo organizacji?

Strategie kampanii wymagają zrozumienia celu i skalkulowania, jakie taktyki najprawdopodobniej doprowadzą do sukcesu. Wybrani urzędnicy będą prawdopodobnie motywowani kwestiami ważnymi dla ich wyborców. Dyrektorzy agencji muszą reagować na oczekiwania zarządu, konsumentów, personelu i źródeł finansowania. Zrozumienie kontekstu, w którym funkcjonuje system docelowy, może pomóc w kształtowaniu finansowania. Konkretne taktyki najpowszechniej wykorzystywane w technikach kampanii dotyczą różnych możliwości. Obejmują one edukację, perswazję, kooptację, lobbowanie i apele do mediów masowych mające wpłynąć na opinię publiczną.

Edukacja. Taktyki edukacyjne obejmują różne formy komunikacji skierowane od członków systemu działania do członków systemu docelowego. Ta komunikacja obejmuje bezpośrednie spotkania, formalne prezentacje albo materiały pisemne. Celem jest przedstawienie spostrzeżeń, postaw, opinii, danych ilościowych albo innych informacji o proponowanej zmianie i poinformowanie członków systemu docelowego o drogach, które mogą doprowadzić do zmiany ich sposobu myślenia i działania w odniesieniu do proponowanej zmiany. Często wiąże się to z wyspecjalizowanymi umiejętnościami takimi jak kompilowanie statystyk i tworzenie prezentacji w PowerPoint. Założeniem jest to, że więcej informacji lepszej jakości doprowadzi do zmiany w zachowaniu.

Taktykę edukacji może być trudno wykorzystać, ponieważ można się również spodziewać, że oponenci zmiany będą próbować przedstawić decydentom inne informacje, a w odniesieniu do złożonych problemów organizacyjnych albo społecznościowych nie ma absolutnej „prawdy". W wielu przypadkach, w których edukacja nie prowadzi do pożądanych rezultatów albo nie wywiera pożądanego wpływu, agent zmian przechodzi do perswazji.

Perswazja to akt przekonywania innych do przyjęcia i poparcia czyjegoś punktu widzenia na daną kwestię. Pracownicy socjalni muszą często wykorzystywać taktykę perswazji jako dodatek do taktyki współpracy, ponieważ decydenci nie zawsze podzielają ich przekonanie, że zmiana jest warta przeprowadzenia. Oznacza to, że agenci zmian muszą zrozumieć motywy i rozumowanie systemu docelowego, by zidentyfikować bodźce i informacje, które mogą zostać uznane za przekonujące przez jego członków.

Umiejętna komunikacja wymaga, żeby system działań starannie wyselekcjonował na liderów te jednostki, które mają zdolność przekonywania. Osoby, które członkowie systemu docelowego postrzegają jako niegroźne i które potrafią wyartykułować argumenty przemawiające za planowaną zmianą, są szczególnie przydatne. Na przykład członkowie systemu kontrolującego mogą postrzegać pewnych aktorów jako nierozsądnych, stwarzających problemy albo nieustannie narzekających. Choć może być to niesprawiedliwą charakterystyką, to jednak najlepiej nie wykorzystywać tych jednostek jako najważniejszych rzeczników zmiany. Wiarygodność reprezentantów jest ważnym względem przy wyborze rzecznika. Odbiorcy usług mogą niekiedy być wpływowymi rzecznikami, zarówno dostarczając informacje, jak i formułując punkt widzenia, który przekona ludzi, że zmiana jest potrzebna.

Odbiorcy usług mogą niekiedy być wpływowymi rzecznikami, zarówno dostarczając informacje, jak i formułując punkt widzenia, który przekona ludzi, że zmiana jest potrzebna.

Sformułowanie problemu w taki sposób, żeby uczynić go łatwiejszym do przyjęcia dla członków systemu docelowego, również jest użyteczną techniką perswazji. Wymaga to myślenia tak, jak myśli system docelowy. Na przykład pracownik socjalny zatrudniony jako rzecznik praw pensjonariuszy opieki długoterminowej współpracował ściśle z koalicją rzeczników reformy domów opieki, aby położyć kres nadużyciom w instytucjach świadczących opiekę długoterminową. Administratorzy domów opieki byli zirytowani działaniami koalicji na rzecz reformy domów opieki i uważali, że jej członkowie nie rozumieją trudności, z którymi administratorzy mieli do czynienia na co dzień. Choć szczerze chcieli zapewnić opiekę odpowiedniej jakości, byli sfrustrowani tym, że muszą zatrudnić personel niewyszkolony odpowiednio do pracy z populacją geriatryczną. Ujmując problem jako problem ze szkoleniem, które ma lepiej przygotować pracowników i zmniejszyć fluktuację kadr, rzecznik praw pensjonariuszy był w stanie przekonać administratorów do współpracy z systemem działania. Kiedy rzecznik spotkał się z lokalnym stowarzyszeniem domów opieki, jasno zadeklarował, że jest przekonany, iż administratorzy podzielają ich dążenia, by domy opieki świadczyły usługi wysokiej jakości. Zauważył również, że najnowsze badania pokazały, iż wysoka fluktuacja kadr prowadziła do obniżenia jakości opieki, a niekiedy do nadużyć. Wyjaśnił, że on i jego współpracownicy chcieliby przygotować szkolenie dla pomocników pielęgniarek, ponieważ to właśnie ten personel wchodził w najbliższe interakcje z pensjonariuszami, a jednocześnie podlegał największym fluktuacjom. W efekcie zajęto się kluczowym czynnikiem prowadzącym do nadużyć, ale ujęto go jako kwestię redukcji problemu administracyjnego – wysokiej fluktuacji kadry.

Kooptacja jest blisko związana z perswazją i jest definiowana jako minimalizowanie przewidywanego sprzeciwu przez wchłonięcie lub włączenie członków systemu docelowego do systemu działania. Gdy członkowie systemu docelowego stają się częścią wysiłków na rzecz planowanej zmiany, prawdopodobnie będą zakładać, że w pewnym stopniu kierują procesem zmiany i mogą być w stanie zrekrutować innych z systemu docelowego do systemu działania. Tam, gdzie istnieje hierarchia władzy, autorytetu i wpływów w systemie docelowym, wysiłki mające na celu kooptację mogą okazać się skuteczne, jeśli potrafią znaleźć odpowiednią rolę dla wpływowych osób. Na przykład pozwolenie na wykorzystanie ich nazwisk w materiałach informacyjnych może przekonać inne osoby, które szanują

ich opinie, a także zwrócić uwagę na popierającego dzięki temu, że będzie kojarzony z wartościową sprawą. Kooptacja jest najbardziej skuteczna jako taktyka, kiedy oponentom albo stronom neutralnym można pokazać, jak popieranie zmiany może służyć zarówno ich własnym interesom, jak i interesom tych, którzy skorzystają na zmianie.

Kooptacja może być formalna albo nieformalna. **Nieformalna kooptacja** oznacza pozyskiwanie wsparcia jednostek. **Formalna kooptacja** oznacza zgodę grupy na poparcie sprawy wyrażoną przez głosowanie albo w jakiś inny formalny sposób. W zależności od prestiżu albo znaczenia jednostki albo grupy publiczna deklaracja poparcia może pomóc sprawie.

Lobbowanie jest formą perswazji ukierunkowaną na decydentów, którzy są neutralni albo sprzeciwiają się proponowanej zmianie. Pełnoetatowi lobbyści są opłacani za reprezentowanie szczególnych interesów; zazwyczaj zwracają się do wybranych urzędników, by uzyskać ich poparcie i głosy. Organizacje non profit niekiedy przeznaczają środki na zatrudnienie lobbystów, by wyrazić poparcie albo sprzeciw dla legislacji mającej wpływ na sektor usług społecznych.

Democracy Center (2004) identyfikuje pięć typów decydentów, z którymi lobbyści zazwyczaj mają do czynienia. **Orędownicy** są oddanymi rzecznikami naszej sprawy. **Sprzymierzeńcy** są po naszej stronie, ale nie są otwartymi rzecznikami. **Niezdecydowani** są niezaangażowani i są kluczowym celem lobbystów. W przypadku **miękkich oponentów** jest jasne, że będą głosować przeciwko sprawie, ale nie działają aktywnie przeciwko niej. **Zatwardziali przeciwnicy** przewodzą opozycji.

Haynes i Mickelson (2010) wyróżniają trzy zasadnicze kwestie, które pracownicy socjalni/lobbyści powinni wziąć pod uwagę. Po pierwsze, powinno się zawsze trzymać faktów i być uczciwym. Kłamanie albo naciąganie faktów, by wesprzeć swoje stanowisko, mogą być katastrofalne dla reputacji profesjonalisty, jak również dla wiarygodności wysiłków na rzecz zmiany. Po drugie, każda prezentacja powinna być prosta i poparta danymi. Identyfikacja problemu i analiza procesu omówione w rozdziale 3 pomogą agentowi zmiany w zorganizowaniu racjonalnej podstawy dla zmiany. Po trzecie, każda dyskusja powinna obejmować dwie kluczowe dla decydentów kwestie: koszt i wpływ społeczny propozycji. Jeśli koszt jest wysoki, agent zmian może być w stanie zyskać wpływ, przedstawiając dowody, że pozostawienie problemu bez rozwiązania również będzie kosztowne.

Odwołanie się do mediów masowych oznacza opracowanie i upublicznienie informacji, które mogą stać się newsem, w mediach drukowanych i elektronicznych w celu wywarcia wpływu na opinię publiczną. Tę taktykę wykorzystuje się w celu wywarcia presji na decydentów dla uzyskania pożądanego rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Oczekuje się, że jeśli proponowaną zmianę można zaprezentować opinii publicznej w pozytywny sposób, a odmowę poparcia zmiany przez decydentów można przedstawić jako obstrukcyjną albo w jakiś sposób negatywną, decydenci będą czuli, że są pod presją, by zmienić swoje stanowisko. Może okazać się to skuteczną taktyką, ponieważ decydenci często zajmują eksponowane stanowiska, na przykład są wybieranymi reprezentantami, którzy są uzależnieni od pozytywnego postrzegania ich przez opinię publiczną. Jednak ważne jest również, by zauważyć, że niekiedy wybrani przedstawiciele chcą, by opinia publiczna dowiedziała się, że sprzeciwiają się konkretnej akcji, a odwołanie się do mediów masowych może spowodować, że jeszcze bardziej umocnią się w swoim sprzeciwie. Zainicjowanie kampanii medialnej za pośrednictwem mediów drukowanych i telewizji będzie zależeć od przekonania reportera albo redaktora, że proponowana zmiana to historia, która może stać się newsem.

Kłamanie albo naciąganie faktów, by wesprzeć swoje stanowisko, mogą być katastrofalne dla reputacji profesjonalisty, jak również dla wiarygodności wysiłków na rzecz zmiany.

Kolejną możliwością jest wykorzystanie Internetu. W badaniu możliwości wykorzystania Internetu w celach marketingowych i reklamowych ogólna opinia o wykorzystaniu go jako narzędzia marketingowego była zdecydowanie pozytywna, zwłaszcza pod względem orientacji na klienta i reagowania na potrzeby klienta (Patwardhan, Patwardhan, 2005). Rzecznictwo elektroniczne jest wykorzystywane w coraz większym stopniu, by błyskawicznie

dotrzeć do wielkiej liczby ludzi. Na przykład Menon (2000) pokazuje, jak grupy dyskusyjne przekształciły się w kampanię na rzecz edukowania innych o problemach, w obliczu których stają osoby z poważnymi chorobami psychicznymi. W procesie przekształcania się z grupy dyskusyjnej w społeczność wirtualną uczestnicy dowiedzieli się, jak ważne jest zajęcie się problemami, kiedy są one „gorące". Dostrzegli również znaczenie posiadania planu kampanii, kiedy wiele wiadomości jest zamieszczanych w krótkim okresie czasu.

Fora internetowe takie jak strony internetowe i blogi stają się coraz ważniejszymi narzędziami komunikacji na ważne tematy, co sprawia, że członkowie systemu działania w mniejszym stopniu opierają się na tradycyjnych mediach drukowanych lub audiotelewizyjnych. Niezależnie od tego, jaką opcję medialną się wykorzysta, etyka profesjonalna wymaga, żeby agent zmian zadbał, by informacje o wysiłkach na rzecz zmiany były prezentowane odpowiednio i by każdy przypadek wykorzystania mediów uwzględniał prawo klientów do prywatności.

Rozważenie plusów i minusów strategii sporu

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Czy sprzeciw wobec proponowanej zmiany jest tak silny, że może ona zakończyć się sukcesem tylko przez narzucenie zmiany niechętnemu systemowi docelowemu?
- Czy proponowana zmiana może być skuteczna, jeśli jest wymuszona?
- Jakie są potencjalne konsekwencje konfliktu?

Strategia sporu wykorzystywana jest w sytuacjach, w których (1) system działania nie może przekonać przedstawicieli systemu docelowego; (2) przedstawiciele systemu docelowego odmawiają kontaktowania się z systemem działania; albo (3) członkowie systemu docelowego udają, że są za zmianą, ale nie robią nic, żeby ją zrealizować, lub też w tajemnicy działają przeciwko niej. Wykorzystanie strategii sporu oznacza, że wysiłek na rzecz zmian stał się otwartą, publiczną dyskusją, ponieważ podjęto próbę przyciągnięcia szerokiego poparcia i/lub zmuszenia systemu docelowego do wsparcia albo przynajmniej zaakceptowania zmiany. Gdy to nastąpi, system działania musi być gotowy by stawić czoła otwartej konfrontacji, a może nawet stanie się obiektem różnego rodzaju gwałtownych reakcji ze strony członków systemu docelowego.

W praktyce pracy socjalnej konflikt jest nieunikniony. Będą takie momenty w doświadczeniu każdego praktyka, kiedy napotyka ogromny opór w zaspokajaniu potrzeb grup opresjonowanych. Do pewnego stopnia konflikt jest częścią tej profesji, która powstała w odpowiedzi na zasadniczy konflikt społeczny – nieustający antagonizm między indywidualizmem i dobrem wspólnym. Na przykład szkoły w biednych dzielnicach mogą obniżać poziom, natomiast szkoły w zamożnych dzielnicach mogą przekraczać oczekiwania. Z perspektywy dobra wspólnego problemem jest to, że wszystkie dzieci w wieku szkolnym potrzebują solidnej podstawy edukacyjnej, żeby odnieść sukces. Z perspektywy indywidualistycznej tę kwestię można ująć jako rezultat tego, że podatki od nieruchomości, z których pochodzą fundusze szkoły, przynoszą więcej dochodów w jednych okręgach szkolnych niż w innych, co prowadzi do nagradzania indywidualnych osiągnięć.

Conflict Research Consortium rozróżnia konflikt i spór. Spory postrzega się jako krótkie okresy niezgody, natomiast konflikty są długookresowe. Konflikty często opierają się na wartościach i rodzą się wokół kwestii takich jak dystrybucja bogactwa, potrzeby ludzi, zagrożenia dla tożsamości, strach i brak zaufania. Ważne jest jednak, aby dostrzec, że konflikty mogą również przynosić korzyści. Bez konfliktu najprawdopodobniej nadal mielibyśmy do czynienia z opresją i niesprawiedliwością wobec wielu jednostek i populacji, z gorszym społecznym uczeniem się i mniejszą partycypacją w procesie politycznym (Burgess, Spangler, 2003).

Konflikty o prawa jednostek ze zbiorowością zainicjowały gwałtowne konfrontacje zakorzenione w systemach podstawowych wartości i przekonaniach. W żadnym przypadku zmiany w cywilizowanym społeczeństwie nie można usprawiedliwić przemocy fizycznej i terroryzmu. Jednak konfrontacja bez przemocy obejmująca nieposłuszeństwo obywatelskie jest opcją, gdy między systemem docelowym i działania istnieje impas, a inne możliwe wyjścia zostały wyczerpane.

Schneider i Lester (2001) przedstawiają listę konkretnych taktyk wykorzystywanych w strategiach sporu, które obejmują: poszukiwanie negocjatora albo mediatora; organizowanie dużych demonstracji; skoordynowane bojkoty; pikiety, strajki i wręczanie petycji; inicjowanie akcji prawnych; zorganizowane nieposłuszeństwo obywatelskie i bierny opór; organizowanie wystąpień medialnych. Dla łatwiejszego omówienia zgrupujemy taktyki sporu w trzy główne kategorie: rokowania i negocjacje, akcje dużych grup lub społeczności i pozwy zbiorowe. Druga taktyka, akcje dużych grup lub społeczności można podzielić dalej na akcje legalne i nielegalne.

Zanim omówimy te taktyki, należy zauważyć, że ich wykorzystanie będzie wymagało szerokiego zaangażowania i prawdopodobnej partycypacji ze strony członków systemu wspierającego. Aby zilustrować tę kwestię, Rubin i Rubin (2008) ujmują strategię sporu jako podejście konfrontacyjne, a konfrontacja zakłada możliwość silnych negatywnych reakcji, które są mniej prawdopodobne w przypadku innych strategii. Z powodu tego ryzyka zasadnicze znaczenie dla powodzenia strategii sporu ma to, żeby system wsparcia i jego podsystemy – inicjujący, klienta i agenta zmian – nie miały obaw przed konfrontacją i zdawały sobie sprawę z jej potencjalnych konsekwencji. Jest prawdopodobne, że czas i energia potrzebne do skutecznej zmiany będą rosnąć, a relacje mogą się stać destrukcyjne.

Kiedy strategie współpracy i kampanii zostały zastosowane i albo doprowadziły do klinczu, albo zawiodły, taktyki mogą przesunąć się w kierunku sporu. Jednak, gdy zastosuje się strategię sporu, jest nieprawdopodobne, że będzie możliwy powrót do taktyki współpracy albo kampanii. Z tych powodów strategii sporu nie powinno się zazwyczaj rozważać jako pierwszej możliwości.

Rokowania i negocjacje. Rokowania i negocjacje oznaczają sytuacje, w których system działania i system docelowy konfrontują swoje racje za wsparciem i/lub sprzeciwem wobec propozycji albo problemu. Zazwyczaj istnieje zauważalna różnica sił między stronami i trzeba zawrzeć kompromis. Te taktyki są bardziej sformalizowane niż perswazja, a niekiedy angażują trzecią stronę w charakterze mediatora. Członkowie systemu docelowego zazwyczaj będą zgadzali się na negocjacje, kiedy będą obecne następujące czynniki: (1) istnieje pewne zrozumienie intencji i preferowanych wyników systemu działania, (2) sytuacja jest do pewnego stopnia nagląca, (3) znana jest względna ważność i zakres proponowanej zmiany, (4) istnieją zasoby, które ułatwiają sprawowanie władzy oraz (5) system działania postrzegany jest jako posiadający pewną legitymację. Aby negocjować, zarówno system działania, jak i system docelowy muszą być przekonane, że każdy z nich ma coś, czego chce ten drugi, w przeciwnym razie nie byłoby żadnego powodu, żeby się spotykać.

Schneider i Lester (2001) twierdzą, że należy rozważyć zaangażowanie trzeciej strony w charakterze mediatora, kiedy system działania i system docelowy zrażą się do siebie. Na przykład schronisko dla ofiar przemocy domowej otrzymuje w darowiźnie budynki w strefie przejściowej między obszarem komercyjnym i mieszkalnym. Zarówno mieszkańcy, jak i właściciele firm sprzeciwiają się zmianie przeznaczenia tego obszaru, ponieważ obawiają się możliwych konfrontacji z użyciem przemocy, których przyczyną mogą być rozzłoszczeni małżonkowie albo partnerzy. Mediator w tej sytuacji będzie próbował przedstawić obawy wszystkich stron i znaleźć pośrednie rozwiązanie, które chroni interesy obu stron. Być może schronisko może zapewnić, że niezadowoleni małżonkowie albo partnerzy nie będą załatwiać swoich spraw na ulicy, ponieważ w schronisku będzie istniał „bezpieczny pokój". Jeśli nie można wypracować rozwiązania, właściciele firm mogą się zgodzić na kupno budynku w innym rejonie i wymienić go na budynek w ich sąsiedztwie.

Rokowania i negocjacje, jeśli zostaną dobrze przeprowadzone, mogą doprowadzić do rozwiązania, w którym wszyscy odniosą korzyści, gdzie zarówno system docelowy, jak i system działania są zadowolone i w pełni popierają wynik. Jednak rezultatem może być również sytuacja, w której jedna strona zyskuje, a druga traci, kiedy jeden z systemów jest wyraźnym zwycięzcą, lub w której tracą wszystkie strony, gdzie oba systemy z czegoś rezygnują, są rozczarowane i prawdopodobnie znajdują się w gorszym położeniu niż przed zmianą.

Akcja dużej grupy lub społeczności. Akcja dużej grupy lub społeczności oznacza przygotowanie, wyszkolenie i zorganizowanie znacznej liczby ludzi, którzy chcą

stworzyć grupę nacisku i działać jako rzecznicy zmiany poprzez różne formy działań zbiorowych takich jak pikiety, przerywanie spotkań, siedzące protesty, bojkoty i inne tego rodzaju konfrontacyjne taktyki. Pokojowe demonstracje są legalnymi działaniami często wykorzystywanymi przez gruby z obu stron sporu do wyrażenia swoich poglądów. Ruchy pro-life i pro-choice są przykładami grup, które regularnie wykorzystują tę taktykę.

Nieposłuszeństwo obywatelskie polega na celowym złamaniu prawa. Na przykład Rosa Parks celowo naruszyła lokalne zarządzanie, kiedy nie przesiadła się tylne siedzenie autobusu w Montgomery w stanie Alabama w 1955 roku. Działacze ruchów ochrony środowiska blokowali dostęp do placów budowy, kiedy w niebezpieczeństwie znajdowały się lasy albo zagrożone gatunki. Grupy broniące praw zwierząt oblewały farbą futra, niszcząc w proteście cudzą własność. Aktywiści sprzeciwiający się aborcji nękali lekarzy i pacjentów w klinikach aborcyjnych. Zasadnicza linia, po raz pierwszy wyznaczona przez Mahatmy Gandhiego podczas walki przeciwko rządom brytyjskim w Indiach w pierwszej połowie XX wieku, zazwyczaj oddziela nielegalne protesty bez użycia przemocy od akcji, które wiążą się z przemocą wobec innych. Zasady pracy socjalnej bezwzględnie zabraniają tych ostatnich, ale uznają te pierwsze za uprawnioną taktykę w przypadkach opresjonowanych albo wykluczonych grup. Jednak kiedy członkowie systemu działania celowo angażują się w nielegalne działania, muszą być gotowi do zaakceptowania konsekwencji swoich działań. Agent zmian jest odpowiedzialny za uświadomienie potencjalnym uczestnikom tego ryzyka, zanim zostanie podjęta decyzja o jej zastosowaniu.

Pozwy zbiorowe. Pozwy zbiorowe oznaczają te przypadki, w których jakaś instytucja zostaje pozwana za naruszenie prawa i oczekuje się, że ustalenia sądu będą się odnosiły do całej klasy osób. Ta taktyka jest często wykorzystywana przez bardzo narażone populacje takie jak osoby cierpiące na poważne choroby psychiczne, osoby bezdomne i dzieci, w których przypadku jest wysoce nieprawdopodobne, że będą miały możliwości lub zasoby, by chronić swoje prawa. Organizacje prawne pożytku publicznego mogą być zasobami systemu działania w tworzeniu taktyki pozwu zbiorowego.

Pozwy zbiorowe były wykorzystywane przez wiele grup w imieniu wielu różnych populacji klientów. Są one szczególnie powszechnie wykorzystywanym narzędziem przez organizacje rzecznicze [*advocacy organizations*] i organizacje monitoringu społecznego [*watchdog organizations*] do zapewnienia, że określone standardy usług są spełnione. W sferze dobrostanu dzieci organizacja o nazwie Children's Rights, Inc. złożyła w ciągu ostatnich 25 lat pozwy zbiorowe przeciwko agencjom świadczącym usługi w tej sferze w kilkunastu stanach, powołując się na świadczenie nieadekwatnych usług. Pozwanym było często miasto, hrabstwo albo rząd stanowy. Pozwy te, jeśli odnosiły sukces, zmuszały pozwanych do podniesienia jakości pracy personelu, budynków i urządzeń, udoskonalenia lub wprowadzenia nowych programów oraz zainwestowania innego rodzaju zasobów w naprawienie niedociągnięć w zakresie usług. Późniejsze badanie małej społeczności w New Hampshire, w której pozew zbiorowy dotyczył nierównego finansowania edukacji, pokazały dodatkowe korzyści w postaci poczucia wzmocnienia pozycji społeczności dzięki zaangażowaniu i partycypacji w akcji (Banach, Hamilton, Perri, 2004).

Ocena istotnych kwestii w wyborze taktyki

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jaki jest cel wysiłków na rzecz zmiany i czy cel ten został zmieniony w procesie zmiany?
- Jak postrzegany jest (przez tych, którzy promują zmianę) system kontrolujący i system gospodarz?
- Jak postrzegana jest (przez tych, którzy promują zmianę) rola systemu klienta?
- Jakie zasoby są potrzebne i dostępne dla każdej taktyki?
- Jakie są etyczne dylematy towarzyszące wyborom taktycznym?

Wybór właściwej strategii i taktyki jest ważnym, ale trudnym zadaniem, trzeba zatem ocenić kilka względów, aby ustalić, które podejście jest najlepsze. Omówimy teraz krótko każdy z tych względów.

Cel. Cele zmiany często ewoluują, gdy proces zmiany postępuje; dlatego przed wyborem taktyki należy ponownie je zbadać. Na przykład w przypadku problemu z przemocą domową opinia publiczna może zwrócić uwagę na to uwarunkowanie, ponieważ dostrzega zapotrzebowanie na dodatkowe miejsca w schroniskach dla maltretowanych kobiet. Jednak gdy problem ten zostanie przeanalizowany i lepiej zrozumiany, cel może przesunąć się na podnoszenie świadomości wszystkich kobiet w społeczności, które są zagrożone przemocą. Tak więc strategia i taktyka zmieniłyby się z rzecznictwa na rzecz świadczenia usług w edukację w celu empowermentu.

Ponieważ taktyka może się zmienić, gdy zmieniają się dążenie i cel, warto dokonać ostatecznego sprawdzenia, aby upewnić się, że cele są jasne dla członków wszystkich istotnych systemów i że zgadzają się oni z tymi celami. Jeśli członkowie któregokolwiek z systemów, zwłaszcza systemu działań, mają zastrzeżenia co do celu albo natury zmiany, przed przejściem do kolejnych działań powinno się przeprowadzić dalszy dialog. Do pewnych typów celów zazwyczaj podchodzi się za pomocą określonych typów taktyk, co może ułatwić proces wyboru. Wiele celów i towarzyszące im zazwyczaj taktyki zostały przedstawione w tabeli 10.2.

System kontrolujący i system gospodarz mogą być postrzegane na wiele sposobów. Jeśli mamy do czynienia z aktywnymi zwolennikami albo sponsorami zmiany, może być możliwe szybkie przejście do taktyk implementacji (jako części strategii współpracy), by wywołać zmianę. Jeśli członkowie tych dwóch systemów są zwolennikami, ale nie uczestnikami zmiany, budowanie potencjału (przez partycypację i wzmocnienie pozycji) może być właściwą taktyką. Jeśli wydają się neutralni albo obojętni, jedna lub większa liczba taktyk z kategorii strategii kampanii może być odpowiednia. Wreszcie, jeśli członkowie tych systemów zachowują się opresyjnie wobec swoich najważniejszych klientów albo nie reagują na ich potrzeby, najprawdopodobniej potrzebna będzie jedna lub większa liczba taktyk związanych ze strategią sporu. Tabela 10.3 przedstawia różne sposoby postrzegania ról, które można przypisać systemowi kontrolującemu i systemowi gospodarzowi, oraz logiczną taktykę każdej z nich.

Podstawowy klient. Rola podstawowego klienta może się zmieniać, a sposób, w jaki ta rola jest postrzegana, może wpłynąć na wybór taktyki zmiany. Niekiedy może być

Tabela 10.2 Relacje celów do taktyk

Obecny cel	Relacja systemów docelowego i działania	Możliwe taktyki
1. Rozwiązanie poważnego problemu; zapewnienie potrzebnej usługi	Współpraca	Implementacja przez wspólne działanie
2. Autonomia; niezależność	Współpraca	Budowanie potencjału przez partycypację i empowerment
3. Wpływanie na decydentów	W niezgodzie, ale z otwarciem na komunikację	Edukacja, perswazja, odwołanie do mediów masowych; akcja dużej grupy albo społeczności
4. Zmiana władzy	Antagonizm	Akcja społecznościowa dużej grupy
5. Nakazanie działania	Antagonizm	Pozew zbiorowy

trudno ustalić, kto naprawdę jest podstawowym klientem. Na przykład zajmując się potrzebami osób starszych, agent zmian może się dowiedzieć, że wielu opiekunów cierpi z powodu stresu i zmęczenia i nie jest w stanie zapewnić starszym osobom odpowiedniej jakości opieki. W tej sytuacji należy zadać pytanie, czy pierwotnymi beneficjentami wysiłków na rzecz zmiany będą same starsze osoby, czy ich opiekunowie.

Jeśli jako podstawowego klienta postrzega się konsumenta albo odbiorcę usług, taktyka implementacji (jako część strategii współpracy) będzie zazwyczaj najbardziej odpowiednim podejściem. Kiedy klientami są przede wszystkim mieszkańcy społeczności albo potencjalni uczestnicy w wysiłkach na rzecz osiągnięcia niezależności i autonomii, wówczas preferowana może być taktyka budowania potencjału (jako część strategii współpracy). Jeśli podstawowym klientem jest grupa, która potrzebuje konkretnej usługi, ale ta potrzeba nie jest uznawana przez system kontrolujący, potrzebna może być jedna lub większa liczba taktyk z obszaru strategii sporu.

Z tych powodów ważne jest, by wiedzieć, jak członkowie systemu działania postrzegają podstawowego klienta, jak członkowie systemu klienta postrzegają swoje role i czy jest to zgodne z postrzeganiem ich przez członków systemu działania. Jeśli klienci są członkami systemu działania (system klienta i system działania się pokrywają), znacznie łatwiej jest zapewnić wymianę informacji między klientami i agentami zmian. Tabela 10.4 przedstawia role klientów, podejścia, strategie i taktyki.

Zasoby. Kluczowym względem w wyborze taktyki jest charakter i ilość zasobów dostępnych dla systemu działania, ponieważ pewne taktyki wymagają więcej lub odmiennych rodzajów zasobów niż inne. Na przykład jeśli współpraca jest właściwą strategią, jednym z niezbędnych zasobów będzie techniczna biegłość pozwalająca na zrozumienie, czy zmiana jest właściwie wprowadzana w życie,

Tabela 10.3 Relacja ról systemów kontrolującego i gospodarza do taktyki

Postrzeganie roli systemów kontrolującego i gospodarza	Relacja systemów docelowego i działania	Możliwe taktyki
1, Sponsorzy; zwolennicy; współuczestnicy; współpracownicy	Współpraca	Implementacja przez wspólne działanie
2. Neutralność albo obojętność	Współpraca	Budowanie potencjału przez partycypację i wzmocnienie pozycji
3. Brak informacji o przeszkodach / brak pewności co do zmiany	W niezgodzie, ale otwarta na komunikację	Edukacja i perswazja
4. Znajomość przeszkód/oponentów wobec pomyślnej zmiany	Antagonizm	Rokowania; akcja dużej grupy albo społeczności
5. Prześladowcy	Antagonizm	Akcja społecznościowa dużej grupy
6. Naruszający prawa	Antagonizm	Pozew zbiorowy

monitorowana i ewaluowana. W celu wykorzystania taktyki budowania potencjału system działania musi mieć dostęp do możliwości oddolnego organizowania się oraz pewnych umiejętności uczenia się i szkolenia. Jeśli istnieje niezgoda wymagająca strategii kampanii albo sporu, potrzebne będą albo osoby sprawne w przekonywaniu, wsparcie mediów, duża liczba osób chętnych do zrobienia tego, co jest niezbędne do wywołania zmiany, albo fachowa wiedza prawna.

Wcześniej w tym rozdziale omówiliśmy znaczenie oszacowania kosztów zmiany przez zebranie wydatków budżetowych potrzebnych do pomyślnego jej przeprowadzenia. Podobne ćwiczenie może być pomocne w odniesieniu do określenia zasobów niezbędnych, by preferowana taktyka okazała się skuteczna. Należy wyliczyć koszty takich elementów jak wiedza ekspercka, zaopatrzenie i wyposażenie, korespondencja, szkolenie, pokoje spotkań i inne tego rodzaju potrzeby oraz skalkulować przewidywane koszty. Należy dążyć do tego, by poprzez wykorzystanie wolontariuszy i wkładów w naturze zaspokoić tak wiele potrzeb, jak to możliwe. Zagadnienia związane z zasobami zostały przedstawione w tabeli 10.5.

Etyka profesjonalna. W rozdziale 1 omówiliśmy znaczenie wartości w praktyce pracy socjalnej. Etyka to zachowania, które wprowadzają wartości w życie. **Dylemat etyczny** zdefiniowano jako sytuację, w której należy dokonać wyboru między równie ważnymi, choć na pozór sprzecznymi wartościami. Wybory taktyczne mogą często stanowić rzeczywiste albo postrzegane dylematy etyczne pod tym względem, że zazwyczaj wiążą się ze zderzeniem wartości członków różnych systemów. Jest tak zwłaszcza w przypadku sprzecznych wartości systemu działania i systemu docelowego, co może prowadzić do wybrania taktyki sporu.

W rozdziale 1 wyjaśniliśmy pewną liczbę zasad etycznych, w tym autonomię, dobroczynność i sprawiedliwość społeczną. Te zasady mają wielkie znacznie dla zmiany na makropoziomie. Konflikt między autonomią

Tabela 10.4 Relacje roli systemu klienta do taktyki

Postrzeganie roli systemu klienta	Relacja systemów klienta i docelowego	Możliwe taktyki
1. Konsument; odbiorca usług	Współpraca	Implementacja przez wspólne działanie
2. Mieszkaniec społeczności potrzebujący większej niezależności i autonomii	Współpraca	Budowanie potencjału przez partycypację i empowerment
3. Obywatel/podatnik, któremu nie pozwolono na pełną partycypację	W niezgodzie, ale otwarta na komunikację	Edukacja i perswazja
4. Ofiara; nienależycie obsłużona osoba w potrzebie	Antagonizm	Apel do mediów masowych
5. Ofiara; osoba wyzyskiwana	Antagonizm	Akcja społecznościowa dużej grupy
6. Osoba, której odmawia się praw obywatelskich	Antagonizm	Pozew zbiorowy

i dobroczynnością może wystąpić, kiedy członkowie systemu klienta z determinacją sprzeciwiają się, by ryzykować niewielkie zasoby, które posiadają (autonomia), natomiast członkowie systemu działania chcą przeć do zmiany w jakości życia klientów (dobroczynność). Kiedy taki konflikt powstaje, prawa klientów mają pierwszeństwo przed chęciami systemu działania.

Konflikt ten zilustrowano w przykładzie z pierwszymi doświadczeniami stażystki z pracą w terenie. Pracując dla małego centrum społecznościowego na Środkowym Zachodzie, odkryła, że wiele z jej latynoskich klientów mieszka w zatłoczonym kompleksie mieszkaniowym z wadliwą instalacją elektryczną i nieodpowiednią kanalizacją. Przy wsparciu swojej agencji zaczęła prowadzić rozmowy z klientami, żeby zobaczyć, czy będą chcieli zaangażować się w proces zmiany ukierunkowany na usunięcie tych problemów. Gdy przeanalizowała sytuację, zdała sobie sprawę, że każdy proces zmian będzie angażował personel zajmujący się sprawami mieszkaniowymi i opieką zdrowotną w systemie działania. Jej klienci błagali, że nie angażować tych władz, ponieważ wielu członków systemu klienta przebywało w kraju nielegalnie i obawiali się, że ten fakt wyjdzie na jaw i może doprowadzić do ich deportacji, co uważali za gorsze niż marne warunki mieszkaniowe. Autonomia systemu klienta pozostawała w konflikcie z dobroczynnością systemu agenta zmian.

Przykładem konfliktu między sprawiedliwością społeczną i autonomią jest sytuacja, w której członkowie systemu działania żądają redystrybucji zasobów, a członkowie systemu docelowego są przekonani, że jeśli oddadzą kontrolę

Tabela 10.5 Zasoby potrzebne systemowi działania w każdej z taktyk

Taktyka	Potrzebne zasoby
1. Współpraca – wspólne działanie albo rozwiązywanie problemów	Fachowa wiedza techniczna; monitorowanie i ewaluacja możliwości
2. Budowanie potencjału	Zdolność do oddolnego organizowania; fachowa wiedza w zakresie nauczania/szkolenia; możliwości partycypacji; pewne oddolne przywództwo; uczestnicy chętni do udziału
3. Perswazja	Poinformowane osoby; dane/informacje; osoby biegłe w przekonywaniu/biegli lobbyści
4. Odwołanie do mediów masowych	Dane/informacje; kwestia albo punkt widzenia wart przedstawienia jako news; dostęp do reporterów; fachowa wiedza techniczna o pisaniu newsów
5. Akcja dużej grupy albo społeczności	Duża liczba zaangażowanych osób (system wsparcia); wiedza fachowa w zakresie szkolenia i organizacji; umiejętności przewodzenia, targowania się i negocjowania oparte na wiedzy
6. Pozew zbiorowy	Fachowa wiedza prawnicza; ofiary gotowe do wniesienia powództwa i dostarczenia informacji; wystarczające środki na pokrycie kosztów sądowych

nad cennymi zasobami, będą mieli mniej wolności. Makrozmiana często odwołuje się do zasady sprawiedliwości, ponieważ zazwyczaj to właśnie przez redystrybucję cennych zasobów (na przykład, władzy, pieniędzy, statusu) następuje zmiana. Ponieważ sprawiedliwość społeczna jest podstawową zasadą etyczną, której naruszenie budzi emocje, agenci zmian mogą tak bardzo zaabsorbować się niesprawiedliwością, że każda taktyka prowadząca do pomyślnego rozwiązania postrzegana jest jako właściwa.

Nasze stanowisko głosi, że ten typ myślenia może prowadzić do anarchii, przez co taktyki postrzega się raczej jako broń służącą do karania systemu docelowego niż działania w celu wzbogacenia systemu klienta. W takich sytuacjach zmiana aż nazbyt łatwo może zacząć żyć własnym życiem, a profesjonalista może ślepo przywdziewać szatę dobroczynności, ignorując innych aktorów. Słuszne oburzenie może zastąpić trzeźwy osąd. Dotychczasowych twierdzeń nie należy interpretować jako głoszących, że czynniki takie jak straszliwe warunki życiowe albo podstawowe potrzeby powinny zostać zignorowane, ponieważ klienci obawiają się zmiany. Kwestią są prawa systemu klienta. Jeśli klientów można przekonać, że warunki mogą zostać polepszone bez ryzyka, albo że ryzyko jest tego warte, to można działać dalej. Jeśli nie można ich przekonać, wówczas może być konieczne zarzucenie taktyki kampanii albo sporu, jeśli nie można zidentyfikować jakichś sposobów ochrony klientów.

Wykorzystanie niejawnych taktyk. Pojęcie „transparentności" zyskało coraz większe znaczenie w transakcjach, które mają miejsce zarówno w instytucjach rządowych, jak i organizacjach prywatnych. **Transparentność** oznacza, że działania i procesy decyzyjne są otwarte i dostępne do skrupulatnego zbadania przez opinię publiczną i media. Uważa się, że skandale takie jak z Enronem w Houston i reakcją Federal Emergency Management Administration (FEMA) na katastrofę w Nowym Orleanie w 2005 roku po części wynikają z braku przejrzystości i braku otwartości działań organizacji na kontrolę ze strony opinii publicznej albo mediów.

Powstaje pytanie, czy pojęcie transparentności stosuje się również do jednostek albo grup próbujących zainicjować zmianę w organizacjach albo społecznościach. Kiedy rozważa się zmianę wymagającą, by ci, którzy są u władzy, oddali coś tym, którzy jej nie mają, może pojawić się pewne ryzyko, że otwartość czy też transparentność doprowadzi do niepowodzenia wysiłków na rzecz zmiany. W takich sytuacjach potrzebę dyskrecji trzeba starannie wyważyć z ryzykiem braku zaufania i możliwymi oskarżeniami o pogwałcenie etyki. Kiedy działania zaczynają się w tajemnicy, zaangażowani w przypadek zmiany muszą dostrzegać, że w pewnym momencie staną się one publiczne i że wszystkie działania powinny być przeprowadzane w taki sposób, żeby przeszły test etyczności, kiedy zostaną ujawnione.

Przykładem użycia niejawnych taktyk jest sytuacja, w której pracownik ma poczucie, że w organizacji potrzebny jest „demaskator" z powodu nieetycznych albo nielegalnych działań. Jeśli, na przykład, pracownik zajmujący się opieką nad dziećmi jest przekonany, że nie wszystkie skargi na maltretowanie i zaniedbywanie dzieci są badane zgodnie z przyjętymi protokołami, może zacząć prowadzić dziennik i rejestrować dostrzegane naruszenia. W pewnym momencie ten pracownik powinien skompilować zebrane dane i przedstawić je na przykład dyrektorowi ds. usług związanych z dobrostanem dzieci. Pracownik może zgodzić się na zaplanowanie poprawy praktyk i opracowanie ich harmonogramu, informując dyrektora, że jeśli nie nastąpi to w określonym terminie, przekaże te dane Children's Rights, Inc., a sprawa może skończyć się w sądzie.

Wybór właściwej taktyki. Jest niewiele sytuacji, w których jest jasne, która taktyka jest „dobra" albo „zła". Berlin (1990) wyjaśnia, że myślenie w kategoriach dwuwartościowych może narazić ludzi na szwank pod tym względem, że poszukują prostych odpowiedzi na bardzo złożone pytanie. W rzeczywistości istnieje wiele szarych stref, w których proste odpowiedzi nie wystarczą i w których trzeba respektować różnice. Ramka 10.2 przedstawia pewną liczbę pytań, które powinny kierować rozważaniami z zakresu etyki profesjonalnej w wyborze właściwej taktyki.

Myślenie dychotomiczne (np. zwycięstwo–porażka, słuszne–niesłuszne, dobre–złe, konsensus–konflikt) jest czymś powszechnym. W sytuacjach konfliktowych przydatne może być wymuszenie konfrontacji i doprowadzenie do ujawnienia przeciwnych poglądów. Jednak dychotomiczne myślenie o sytuacji może wzmocnić przekonania

zradykalizowanego agenta zmian, że system docelowy reprezentuje „zło", a system działania reprezentuje „dobro". Choć realizuje to cel, jakim jest napędzenie konfrontacji, może uniemożliwić jakikolwiek potencjalny postęp, utrudniając znalezienie wspólnego gruntu i zaakceptowanie realistycznych zmian. Z tego powodu jesteśmy przekonani, że profesjonalny pracownik socjalny ponosi odpowiedzialność za unikanie dychotomicznego myślenia i staranne analizowanie okoliczności towarzyszących przypadkowi zmiany, zanim przyjmie założenia, które prowadzą bezpośrednio do wykorzystania taktyki sporu. Oznacza to, że większość wysiłków na rzecz zmiany będzie wykorzystywała taktykę współpracy i kampanii, gdy system działania i system docelowy próbują osiągnąć wzajemnie akceptowalne rozwiązania. Choć między współpracą i sporem istnieje dychotomia, jesteśmy przekonani, że większość interakcji lokuje się gdzieś pomiędzy nimi. Kiedy wszystkie dotychczasowe zadania zostały zrealizowane, proponowana zmiana powinna zostać spisana w formie krótkiego, zwięzłego planu. Rozdział następny jest poświęcony omówieniu tego procesu.

Ramka 10.2 Pytania kierujące rozważaniami o etyce zawodowej

- Jakie są konflikty wartości między systemem docelowym i systemem działania?
- Jaka zasada lub zasady etyczne wydają się kierować aktywnością systemu działania?
- Czy istnieje możliwość konfliktu zasad etycznych między systemem klienta i systemem działania?
- Jeśli rozważa się ukryte taktyki, jakie uwarunkowania doprowadziły do takiej decyzji?
- Misja agencji docelowej albo polecenie społeczności są ignorowane.
- Misja agencji docelowej albo polecenie społeczności są lekceważone dla zysku osobistego.
- Wysiłki na rzecz zmiany próbowano podjąć legalnymi kanałami, ale system docelowy nie słuchał.
- Członkowie systemu klienta są w pełni świadomi związanego z tym ryzyka, ale chcą je podjąć.
- Inne.

Podsumowanie

W tym rozdziale zaproponowaliśmy systematyczne podejście do identyfikowania strategii i towarzyszących im taktyk w celu wywołania skutecznej zmiany. Podejście obejmuje serię zadań mających zmaksymalizować partycypację, objąć całe spektrum możliwych zmian i pomóc w wyborze, które z największym prawdopodobieństwem osiągną pożądane rezultaty. Planujący zmianę biorą pod uwagę wiele czynników politycznych, międzyosobowych i ekonomicznych, kiedy oceniają mocne i słabe punkty proponowanej zmiany. Wyliczenie osób i czynników, które popierają zmianę albo się jej sprzeciwiają, pozwala systematycznie ocenić prawdopodobieństwo powodzenia. Jeśli okazuje się, że szanse na sukces są znaczne, wysiłek na rzecz zmiany przechodzi do stadium wyboru właściwej taktyki.

Jak w przypadku każdej profesjonalnej praktyki, może okazać się konieczne dostosowanie tego podejścia przez praktyka do danej sytuacji. Jeśli warunki nakazują natychmiastowe działanie, niektóre procedury być może trzeba będzie skrócić albo uprościć. Ale jeśli czas na to pozwala, a zwłaszcza jeśli proponowana zmiana jest bardzo ważna, najlepsze rezultaty osiąga się, realizując każde zadanie, zwracając baczną uwagę na szczegóły.

Niektóre zmiany zawsze będą potrzebne w obszarze usług społecznych, zarówno w organizacjach, jak i w społecznościach. Te zmiany, jak jesteśmy przekonani, wymagają profesjonalnego wsparcia i zasięgnięcia porady u pracowników socjalnych zaznajomionych ze zmianą na makropoziomie. Wymagają udziału i wskazówek fachowców, a niekiedy naukowców, aby zagwarantować, że to, co się osiąga, jest najbardziej potrzebne do zaspokojenia potrzeb populacji docelowej. Jesteśmy przekonani, że pracownicy socjalni są w stanie dobrze pokierować takimi wysiłkami na rzecz zmiany albo koordynować je na etapie planowania i doprowadzić do punktu, w którym zaczyna się działanie i wprowadzanie ich w życie. Rozdział 11 ma pomóc w tym procesie.

Dodatek

Schemat wyboru odpowiedniej taktyki

Zadanie 1: Ocena gotowości politycznej i interpersonalnej

Ocena trwania, intensywności i częstotliwości
- Jak długo istnieje problem?
- Czy problem uważany jest za pilny?
- Czy problem jest epizodyczny, czy nawracający; jak często się pojawia?

Wizerunek publiczny i PR
- Kto jest zaangażowany w promowanie proponowanej zmiany i jak są te osoby postrzegane przez decydentów?
- Kto może odgrywać rolę skutecznego rzecznika proponowanej zmiany?
- Kto powinien starać się nie zwracać na siebie uwagi, kiedy proponowaną zmianę przedstawia się decydentom?

Zadanie 2: Ocena względów związanych z zasobami

Określenie kosztu zmiany
- Jak można rozbić przewidywane koszty związane z proponowaną zmianą?
- Do jakich źródeł wsparcia finansowego albo donacji w naturze należy się zwrócić?

Określenie kosztów wstrzymania się od działań
- Jakie będą koszty problemu dla organizacji albo społeczności, jeśli nic nie zostanie zrobione?
- Jak można ująć te koszty, żeby jawiły się decydentom jako dobra inwestycja, aby wsparli proponowaną zmianę?

Zadanie 3: Ocena prawdopodobieństwa powodzenia

Identyfikowanie alternatywnych perspektyw
- Jak przeciwnicy zmiany będą formułować swój sprzeciw?
- Jak poważnego konfliktu albo sprzeciwu należy się spodziewać?

Ocena wsparcia ze strony jednostek, grup i organizacji
- Czy pominięto kogokolwiek ważnego dla powodzenia wysiłków na rzecz zmiany?
- Kto popiera proponowaną zmianę?
- Kto sprzeciwia się proponowanej zmianie?
- Kto jest neutralny wobec proponowanej zmiany?

Ocena poziomu poparcia
- Które fakty i punkty widzenia uzyskane z analizy problemu, populacji i terytorium wspierają proponowaną zmianę?
- Jakie fakty i punkty widzenia sprzeciwiają się proponowanej zmianie?

Zadanie 4: Wybór strategii i taktyk

Przemyślenie strategii
- Z jaką strategią rozpoczną się wysiłki na rzecz zmiany?
- Czy konieczne będzie rozważanie sekwencji strategii, jeśli pojedyncza strategia nie działa?
- Jeśli jest wiele kolejnych celów, które strategie zostaną wykorzystane w odniesieniu do każdego celu?

Identyfikacja taktyk
- Biorąc pod uwagę strategię, która ma największe szanse powodzenia, jaka taktyka (lub kombinacja taktyk) jest potrzebna najpierw?
- Gdy zmiana postępuje, czy przewiduje się, że zmiana strategii może doprowadzić do wykorzystania odmiennych taktyk?

Rozważenie plusów i minusów strategii współpracy
- Czy jest pewne, że sprzeciw jest niewielki albo nie ma go wcale?
- Czy pożądane zmiany można osiągnąć przez zidentyfikowanie odpowiednich ról dla uczestników i wprowadzenie zmiany w życie?

Rozważenie plusów i minusów strategii kampanii
- Kogo trzeba przekonać, że proponowana zmiana jest potrzebna?
- Jakie techniki perswazyjne będą najprawdopodobniej skuteczne?

Rozważenie plusów i minusów strategii sporu
- Czy sprzeciw wobec proponowanej zmiany jest tak silny, że może ona zakończyć się sukcesem tylko przez jej narzucenie niechętnemu systemowi docelowemu?
- Czy proponowana zmiana może być skuteczna, jeśli jest wymuszona?
- Jakie są potencjalne konsekwencje konfliktu?

Ocena istotnych kwestii w wyborze taktyki

- Jaki jest cel wysiłków na rzecz zmiany i czy cel ten został zmieniony w procesie zmiany?
- Jak postrzegany jest (przez tych, którzy promują zmianę) system kontrolujący i system gospodarz?
- Jak postrzegana jest (przez tych, którzy promują zmianę) rola systemu klienta?
- Jakie zasoby są potrzebne i dostępne dla każdej taktyki?
- Jakie dylematy etyczne towarzyszą wyborom taktycznym?

11 Planowanie, implementacja, monitorowanie i ewaluowanie interwencji

Plan rozdziału

Planowanie szczegółów interwencji 410
Znaczenie implementacji 412
Planowanie interwencji 413
Zadanie 1: Ustalenie celu interwencji 414
Określenie punktów docelowych interwencji 415
Zadanie 2: Spisanie punktów docelowych 416
Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego 416
Zdefiniowanie populacji docelowej 416
Określenie rezultatu albo wyniku 417
Zdefiniowanie kryterium pomiaru sukcesu 417
Zadanie 3: Określenie punktów docelowych procesów 419
Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego procesu 419
Zdefiniowanie obiektu docelowego 419
Określenie rezultatu dla punktu docelowego procesu 420
Zdefiniowanie kryterium do wykorzystania w celach dokumentacyjnych 420
Zadanie 4: Spisanie wykazu działań dla punktu docelowego procesu 422
Sformatowanie działań w celu łatwego ich monitorowania 422
Implementacja i monitorowanie planu 424
Zadanie 5: Zainicjowanie planu działania 425
Zarządzanie logistyką 425
Wybór i szkolenie uczestników 428
Zadanie 6: Monitorowanie i ewaluacja interwencji 430
Monitorowanie działań technicznych 430
Monitorowanie działań interpersonalnych 431
Zadanie 7: Ewaluacja skuteczności interwencji 433
Wykorzystanie dostępnych zasobów 433
Przygotowywanie okresowych raportów ewaluacyjnych 434
Podsumowanie 436
Dodatek – Część 1 438
Dodatek – Część 2 441

W tym punkcie procesu planowania makropraktyki powinno być jasne, że wybór interwencji nie jest po prostu kwestią przeprowadzenia burzy mózgów ani wyboru najbardziej popularnej sugestii. Interwencja na makropoziomie to oparty na starannych badaniach i dokładnie zaplanowany wysiłek. Hipoteza robocza dotycząca interwencji pozwala zapewnić, że wszyscy uczestnicy zrozumieją jej logikę i że osiągnięty został akceptowalny poziom konsensusu odnośnie projektu działań. Po tych działaniach dokonuje się wyboru strategii i taktyk odpowiednio do poziomu akceptacji i/lub oporu wobec proponowanej zmiany.

W tym punkcie można przygotować krótki pisemny dokument, który zawiera (1) deklarację wyjaśniającą problem albo potrzebę; (2) opis proponowanej zmiany i jej spodziewane rezultaty; (3) opis planowanej strategii i taktyk, które mają doprowadzić do zaakceptowania zmiany. Ten dokument może krążyć między uczestnikami, żeby mogli go przejrzeć i skomentować, co pozwoli osiągnąć konsensus. Nie należy jednak zakładać, że partycypacja w całym tym procesie oznacza poparcie końcowego projektu. Zanim opracuje się szczegóły interwencji właściwe i konieczne jest sprawdzenie, kto się z nią nie zgadza. Końcowe negocjacje dotyczące formy, jaką ma przyjąć interwencja, nastąpią przy tworzeniu planu. Proces planowania będzie obejmować:

- Zadanie 1: ustalenie celu interwencji;
- Zadanie 2: spisanie celów;
- Zadanie 3: określenie celów procesów;
- Zadanie 4: wyliczenie działań dla celów procesu;
- Zadanie 5: zainicjowanie planu działania;
- Zadanie 6: monitorowanie i ewaluację interwencji;
- Zadanie 7: ewaluację skuteczności interwencji.

Planowanie szczegółów interwencji

Pojawia się pokusa, żeby założyć, że przy całym wysiłku włożonym w planowanie i budowanie konsensusu nic nie może pójść źle. Jednak nawet starannie zaplanowana zmiana może się nie powieść z powodu nieprzywiązywania wagi do szczegółów w fazie implementacji. Jak wspomnieliśmy w rozdziale 9, zmiana na makropoziomie może nastąpić w warstwie polityki, programu, projektu, praktyki albo personelu. Niekiedy zmiana może wymagać planowania interwencji na więcej niż jednym poziomie. W następnych punktach spróbujemy pokazać, jak można podejść do sytuacji wymagającej zarówno zmiany polityki, jak i wielu zmian programu i projektu. Rozważmy następujący przykład:

Przykład: Polityka Cedar City w odniesieniu do wolontariatu

Cedar City to miasto na Środkowym Zachodzie liczące około 30 tysięcy mieszkańców. Do niedawna liczba ludności miasta rosła gwałtownie, od 2000 do 2008 roku aż o 58 procent. Do wybieranych urzędników należą burmistrz i rada miasta. Wydziały miejskie obejmują menedżera miejskiego, dyrektora budżetowego, radcę miejskiego, wydział wodociągów i kanalizacji, wydziały policji i straży miejskiej, wydział parków i rekreacji oraz wydział planowania i rozwoju społeczności. System szkolny Cedar City obejmuje dziewięć szkół podstawowych, trzy gimnazja i trzy szkoły średnie. W latach, w których Cedar City doświadczało wzrostu, liczba pracowników miasta i okręgu szkolnego rosła, żeby dotrzymać kroku rosnącym oczekiwaniom wobec miasta i szkół. Podatki od działalności gospodarczej płynące z wielu małych firm, kilku sieci handlowych, restauracji i moteli, podatki od nieruchomości i podatek od sprzedaży detalicznej utrzymywały podstawową infrastrukturę miasta i okręgu szkolnego, gdy gospodarka miała się dobrze.

Jednak miasto zaczęło odczuwać kurczenie się zasobów, kiedy poważny kryzys uderzył w miasto, stan i cały kraj. W pierwszym roku rada miejska wstrzymała zatrudnianie nowych pracowników, zlikwidowała wszystkie fundusze na szkolenia i podróże i obcięła niektóre z dodatkowych świadczeń przyznanych personelowi. W drugim roku kryzysu urzędnicy zdali sobie sprawę, że wykorzystano już wszystkie łatwiejsze sposoby cięcia budżetu i że musi nastąpić redukcja personelu. Najpierw zredukowano personel parków i bibliotek, po czym obcięto o 10 procent budżet wydziału wodociągów i kanalizacji, co wymusiło wiele zwolnień. W końcu, kiedy wszystkie inne wydatki budżetowe zostały zredukowane tak bardzo, jak to tylko było możliwe, miasto postanowiło, że będzie musiało przeprowadzić redukcje personelu w policji i straży pożarnej.

Aby poradzić sobie z kryzysem, menedżer miasta zwołał spotkanie szefów wydziałów i przeprowadził burzę mózgów w celu ustalenia, jak miasto mogłoby przetrwać ten kryzys przy zachowaniu akceptowalnego poziomu usług. Po dokładnym przeglądzie dostępnych danych ze spisów z terenu miasta, oferowanych w przeszłości usług, wcześniejszych budżetów i porównywalnych usług świadczonych w innych podobnych miastach szefowie wydziałów postanowili, że skoncentrują się na próbie realizacji pewnych funkcji przy wykorzystaniu wolontariuszy i pracowników zatrudnionych na część etatu zamiast pełnoetatowego personelu. Zgodzono się, że będzie to tymczasowe rozwiązanie i że wszystkim pracownikom zwolnionym w czasie kryzysu będzie przysługiwało prawo do ponownego zatrudnienia, kiedy wpływy z podatków znów pozwolą na wznowienie zatrudniania. Szefowie wydziałów uzgodnili projekt proponowanej zmiany polityki, która pozwoliłaby na zwiększenie udziału wolontariuszy, a także ustalili, że jeśli

Ramka 11.1 Polityka inicjowania programu wolontariatu

Proponowana polityka 11–326
Dotyczy korzystania z wolontariuszy do zrealizowania pewnych funkcji przypisanych obecnie wybranemu pełnoetatowemu personelowi Cedar City. Polityka ta zapewnia analizę opisów pracy; identyfikację zadań, które leżą w zakresie możliwości przeszkolonych wolontariuszy; stworzenie opisów stanowisk, które ograniczają odpowiedzialność prawną wolontariusza i miasta; szkolenia i certyfikowania wolontariuszy do wykonywania ściśle określonych funkcji; przydzielania wolontariuszowi obowiązku stworzenia harmonogramu dla innych wolontariuszy oraz zapewnienia, że stawią się za każdym razem, gdy to zadeklarują. Ten program będzie kontynuowany do czasu odzyskania przychodów przez miasto, gdy pełnoetatowi pracownicy będą znów mogli zostać zatrudnieni na swoich stanowiskach, chyba że rada miasta postanowi zakończyć program wcześniej albo go przedłużyć.
W tej deklaracji polityki, jeśli kontekst nie wskazuje inaczej:

1. „Wolontariusz" oznacza nieopłacaną osobę, która jest mieszkańcem Cedar City.
2. „Funkcje" oznaczają elementy wymienione w obecnych opisach pracy dla wybranych pracowników.
3. „Wybrany pełnoetatowy personel" oznacza obecnych pracowników Cedar City, których zatrudnienie zostanie zakończone z powodu utraty funduszy.
4. „Szkolenie i certyfikowanie" oznacza programy, które zostaną przygotowane w każdym z wydziałów wykorzystujących wolontariuszy, wraz z treścią szkolenia i standardami certyfikowania zaaprobowanymi przez szefa wydziału.
5. „Odpowiedzialność prawna" oznacza zapewnienie przez ubezpieczycieli miasta, że obejmą ubezpieczeniem przy rozsądnych kosztach funkcje wykonywane przez wolontariuszy.

Po przyjęciu tej polityki (z niezbędnymi poprawkami) szefom wydziałów poleci się:

a. Stworzenie opisów pracy dla wolontariuszy w swoich wydziałach.
b. Stworzenie programu szkolenia i certyfikowania dla wolontariuszy.
c. Wskazanie koordynatora wolontariuszy.
d. Zrekrutowanie, wyszkolenie i nadanie certyfikatów wolontariuszom.
e. Przygotowanie i opublikowanie harmonogramu wykorzystania wolontariuszy.
f. Gromadzenie, monitorowanie i ewaluowanie danych w celu raportowania radzie miejskiej o efektywności programu.

zmiana polityki zostanie zaakceptowana przez radę miejską, każdy szef wydziału zainicjuje program planowania w swoim wydziale w celu ustalenia parametrów implementacji zmiany.

W oparciu o te ustalenia menedżer miasta i komitet wykonawczy zaproponowali następującą hipotezę roboczą dotyczącą interwencji:

Jeśli polityka obejmująca następujące komponenty zostanie zaakceptowana przez radę miasta:

- obecne opisy stanowisk poziomu podstawowego zostaną zbadane, żeby ustalić, jakie zadania mogą zostać przekazane wolontariuszom;
- naszkicowane zostaną opisy zadań dla wolontariuszy określające granice i obciążenia;
- zostaną przygotowane sesje szkoleniowe i wymogi dotyczące certyfikatów posiadanych przez wolontariuszy;
- zostanie wyznaczony koordynator wolontariuszy;

można oczekiwać następujących rezultatów:

- przydzielone zadania będą realizowane przez wolontariuszy;
- wszyscy wolontariusze zostaną wyszkoleni i otrzymają certyfikaty oraz będą działać na obszarze określonym przez opis ich zadań;
- koordynator będzie prowadził harmonogram zaangażowania wolontariuszy;
- usługi dla ogółu będą nadal świadczone na poziomie nie niższym niż 90 procent wcześniejszego poziomu ich świadczenia.

Rada miasta Cedar City składała się w sumie z sześciu wybranych członków i burmistrza. Kiedy program wykorzystania wolontariuszy ze społeczności został po raz pierwszy zaproponowany, trzech członków rady i burmistrz nie sprzeciwili się, ale wyrazili kilka obaw. Po pierwsze, obawiali się, że mogłoby to stworzyć precedens dla pełnego zatrudnienia w przyszłości. Po drugie, wyrazili obawy co do odpowiedzialności prawnej, gdyby w tym procesie wolontariusze lub obywatele korzystający z usług doznali jakiejś szkody. I po trzecie, obawiali się, czy można polegać na wolontariuszach przy realizacji działań i usług finansowanych przez miasto. Komitet wykonawczy wyraził te obawy w deklaracji dotyczącej polityki przedstawionej w ramce 11.1.

Znaczenie implementacji

Lekcja, jaka z tego płynie, jest taka, że implementacja nie jest zdarzeniem, tylko procesem i że musi być starannie zaplanowana, monitorowana i ewaluowana. W tym rozdziale omówimy to, co wchodzi w skład planowania, implementacji, monitorowania i ewaluacji wysiłków mających na celu zmianę.

Implementacja nie jest zdarzeniem, tylko procesem i musi być starannie zaplanowana, monitorowana i ewaluowana.

Planowanie interwencji

Kiedy przyjmuje się podejście do polityki, programu, projektu, personelu albo praktyki (jak omawialiśmy w rozdziale 9), konieczne jest przeprowadzenie celowego procesu planowania. Weinbach (2010) broni starannego planowania, tak żeby menedżerowie nie pozostawiali zbyt wiele przypadkowi. Wskazuje, że działania zazwyczaj zbaczają z ustalonego kierunku w organizacjach, jeśli ktoś nie zaoferuje określonych narzędzi mających utrzymywać je na właściwym kursie.

Podobnie Hardina (2002) koncentruje się na obszarze społeczności, w którym planowanie następuje między organizacjami, a także wieloma grupami mieszkańców. „Planiści potrzebują umiejętności politycznych i administracyjnych, żeby zagwarantować, że plany są rzeczywiście wprowadzane w życie. Muszą wykorzystać wszystkie kroki w modelu rozwiązywania problemów – identyfikację problemu, ocenę, ustalenie celów, implementację i ewaluację – do stworzenia odpowiednich planów" (s. 272). Hardina przypomina nam, że umiejętności polityczne muszą być połączone z umiejętnościami administracyjnymi, żeby zmiana nastąpiła tak, jak planowano.

Planowanie szczegółów interwencji obejmuje ustalenie celów, ich spisanie, wyliczenie wszystkich działań, które muszą zostać przeprowadzone oraz ustalenie ramy czasowej, ustalonych terminów i obowiązków. Ten plan musi zostać sporządzony na piśmie, a kopie rozdystrybuowane wśród uczestników, którzy będą brać udział w implementacji. Te dokumenty wykorzystuje się do wprowadzenia w obowiązki i szkolenia osób przeprowadzających implementację, a później jako podstawę monitorowania i ewaluacji skuteczności interwencji.

Zadanie 1: Ustalenie celu interwencji

Kluczowa kwestia, którą należy ustalić, to:

- Jakiego ogólnego rezultatu się oczekuje, jeśli interwencja odniesie sukces?

Cele stanowią drogowskaz lub punkt odniesienia dla podejmowanych wysiłków, które przypominają o prawdziwym celu zmiany. Zapewniają również narzędzie, za pomocą którego osoby o różnych poglądach mogą rozpocząć proces budowania konsensusu. Cele ujmuje się w kategoriach rezultatów i powinny obejmować populację docelową, granice i oczekiwany rezultat albo wynik (Brody, 2005; Montana, Charnov, 2008). Procesy albo metody mające doprowadzić do osiągnięcia tych celów nie powinny nigdy być uwzględniane w samej deklaracji celów. Na przykład Cedar City Volunteer Program miał osiągnąć następujący cel:

- Zachowanie poziomu usług w wybranych wydziałach w okresie obniżenia środków w Cedar City.

Inne przykłady deklaracji celów mogą obejmować:

- Celem tego projektu jest zwiększenie liczby uczniów pochodzenia latynoskiego, którzy kończą szkołę średnią w Jefferson School District.
- Celem tego programu jest zredukowanie liczby izolowanych osób starszych w mieście Elwood.
- Celem tych wysiłków jest przyjęcie i implementacja polityki, która zapewni pozytywny i produktywny styl życia osobom, które po raz pierwszy dopuściły się przestępstwa, w hrabstwie Washington.

Zauważmy, że te deklaracje nie są mierzalne w takiej formie, w jakiej zostały przedstawione. Włączenie kryteriów pomiaru jest funkcją punktów docelowych.

Określenie punktów docelowych interwencji

Punkty docelowe to opracowania celów. Podają szczegóły planowanej interwencji w mierzalnych kategoriach, w tym oczekiwane rezultaty i procesy potrzebne do ich uzyskania. **Działania** to lista zadań, które muszą zostać podjęte i wykonane, żeby osiągnąć każdy z punktów docelowych.

Ustalanie celów i punktów docelowych wymaga przełożenia pojęć i idei wygenerowanych w fazie analizy na konkretne kategorie. Celem takiego podejścia do planowania jest rozłożenie skomplikowanego przedsięwzięcia na wykonalne elementy.

Proces ten rozpoczyna się od ponownego zbadania hipotezy roboczej dotyczącej interwencji i przełożenia proponowanych interwencji na punkty docelowe. Aby zilustrować ten proces, będziemy nadal posługiwać się przykładem hipotezy roboczej dotyczącej interwencji wykorzystanym w przykładzie z Cedar City.

Jeśli polityka obejmująca następujące komponenty zostanie zaakceptowana przez radę miasta:

- obecne opisy stanowisk poziomu podstawowego zostaną zbadane, żeby ustalić, jakie zadania mogą zostać przekazane wolontariuszom;
- naszkicowane zostaną opisy zadań dla wolontariuszy określające granice i obciążenia;
- zostaną przygotowane sesje szkoleniowe i wymogi dotyczące certyfikatów posiadanych przez wolontariuszy;
- zostanie wyznaczony koordynator wolontariuszy,

można oczekiwać następujących rezultatów:

- przydzielone zadania będą realizowane przez wolontariuszy;
- wszyscy wolontariusze zostaną wyszkoleni i otrzymają certyfikaty oraz będą działać na obszarze określonym przez opis ich zadań;
- koordynator będzie prowadził harmonogram zaangażowania wolontariuszy;
- usługi dla ogółu będą nadal świadczone na poziomie nie niższym niż 90 procent wcześniejszego poziomu ich świadczenia.

Punkty docelowe można stworzyć w związku z każdą z proponowanych interwencji. Punkty docelowe mają wyznaczyć jasną drogę, którą podążać będą wysiłki ku celowi. Punkty docelowe są konkretne i mierzalne. Istnieją dwa ich typy: (1) punkty docelowe rezultatów i (2) punkty docelowe procesów. **Punkt docelowy rezultatu** określa **rezultat albo wynik**, który ma zostać osiągnięty z i dla populacji docelowej. Jeden lub większa liczba punktów docelowych procesu są przypisane do każdego punktu docelowego rezultatu. **Punkt docelowy procesu** określa procedury, które należy stosować, aby osiągnąć rezultat. Kiedy punkt docelowy rezultatu i wszystkie związane z nim punkty docelowe procesu są osiągnięte i wypisane, powinno być jasne, że (1) punkty docelowe procesu będą prowadzić, kiedy zostaną osiągnięte, do osiągnięcia punktu docelowego rezultatu; oraz że (2) punkty docelowe rezultatu, kiedy zostaną osiągnięte, będą prowadzić wysiłki ku celowi. Pełniejsze omówienie celów punktów docelowych zob. Kettner, Moroney i Martin (2008), rozdział 7 oraz Hardina (2002), rozdział 11.

Zadanie 2: Spisanie punktów docelowych

Spisanie punktów docelowych w kategoriach rezultatów jest często dla początkujących zdradliwym i trudnym do uchwycenia procesem. Praktycy są tak przyzwyczajeni do myślenia w kategoriach tego, co będą zapewniać, że pojawia się pokusa, żeby spróbować wykorzystać punkty docelowe do opisu usług. Spisanie punktów docelowych rezultatów wymaga myślenia w kategoriach wpływu na klientów albo uczestników programów jako rezultatu interwencji. Rezultat musi zostać ujęty jako zmiana jakości życia dla klienta albo konsumenta usług. Na przykład, punktem docelowym programu doradczego nie jest to, że klienci biorą udział w poradach, lecz raczej to, że wzmacniają i poprawiają swój związek albo że unikają grożącego rozwodu. Nadejdzie czas, żeby zająć się procesem, jednak najpierw musimy zająć się oczekiwanym rezultatem.

Pełen punkt docelowy, czy to rezultatu, czy procesu, zawiera cztery elementy: (1) ramę czasową, (2) obiekt docelowy, (3) rezultat i (4) kryterium pomiaru albo dokumentowania rezultatu (Kettner i in., 2008). W następnych punktach wyjaśnimy, jak każdy z tych elementów stosuje się do punktów docelowych rezultatów.

Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Czy jest możliwe ustalenie dnia, miesiąca i roku, kiedy powinny być widoczne pierwsze rezultaty?
- W jakim momencie w przyszłości można rozsądnie oczekiwać, że pojawią się mierzalne rezultaty tej interwencji?

W idealnym przypadku rama czasowa powinna zostać określona co do dnia, miesiąca i roku, w których rezultat zostanie osiągnięty, ponieważ ta informacja będzie później potrzebna do celów monitorowania. Często do jej ustalenia wykorzystuje się koniec roku fiskalnego albo kalendarzowego („do 30 czerwca 20XX roku" albo „do 31 grudnia 20XX roku"). Kiedy data początkowa nie jest znana, rama czasowa może zostać określona w kategoriach czasu, jaki upłynął od rozpoczęcia wysiłków na rzecz zmiany (na przykład „w ciągu trzech miesięcy od rozpoczęcia tego projektu" albo „do końca pierwszego roku"). Kiedy data początkowa jest znana, mądrym posunięciem jest cofnięcie się i wpisanie faktycznych dat, ponieważ punkty docelowe często są wykorzystywane jako narzędzia monitorowania.

Rama czasowa w punkcie docelowym rezultatu nie powinna przekraczać jednego roku. Źródła finansowania i sponsoringu zazwyczaj oczekują przynajmniej corocznego raportowania o postępach i rezultatach. W sytuacjach, w których oczekuje się, że osiągnięcie rezultatów zajmie ponad rok, należy pomyśleć, jakiego rodzaju roczne kamienie milowe można ustalić, które będą wskazywać, że projekt postępuje we właściwym kierunku. W niektórych przypadkach, w których ważne są krótsze ramy czasowe, kamienie milowe można ustalić po okresie 3, 6, 9 i 12 miesięcy.

Zdefiniowanie populacji docelowej

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tego działania, to:

- Jacy są oczekiwani pierwotni beneficjenci interwencji?

Drugi element punktu docelowego, **obiekt docelowy**, określa jednostki albo punkty koncentracji wysiłków, dla których punkt docelowy został zadedykowany. Punkty docelowe rezultatów koncentrują się na zmianie jakości życia i zidentyfikowaniu jednostek, dla których ma być przeprowadzona zmiana. W momencie, w którym agent zmian osiąga ten punkt, nie powinno być wątpliwości co do składu systemu docelowego. Nawet jeśli tak jest, zapisanie tego elementu punktu docelowego może być skomplikowane.

Deklaracje powinny być na tyle precyzyjne, na ile pozwala obecna wiedza. Na przykład program pozaszpitalnego leczenia uzależnienia od narkotyków może określać jako swój obiekt docelowy „24 osoby uzależnione od kokainy w wieku co najmniej 18 lat, obecnie bez pracy".

W przykładzie z Cedar City z deklaracji polityki jasno wynika, że ostatecznym pożądanym wynikiem jest społeczność, która pomimo kryzysu gospodarczego nadal otrzymuje ten poziom usług, do którego przywykła. Pomyślna współpraca z radą miasta zaowocuje **programem**, który doprowadzi do tego punktu docelowego. Jednak w celu zilustrowania punktu docelowego **polityki** skupimy się na współpracy z radą miasta, nawet jeśli ten krok jest tylko wstępem do osiągnięcia ostatecznego punktu docelowego. Im bardziej precyzyjny obiekt docelowy, tym większe prawdopodobieństwo pomyślnej interwencji. Przykład może być następujący: „Zapewnienie jednomyślnego poparcia w formie głosowania za inicjatywą dotyczącą wolontariuszy ze strony wszystkich sześciu członków rady i burmistrza".

Określenie rezultatu albo wyniku

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakich zmian jakości życia populacji docelowej oczekuje się od tej interwencji?

Trzecim elementem punktu docelowego jest sformułowanie określające oczekiwany rezultat albo wynik, który ma zostać osiągnięty, kiedy wszystkie działania zostaną zakończone. **Punkt docelowy rezultatu** koncentruje się na zmianie jakości życia populacji docelowej; innymi słowy, musi się stać coś, co sprawi, że jej życie stanie się lepsze albo bardziej stabilne. Punkty docelowe rezultatów odnoszą się do takich czynników, jak udoskonalenie wiedzy albo umiejętności, poprawa relacji z małżonkiem, zmniejszenie nadużywania alkoholu albo większa kontrola nad podejmowaniem decyzji w społeczności. Nie koncentrujemy się w tym momencie na procesie, który ma doprowadzić do tego rezultatu, ani nie zawieramy go w deklaracji. Tym zajmiemy się później. Rezultaty albo wyniki dla programu pracy mogą zostać ujęte w następujący sposób: „Zwiększenie wiedzy o komputerach i związanych z nimi umiejętności, uzyskanie certyfikatu, awans w pracy i postęp na ścieżce kariery, większa stabilność i zdrowy rozwój dzieci i/lub lepsze wyniki w szkole i zajęciach pozaszkolnych". Sposób, w jaki wynik zostaje spisany, zależy od celu programu albo projektu. Rezultaty albo wyniki dla inicjatywy dotyczącej wolontariuszy w Cedar City będą się koncentrowały przede wszystkim na pośrednim wyniku, którym jest zapewnienie poparcia rady miasta dla wykorzystania wolontariuszy. Zauważmy, że w zmianach, które wiążą się z podejściem do polityki, aprobata albo przyjęcie polityki jest w istocie pośrednim krokiem na drodze prowadzącej do rezultatu. Zakłada się na przykład w tej sytuacji, że przyjęcie tej polityki ułatwi dalsze świadczenie usług dobrej jakości pomimo kryzysu gospodarczego. Następujące sformułowanie można wykorzystać do ustalenia oczekiwanego wyniku dla projektu dotyczącego wolontariuszy:

Punkt docelowy rezultatu koncentruje się na zmianie jakości życia populacji docelowej; to znaczy, musi się stać coś, co sprawi, że jej życie stanie się lepsze albo bardziej stabilne.

„Do 30 czerwca 20XX roku przynajmniej trzy wydziały będą wykazywały poziom usług dla obywateli Cedar City...".

Choć to stwierdzenie koncentruje się na świadczeniu usług, ważne, by pamiętać, że spodziewanym celem albo wynikiem działań jest to, żeby usługi były nadal świadczone na takim samym poziomie jak przed interwencją.

Zdefiniowanie kryterium pomiaru sukcesu

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jak mierzony będzie rezultat, który został zawarty w deklaracji?

- Czy istnieją dostępne już obserwowalne kryteria pomiaru, czy też kryteria muszą dopiero zostać zaprojektowane?

Ostatnim elementem punktu docelowego jest kryterium, które będzie wykorzystywane do określenia, czy punkt docelowy został osiągnięty. Punkty docelowe muszą być precyzyjne i mierzalne, jednak niekiedy rezultat, który ma zostać osiągnięty, wydaje się mglisty i ulotny. Na przykład niektóre programy mają podnosić poziom samooceny. Pytanie brzmi: skąd można wiedzieć, że samoocena się poprawiła? Najwyraźniej sama opinia nie jest wystarczająco ważna albo wiarygodna.

Określając kryterium jako element punktu docelowego, zapewnia się, że tylko jeden standard będzie wykorzystywany przez wszystkich, którzy monitorują i ewaluują program. Jeśli podniesienie poziomu samooceny jest rezultatem, to poprawa musi zostać zmierzona za pomocą zestandaryzowanego testu. Kryterium dla punktu docelowego rezultatu zazwyczaj zaczyna się od sformułowania „mierzone według… Na przykład podniesienie poziomu samooceny można mierzyć za pomocą Skali Samooceny Rosenberga (SES) (Rosenberg, 1965). Choć ta skala ma ponad 45 lat, wciąż jest powszechnie wykorzystywana przez praktyków do ewaluacji samooceny i nadal bada się jej skuteczność zarówno w odniesieniu do nieletnich, jaki dorosłych (Whiteside-Mansell, Corvyn, 2003).

W przykładzie z Cedar City pomyślny program wykorzystania wolontariuszy wymaga, żeby zmiana polityki nastąpiła w formie przyjęcia jej przez radę miasta. Uchwalona polityka będzie ułatwiała wdrożenie programu albo projektu. Jednak ważne jest, by dostrzegać, że rzeczywisty zakres usług świadczonych przez wolontariuszy będzie ostateczną miarą sukcesu. Inne wskaźniki, które można wykorzystać, mogą obejmować zadowolenie z programu obywateli występujących w roli wolontariuszy, pracowników miejskich i rady miasta. Ten dwuetapowy proces ilustrują następujące punkty docelowe.

Przykłady kompletnych punktów docelowych rezultatu

Pierwszy przykład koncentruje się na zapewnieniu akceptacji ze strony rady miasta.

Rama czasowa: W ciągu jednego miesiąca zmiana polityki zostanie wprowadzona
Obiekt docelowy: Siedmiu członków rady miasta
Rezultat: Będzie popierać inicjatywę dotyczącą wolontariuszy
Kryterium: Co pokaże głosowanie przeprowadzone przez radę miasta

Nawet jeśli wszystkie siedem głosów nie jest wymaganych, ten spodziewany rezultat może zostać ustalony w interesie skoncentrowania się na każdej osobie i nieeliminowania nikogo, a także dlatego, że program się umocni, jeśli zostanie zaaprobowany jednomyślnie. Nie ma niczego złego w ustaleniu ambitnego punktu docelowego, a jeśli dojdzie do uchwalenia czterema głosami, i tak będzie to uznawane za sukces. Gdy zostanie już zaaprobowany, następujący punkt docelowy rezultatu zbliży program do jego ostatecznego celu:

Rama czasowa: Do 30 czerwca 20XX roku
Obiekt docelowy: Przynajmniej trzy wydziały
Rezultat: Będą świadczyły usługi dla obywateli Cedar City na poziomie
Kryterium: Który nie spada poniżej 90 procent poziomu usług świadczonych przed implementacją programu

Ten punkt docelowy koncentruje się wyraźniej na oczekiwanym rezultacie całego wysiłku wolontariuszy. Program, jaki się tutaj proponuje, zaczyna się od trzech wydziałów, a następnie prawdopodobnie rozszerzy się na wszystkie siedem.

Zadanie 3: Określenie punktów docelowych procesów

Każdemu punktowi docelowemu rezultatu towarzyszy pewna liczba punktów docelowych procesów, które mają wyjaśniać szczegółowo sposoby, w jakie zostanie osiągnięty punkt docelowy rezultatu. Punkt docelowy procesu powinien identyfikować główne komponenty planowanej interwencji, a nie konkretne szczegóły. Brody (2005) wskazuje, że punkty docelowe procesu zazwyczaj obejmują interakcje ludzi i organizacji. Logika stojąca za punktami docelowymi procesów wskazuje, że wszystko, co należy zmienić albo zrobić w celu osiągnięcia punktu docelowego rezultatu, należy zrobić po kolei. Jak opisali Montana i Charnov (2008), organizator rozkłada punkt docelowy na elementy i deleguje odpowiedzialność za te elementy na różne osoby albo jednostki. Kiedy wszystkie te zadania zostaną zakończone, wówczas punkt docelowy powinien zostać pomyślnie osiągnięty.

Każdy ważny składnik interwencji przekłada się na punkt docelowy procesu. Na przykład, jeśli określonym wynikiem jest „samowystarczalność", proces może obejmować takie działania jak (1) zdanie egzaminu kończącego szkołę średnią, (2) kursy doskonalenia umiejętności, (3) doradztwo w sprawie pracy, (4) praktyka zawodowa i (5) kontynuacja szkoleń. Szczegóły takie jak ustalenia dotyczące przygotowań do egzaminu końcowego albo kursów doskonalenia umiejętności stają się częścią **działań**, tak więc zostaną omówione w dalszym punkcie. Kompletny punkt docelowy procesu obejmuje te same cztery elementy: czas, obiekt docelowy, rezultat i kryterium.

Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego procesu

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać, to:

- Kiedy zaczynają się i kończą działania określone w tym punkcie docelowym?

Ramy czasowe określa się w ten sam sposób dla punktu docelowego rezultatu i dla punktu docelowego procesu. W idealnym przypadku ustala się terminy albo kamienie milowe przez podanie konkretnych dat – dnia, miesiąca i roku. Kiedy ta informacja jest znana, można ramę czasową określić za pomocą liczby tygodni albo miesięcy od momentu rozpoczęcia interwencji. Faktyczna data wybrana dla punktu docelowego procesu powinna być datą, w której zgodnie z oczekiwaniami proces powinien zostać zakończony, np. „do 31 marca 20XX roku szefowie wszystkich siedmiu wydziałów przedstawią plan zaangażowania wolontariuszy w swoich wydziałach". Ramy czasowe dla punktów docelowych procesów muszą oczywiście być skoordynowane z ramami czasowymi powiązanych z nimi punktów docelowych rezultatów.

Zdefiniowanie obiektu docelowego

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać, to:

- Na których jednostkach, grupach albo produktach będzie koncentrował się ten punkt docelowy?

Punkty docelowe procesu są wykorzystywane do określenia różnych komponentów albo faz interwencji. Należy skupić się na tym, jakie kroki muszą zostać wykonane, żeby osiągnąć punkt docelowy rezultatu. Dla pewnych punktów docelowych procesu obiektem docelowym może być jednostka albo grupa ludzi. W przypadku innych może być tak, że obiektem docelowym w ogóle nie są ludzie, lecz np. program szkolenia, który ma powstać, albo kierunek polityki, który ma zostać przyjęty. Przykładem byłoby: „program szkolenia i certyfikacji zostanie zakończony…" albo „zostanie zrekrutowanych przynajmniej dziesięciu wolontariuszy…". Jeden pokazuje jako obiekt docelowy dokument, a drugi – grupę ludzi.

Określenie efektu dla punktu docelowego procesu

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jaki efekt będzie stanowił dowód, że punkt docelowy został osiągnięty?

Efekt punktu docelowego procesu koncentruje się na zakończeniu procesu usług albo interwencji. Musi zostać ujęty w taki sposób, żeby był konkretny i obserwowalny. Jeśli proces obejmuje usługi świadczone ludziom, efektem może być ukończenie kursu, ukończenie przynajmniej sześciu sesji doradczych albo uczestnictwo w przynajmniej trzech sesjach szkoleniowych na temat procesu politycznego. Jeśli proces obejmuje zmianę pewnej części organizacji albo społeczności, efekt można opisać jako ukończony raport, nowy plan strategiczny albo projekt nowego formularza do gromadzenia danych. Przykłady obejmowałyby „ukończenie planu szkolenia" albo „kopie porozumień podpisanych przez przynajmniej dziesięciu wolontariuszy...".

Zdefiniowanie kryterium do wykorzystania w celach dokumentacyjnych

Kluczowa kwestia, którą należy zbadać w odniesieniu do tego działania, to:

- Jaki obserwowalny albo mierzalny czynnik albo czynniki można wykorzystać do ustalenia, czy punkt docelowy procesu został osiągnięty?

Punkty docelowe procesu zazwyczaj są ukierunkowane na zakończenie czegoś. Może być to zakończenie części procesu przez uczestników (jak sesje szkoleniowe albo doradcze) albo wytworzenie produktów (takich jak kierunek polityki albo podręcznik szkoleniowy). Szeroki wachlarz kryteriów można wykorzystać do mierzenia efektu punktu docelowego procesu. Przy spisywaniu punktów docelowych procesów należy się skoncentrować na przechowywaniu danych, czyli dokumentacji, która jasno pokazuje, że efekt został osiągnięty. W większości przypadków punkty docelowe procesów będą wykorzystywały zwrot „jak udokumentowano w" albo „jak pokazuje". Na przykład ukończenie kursu może zostać udokumentowane otrzymaniem certyfikatu, dokumentami uczestnictwa albo formalnym odpisem. Stworzenie nowego formularza albo spisanie nowych założeń polityki może być udokumentowane przesłaniem tych produktów konkretnej osobie do wyznaczonej daty. Chodzi o to, że powinien istnieć jakiś wskaźnik, który pozwala osiągnąć zgodę co do tego, kiedy punkt docelowy procesu został osiągnięty. Dokumentacja w tym przypadku jest zazwyczaj dość prosta. Kiedy obiekt docelowy został określony, kryterium pomiaru zakończenia jest zazwyczaj po prostu przedstawienie pewnego rodzaju dowodu, że ten punkt docelowy został osiągnięty. Przykładami będą: „...jak udokumentowano w planie sesji i załączonych materiałach szkoleniowych do każdej sesji..." albo „jak udokumentowano za pomocą kopii porozumienia podpisanego przez co najmniej dziesięciu wolontariuszy...".

Przykłady punktów docelowych procesów

Nadal biorąc jako przykład program dotyczący wolontariuszy w Cedar City, punkt docelowy procesu politycznego można ująć następująco:

> Rama czasowa: W ciągu jednego miesiąca od przygotowania deklaracji polityki dotyczącej wykorzystania wolontariuszy
> Obiekt docelowy: Wszystkich siedmiu członków rady miasta
> Rezultat: Odbędzie spotkania i zostanie zapoznanych z propozycją
> Kryterium: Co udokumentuje notatka przesłana przez szefów wydziałów do menedżera miasta.

Kiedy wszystkie cztery elementy – rama czasowa, obiekt docelowy, rezultat i kryterium – zostały spisane, punkt docelowy jest kompletny. Zazwyczaj zbiór celów i punktów docelowych będzie obejmował jeden cel, kilka punktów docelowych rezultatów i kilka punktów docelowych procesów dla każdego punktu docelowego rezultatu. Przykłady programów i kierunków polityki są przedstawione na rysunku 11.1, żeby ułatwić zrozumienie relacji między celem i jego punktami docelowymi rezultatu i procesu.

Ilustracja relacji między hipotezą, celem, punktem docelowym rezultatu i punktem docelowym procesu

Przykład: Program wolontariatu w Cedar City

Hipoteza robocza dotycząca interwencji: Jeśli polityka obejmująca następujące komponenty zostanie zaakceptowana przez radę miasta:

- obecne opisy stanowisk poziomu podstawowego zostaną zbadane, żeby ustalić, jakie zadania mogą zostać przekazane wolontariuszom;
- naszkicowane zostaną opisy zadań dla wolontariuszy określające granice i obciążenia;
- zostaną przygotowane sesje szkoleniowe i wymogi dotyczące certyfikatów posiadanych przez wolontariuszy;
- zostanie wyznaczony koordynator wolontariuszy,

można oczekiwać następujących rezultatów:

- przydzielone zadania będą realizowane przez wolontariuszy;
- wszyscy wolontariusze zostaną wyszkoleni i otrzymają certyfikaty oraz będą działać na obszarze określonym przez opis ich zadań;
- koordynator będzie prowadził harmonogram zaangażowanie wolontariuszy;
- usługi dla ogółu będą nadal świadczone na poziomie nie niższym niż 90 procent wcześniejszego poziomu ich świadczenia.

Cel: Utrzymanie poziomu usług w wybranych wydziałach w okresie zmniejszenia środków Cedar City

Punkt docelowy rezultatu nr 1:

> Rama czasowa: W ciągu jednego miesiąca zmiana polityki zostaje wprowadzona
> Obiekt docelowy: Siedmiu członków rady miasta
> Rezultat: Będzie popierać inicjatywę dotyczącą wolontariuszy
> Kryterium: Co pokaże głosowanie przeprowadzone przez radę miasta

Punkt docelowy procesu nr 1.1:

> Rama czasowa: W ciągu jednego miesiąca od przygotowania deklaracji polityki dotyczącej współpracy z wolontariuszami
> Obiekt docelowy: Wszystkich siedmiu członków rady miasta
> Rezultat: Odbędzie spotkania i zostanie zapoznanych z propozycją
> Kryterium: Co dokumentuje notatka przesłana przez szefów wydziałów do menedżera miasta.

Punkt docelowy procesu nr 2 (przyjęty, gdy punkt docelowy nr 1 został osiągnięty):

> Rama czasowa: Do 30 czerwca 20XX roku
> Obiekt docelowy: Przynajmniej trzy wydziały
> Rezultat: Będą świadczyły usługi dla obywateli Cedar City na poziomie
> Kryterium: Który nie spada poniżej 90 procent poziomu usług świadczonych przed implementacją programu

Każdy punkt docelowy rezultatu zazwyczaj wymaga serii punktów docelowych procesów. Ważne jest to, aby każda z tych faz procesu implementacji została utrwalona na piśmie i stała się jasną i widoczną częścią planu. Powodem utrwalania planu na piśmie jest to, że osoby implementujące będą wiedziały dokładnie, co zamierzono, zatem mogą realizować plan tak, jak go zaprojektowano, bez pomijania ważnych elementów.

Zadanie 4: Spisanie wykazu działań dla punktu docelowego procesu

Ostatnim krokiem w tworzeniu planu interwencji jest stworzenie wykazu działań. Działania stanowią najwyższy poziom szczegółów, które włącza się do planu. Każde działanie reprezentuje krok, który, gdy zostanie wykonany, zbliża do osiągnięcia punktu docelowego procesu. Działania powinny określać, co trzeba zrobić, osobę odpowiedzialną i ramę czasową.

Sformatowanie działań w celu łatwego ich monitorowania

Kluczowe kwestie, które należy zbadać w odniesieniu do tych działań, to:

- Jakie działania albo zadania muszą zostać pomyślnie wykonane w celu osiągnięcia punktu docelowego procesu?
- Kiedy każde z działań powinno się rozpocząć i zakończyć?
- Komu należy przypisać odpowiedzialność za zrealizowanie działania?

Działania powinny być zorganizowane w sposób, który pozwala na uporządkowaną, systematyczną implementację. Może to obejmować zorganizowanie ich według osób, według typów zadań albo według chronologii zadań. Formatem, który może być przydatny w zarządzaniu tego rodzaju projektami, jest diagram Gantta stworzony przez pioniera zarządzania Henry'ego L. Gantta (1919). Diagram Gantta składa się z kolumn i wierszy. Każdy wiersz reprezentuje działania; kolumny wykorzystuje się do zidentyfikowania liczby działań, osoby odpowiedzialnej oraz daty rozpoczęcia i zakończenia. Brody (2005) wskazuje, że te diagramy są wartościowe, ponieważ ustalają hierarchię, w której zadania można podciągać pod główne działania. Punkty początkowe i końcowe planuje się dla każdego zadania. Menedżerowie projektów mogą na pierwszy rzut okaz zobaczyć, jakie wysiłki należy podjąć w konkretnym okresie czasu. Przykład diagramu Gantta został przedstawiony na rysunku 11.2.

Punkt docelowy procesu: W ciągu jednego miesiąca od przygotowania deklaracji polityki odbędą się spotkania z wszystkimi siedmioma członkami rady miasta, których poinformuje się o propozycji, co zostanie udokumentowane formularzem kontaktu przekazanym szefom wydziałów.

Przy konstruowaniu diagramów Gantta pomocne jest najpierw chronologiczne wyliczenie działań, a następnie ustalenie ramy czasowej, począwszy od dołu listy. Końcowe działanie musi zbiegać się z datą ustaloną w punkcie docelowym procesu, a więc najpierw trzeba ustalić termin końcowego działania, a następnie można ustalić ramę czasową dla każdego z wcześniejszych działań.

W przygotowywaniu planu działania dla zmiany na makropoziomie każdy podpunkt interwencji powinien obejmować punkt docelowy rezultatu, punkt docelowy/punkty docelowe procesu i działania. Kiedy są one ustalone na możliwym do zaakceptowania poziomie precyzji, a obowiązki i ramy czasowe są jasno określone, plan działania jest kompletny. Ostatnie kroki w zmianie na makropoziomie obejmują implementację i monitorowanie planu oraz ewaluację jego efektywności.

Punkt docelowy procesu: W ciągu jednego miesiąca od przygotowania deklaracji polityki odbędą się spotkania z wszystkimi siedmioma członkami rady miasta, których poinformuje się o propozycji, co zostanie udokumentowane formularzem kontaktu przekazanym szefom wydziałów.

Numer działania	Działanie	Osoba odpowiedzialna	Tygodnie 1	2	3	4
1.	Umówienie spotkań z przedstawicielami rady i burmistrzem	⟷ Wszyscy szefowie wydziałów E. Johnson	■			
2.	Przygotowanie programu do dyskusji i posumowania propozycji		■			
3.	Spotkanie z członkami rady i burmistrzem	⟷ Wszyscy szefowie wydziałów D. Brown		■	■	
4.	Ponowne spotkanie w celu porównania notatek i planu	⟷ Wszyscy szefowie wydziałów				■
5.	Spotkania w razie potrzeby	⟷ Wszyscy szefowie wydziałów				■
6.	Raport dla menedżera miasta o poziomie poparcia i zaangażowania ze strony rady i burmistrza	⟷ Wszyscy szefowie wydziałów				■

Rysunek 11.2

Diagram Gantta dla zmiany polityki

Implementacja i monitorowanie planu

Powszechne przeoczenie w planowaniu zmiany organizacji i społeczności polega na pominięciu w procesie planowania tych, którzy ostatecznie będą odpowiedzialni za implementację procesu. Fogel i Moore (2011) szczegółowo omawiają znaczenie współpracy między agencjami rządowymi. W przypadku każdego wysiłku na rzecz zmiany powszechnie pojawia się poczucie, że standardowe podejścia, które zostały wykorzystane, nie spełniły skutecznie swojego zadania, tak więc trzeba spróbować czegoś nowego. Jednocześnie nie jest niczym niezwykłym, że przynajmniej część systemu implementującego składa się z osób, które wykorzystywały standardowe podejścia przez wiele lat. Opisana tu sytuacja może przerodzić się w konflikt. „Tradycjonaliści" mogą czuć się zagrożeni przez nowe podejścia, albo mogą mieć poczucie, że ich wcześniejsza praca jest dyskredytowana. „Innowatorzy" mogą mieć zastrzeżenia do zatrudnionych od dawna pracowników z uwagi na ich zdolność do przyjęcia świeżego podejścia. Kluczem do rozwiązania tych potencjalnych problemów jest zaplanowanie, by planujący i implementujący zmianę byli – przynajmniej częściowo – tymi samymi osobami. W idealnym przypadku implementujący zmianę powinni być zaangażowani w proces planowania, ale jeśli nie jest to możliwe, ważna jest współpraca z systemem implementującym, żeby upewnić się, iż wszystkie aspekty i złożoności zmiany są właściwie rozumiane i popierane z entuzjazmem.

Implementacja polityki była przedmiotem badań prowadzonych przez wielu ekspertów w tej dziedzinie. Ważnym wątkiem, który w nich podejmowano, jest ewentualność, że między stadium planowania i implementacją pojawi się niepowodzenie. W jednym z projektów śledzono wydatki na edukację dzieci i wsparcie rodzin w lokalnych społecznościach i stwierdzono, że niektóre dostępne zasoby nie trafiały do tych populacji docelowych, do których miały trafić (McCroskey, Picus, Yoo, Marsenich, Robillard, 2004). Inny projekt dotyczył zbadania, jak postrzeganie ubóstwa przez elitę wpływa na politykę, uniemożliwiając skuteczne rozwiązywanie problemów (Reis, Moore, 2005). Z drugiej strony, jeszcze inny projekt pokazał, że promowanie polityki współpracy przez badaczy pracy socjalnej, praktyków, rzeczników i studentów prowadziło do pomyślnego wprowadzenia tego zagadnienia do programu władz stanowych i miało zasadnicze znaczenie dla jej przyjęcia (Sherraden, Slosar, Sherraden, 2002). Niesie to ze sobą taki przekaz, że proces implementacji musi być zarządzany równie starannie jak wcześniejsze stadia wprowadzania zmiany.

Zadanie 5: Zainicjowanie planu działania

Przełożenie planu na działania zazwyczaj wymaga wcześniejszego zrealizowania wielu zadań, zanim zaangażuje się klientów, konsumentów albo uczestników. Aby wysiłki na rzecz zmiany, takie jak te opisane w tej książce, zakończyły się powodzeniem, zasadnicze znaczenie ma to, żeby były dobrze zorganizowane w momencie implementacji, żeby miały jasno określoną osobę kierującą i koordynatora. Osoba ta powinna skoncentrować się przede wszystkim na zapewnieniu, że inni zrobią, co do nich należy, na podtrzymaniu morale i na motywowaniu uczestników (Dessler, 2011).

Aż do tego punktu główne fazy wysiłków na rzecz zmiany (badanie zmiany omówione w rozdziałach 3–8; stworzenie projektu i zapewnienie poparcia omówione w rozdziale 9; oraz stworzenie strategii i taktyk omówione w rozdziale 10 i zaplanowanie szczegółów implementacji omówione w tym rozdziale) były przeprowadzane przez wiele wchodzących ze sobą w interakcje grup oraz pokrywających się jednostek i systemów. W przygotowaniach do implementacji interwencja musi zostać bardziej sformalizowana. Trzeba się zająć względami logistycznymi, takimi jak budynki, urządzenia i wyposażenie. W zależności od podejścia do zmiany trzeba wyznaczyć jakąś osobę kierującą. Niektórzy z wcześniejszych uczestników mogą teraz stworzyć radę polityczną albo doradczą, która będzie zapewniać konsultacje i wskazówki. W przypadku podejść do projektu albo programu należy zaplanować działania związane z kwestiami personalnymi, w tym zatrudnianie, wprowadzanie zapisów w obowiązki i szkolenie. Koordynacja i komunikacja między nowymi i dawnymi uczestnikami pomoże zapewnić pomyślną implementację.

Zarządzanie logistyką

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jakie budynki, urządzenia i wyposażenie oraz inne zasoby trzeba będzie zapewnić przed implementacją?
- Gdzie będzie ulokowany nowy personel, w tym wolontariusze?
- Jak można przedstawić w formie diagramu te kroki albo fazy?

Planowana zmiana będzie obejmować albo obecny personel i wolontariuszy, albo nowe usługi, albo nowy personel, albo nowych klientów, konsumentów lub uczestników, albo jakąś ich kombinację. Jeśli ma być zaangażowany nowy personel, należy wskazać odpowiednie lokale. Jeśli wykorzystany ma zostać obecny personel i wolontariusze, należy podjąć decyzje co do podziału przestrzeni i wyposażenia między dotychczasowe i nowe programy. Niezbędne może być naszkicowanie planu piętra, aby wyjaśnić, gdzie ma być umieszczony cały personel. Należy udostępnić odpowiednie zasoby, w tym komputery, jeśli będą potrzebne, sprzęt kopiujący, biurka, telefony i inne niezbędne urządzenia. Pomocne może być również przygotowanie diagramów przedstawiających przepływ klientów przez system, jeśli zmiana dotyczy usług dla klientów. Wracając do przykładu z Cedar City, załóżmy, że inicjatywa dotycząca wolontariuszy została przyjęta przez radę miasta i obecnie w rękach menedżera miasta oraz szefów wydziałów spoczywa zaplanowanie implementacji. Ramka 11.2 opisuje ten scenariusz.

Dyrektor ds. rozwoju społeczności prowadził odnoszący wiele sukcesów projekt upiększania dzielnicy przez kilka lat, ale obecnie finansowanie zostało zakończone. Każda

z dzielnic zaangażowanych w ten projekt musiała stworzyć radę dzielnicy i określić, jakie usługi miały być udostępnione przez miasto. Dzielnica Broadway to społeczność o niskich dochodach, w której zamieszkuje wielu nowo przybyłych imigrantów, starsze osoby i pary żyjące z zasiłków, rodziny rozszerzone i znaczna liczba beneficjentów pomocy publicznej żyjących w domach wielorodzinnych. Dzielnica Broadway od dawna była uznawana za największe wyzwanie dla wydziału rozwoju społeczności. Ulice często były zaśmiecone, stare meble i niedziałające urządzenia często wystawiano na chodnik, wiele pojazdów różnego rodzaju stało zepsutych na ulicy, a powierzchnie były pokryte graffiti. Dyrektor ds. rozwoju społeczności zdecydował, że właśnie w tej dzielnicy przetestuje wykorzystanie wolontariuszy. Miasto zapewni pojazdy i sprzęt, a wolontariusze wywiozą przedmioty zalegające na ulicach, zamalują graffiti, zbiorą śmieci i spróbują zapoznać społeczność z zarządzeniami mającymi utrzymać dzielnicę w czystości. Rada dzielnicy zgodziła się pomóc w projektach oczyszczania i spróbować zająć się mieszkańcami dzielnicy, żeby przekonać ich do zaprzestania zaśmiecania dzielnicy.

Na postawie scenariusza opisanego w ramce 11.2 sformułowano następującą hipotezę dotyczącą interwencji:

Jeśli następujące działania zostaną podjęte przez mieszkańców dzielnicy i wolontariuszy miejskich:

- rada dzielnicy zaangażuje się w edukowanie i informowanie mieszkańców i nakłoni ich do utrzymywania swoich podwórek i okolicznych obszarów w czystości;
- gdy tylko graffiti pojawią się na jakichkolwiek powierzchniach w dzielnicy, miasto wyśle wolontariuszy wyszkolonych w technice malowania natryskowego, którzy je zamalują.
- miasto wyśle wolontariuszy z ciężarówką co dwa tygodnie, żeby zebrali duże przedmioty i wywieźli je na miejskie wysypisko;

Ramka 11.2 Projekt upiększenia dzielnicy Wydziału Rozwoju Społeczności

Dyrektor ds. rozwoju społeczności prowadził odnoszący wiele sukcesów projekt upiększania dzielnicy przez kilka lat, ale obecnie finansowanie zostało zakończone. Każda z dzielnic zaangażowanych w ten projekt musiała stworzyć radę dzielnicy i określić, jakie usługi miały być udostępnione przez miasto. Dzielnica Broadway to społeczność o niskich dochodach, w której zamieszkuje wielu nowo przybyłych imigrantów, starsze osoby i pary żyjące z zasiłków, rodziny rozszerzone i znaczna liczba beneficjentów pomocy publicznej żyjących w domach wielorodzinnych. Dzielnica Broadway od dawna była uznawana za największe wyzwanie dla wydziału rozwoju społeczności. Ulice często były zaśmiecone, stare meble i niedziałające urządzenia często wystawiano na chodnik, wiele pojazdów różnego rodzaju stało zepsutych na ulicy, a powierzchnie były pokryte graffiti. Dyrektor ds. rozwoju społeczności zdecydował, że właśnie w tej dzielnicy przetestuje wykorzystanie wolontariuszy. Miasto zapewni pojazdy i sprzęt, a wolontariusze wywiozą przedmioty zalegające na ulicach, zamalują graffiti, zbiorą śmieci i spróbują zapoznać społeczność z zarządzeniami mającymi utrzymać dzielnicę w czystości. Rada dzielnicy zgodziła się pomóc w projektach oczyszczania i spróbować zająć się mieszkańcami dzielnicy, żeby przekonać ich do zaprzestania zaśmiecania dzielnicy.

* WRS oznacza Wydział Rozwoju Społeczności. Choć osoba kierująca może być odpowiedzialna za ogólny program, należy rozumieć, że wielu różnych członków personelu może zostać wezwanych do pomocy w programie w różnych momentach.

Rysunek 11.3
Diagram implementacji programu wolontariatu w Cedar City

- dwa razy do roku miasto i społeczność ustali dzień sprzątania, w którym wezmą udział mieszkańcy społeczności i wolontariusze,

można oczekiwać następujących rezultatów:

- dzielnica będzie wyglądać czysto;
- wolontariusze będą zamalowywać graffiti na wszystkich powierzchniach w społeczności w ciągu 24 godzin;
- duże przedmioty będą wystawiane na chodniku tylko w dniach ich odbioru;
- mieszkańcy będą dumni ze swojej dzielnicy i partnerskich relacji z miastem, które doprowadziły do bardziej pozytywnego wykorzystania zasobów zarówno dla miasta, jak i dla dzielnicy.

Przykładowy cel, punkt docelowy rezultatu i punkt docelowy procesu mogą wyglądać następująco:

Cel: Utrzymać czystość w dzielnicy Broadway i wzbudzić poczucie dumy w mieszkańcach dzielnicy.
Punkt docelowy rezultatu nr 1: Do 30 września 20XX roku wszystkie ulice w dzielnicy Broadway zostaną

opróżnione z wyrzuconych mebli i urządzeń, co zostanie udokumentowane w raporcie rady dzielnicy.

Punkt docelowy procesu nr 1.1: Do 1 czerwca 20XX roku czterech wolontariuszy zostanie przeszkolonych w zakresie odbioru wyrzuconych mebli i urządzeń, co zostanie udokumentowane w aktach szkolenia.

Punkt docelowy procesu nr 1.2: do 15 lipca 20XX roku zostanie wywieszony harmonogram dla dwóch zespołów liczących po dwóch wolontariuszy, z których każdy będzie przejeżdżał przez dzielnicę raz na miesiąc i zbierał wyrzucone meble, urządzenia i inne przedmioty.

Rysunek 11.3 przedstawia prosty diagram, który można wykorzystać do wyjaśnienia kroków w procesie usług. Implementacja projektu w dzielnicy Broadway została przedstawiona w formie diagramu.

Wybór i szkolenie uczestników

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Kto będzie pełnił ogólne obowiązki przywódcze i menedżerskie w interwencji?
- Czy w interwencji zostanie wykorzystany obecny, czy nowy personel i/lub wolontariusze?
- Jakie przygotowania należy poczynić, żeby pozyskać nowych uczestników?
- Jakiego rodzaju wprowadzenie w obowiązki i szkolenia będą potrzebne?

Jednym z pierwszych kroków we wprowadzeniu interwencji w życie jest wybór ogólnego lidera programu i osób kierujących dla każdej podjednostki wysiłków na rzecz zmiany. Te osoby będą miały zasadnicze znaczenie dla powodzenia interwencji i dlatego powinny zostać wybrane z wielką starannością. Może pojawić się pokusa, żeby wybrać najbardziej chętnych liderów, ale w długiej perspektywie jest najbardziej prawdopodobne, że zmiana się powiedzie, jeśli wybierze się najbardziej kompetentnych, nawet jeśli trzeba by ich aktywnie rekrutować.

Zrozumienie różnic między rezultatami i procesami jest bardzo ważną umiejętnością.

Jeśli interwencja jest zaprojektowana jako nowa inicjatywa z własnymi funduszami i własnymi zasobami i jeśli osoby zajmujące kluczowe stanowiska będą zatrudniani, wówczas należy spisać formalne opisy stanowisk i ogłoszenia o pracy. W przypadku zmian na dużą skalę, tam, gdzie czas na to pozwala, pożądane jest przeprowadzenie rekrutacji i wybór ogólnego menedżera albo koordynatora, a następnie przekazanie tej osobie kierowniczej roli w wyborze pozostałego personelu. Niezależnie od tego, czy personel i wolontariusze będą nowi, czy zostaną wybrani spośród obecnych pracowników albo spośród grup ze społeczności, zaleca się sporządzenie opisów pracy dla każdego stanowiska i przeprowadzenie rekrutacji, w tym rozmów, nawet jeśli stanowiska mają zostać obsadzone nieopłacanymi wolontariuszami. (Pełniejsze omówienie kwestii związanych z rekrutacją, selekcją i zatrudnieniem, zob. Dessler, 2011; Kettner, 2002; Weinbach, 2010).

Gdy personel zostanie wybrany, należy wprowadzić go w obowiązki. Zaleca się zaangażowanie w to tak wielu początkowych uczestników, w celu zachowania ciągłości. Gdy wprowadzenie zostanie już zakończone, należy zająć się planem ustawicznego szkolenia w oparciu o ustalenia z początkowych doświadczeń związanych z implementacją oraz potrzebami dotyczącymi szkolenia, które wyraża personel i wolontariusze.

W tym momencie może się wydawać, że proces zmian jest bardzo żmudny i wymaga zwracania bacznej uwagi na szczegóły. Jest to prawdopodobnie dość trafne odczucie, ale szczegół jest ważny, a wszystko staje się łatwiejsze z czasem. Zapoznanie się z celami, punktami docelowymi rezultatów, punktami docelowymi procesów i działaniami jest sposobem na ukształtowanie myślenia planisty i zapewnienia, że projekt będzie koncentrował się na wynikach. Zrozumienie różnic między rezultatami i procesami jest bardzo ważną umiejętnością. Gdy zapoznają się już z tymi różnicami, planiści mogą być zaskoczeni, jak wiele ich uwagi wymaga, gdy inni proponują nowe programy albo zmiany. Kiedy ktoś proponuje zarządowi albo radzie miasta, że zaplanuje „pomoc dla bezdomnych" albo „zapewnienie lepszych usług dla ofiar przemocy domowej", a im natychmiast przychodzi na myśl: „Ale jaki jest proponowany rezultat?", mogą się czuć pewni, że opanowali

po mistrzowsku umiejętność rozmienia różnic między efektami a rezultatami.

Można wykorzystać wiele różnych technik śledzenia, które pomogą w doprowadzeniu procesu implementacji do pomyślnego końca. Niektóre z bardziej wyrafinowanych technik wykorzystują komputery, ale „staromodne" techniki takie jak diagramy Gantta, schematy blokowe i wykresy PERT są niekiedy równie efektywne. Sedno jest następujące. Kiedy planiści skompletowali wszystkie cele, punkty docelowe i działania, nie mogą po prostu założyć, że wszyscy zaangażowani będą stosować się do planu. Jeśli nikt nie ułoży harmonogramu dla wolontariuszy, wolontariusze nie pojawią się, kiedy będzie się ich oczekiwać. Jeśli nikt nie przeprowadzi szkolenia z korzystania z miejskiego sprzętu, takiego jak ciężarówki i kompresory do malowania, wolontariusze nie będą wiedzieć, jak odpowiednio go wykorzystać. Jeśli nikt nie obejmie kierownictwa nad planowaniem dni sprzątania, nie dojdzie ono do skutku. Jakikolwiek system sprawdza się w odniesieniu do planowania i śledzenia implementacji, należy go wykorzystać. Stary dobry zdrowy rozsądek okaże się bardzo pomocy w planowaniu implementacji.

Zadanie 6: Monitorowanie i ewaluacja interwencji

Słowo **monitorowanie** pochodzi od łacińskiego słowa *monitorius*, które oznacza „ostrzegać". System monitorowania tworzy się, żeby śledzić postępy i ostrzegać menedżerów projektu i programu, co się dzieje. Gromadzenie danych i informacji o doświadczeniach z implementacji umożliwi menedżerom ustalenie, jak bardzo zgadzają się one z planem. Przez wiele lat monitorowanie wymagało rozległej i przerażającej papierkowej roboty – wypełniania wielu formularzy w wielu kopiach. Obecnie możliwe jest monitorowanie przy wykorzystaniu różnych pakietów oprogramowania do gromadzenia i agregacji danych.

Niezależnie od tego, czy dane i informacje są gromadzone za pomocą ręcznego wypełniania formularzy, czy elektronicznie, podstawowe podejście do monitorowania polega na obserwowaniu działań, gdy są one wprowadzane w życie i ocenianiu ich efektywności w zbliżaniu programu do osiągnięcia jego celów.

Ewaluacja różni się od monitorowania. **Ewaluacja** oznacza określenie wartości czegoś przez staranne oszacowanie i zbadanie. Kiedy menedżer programu albo projektu monitoruje implementację, próbuje określić, czy działania nastąpiły tak, jak planowano, czy też nie. Kiedy przeprowadza ewaluację, próbuje określić, czy projekt działa i czy jest tak efektywny i skuteczny, jak może być.

W pierwszej fazie tworzenia programu wolontariatu w Cedar City monitoring obejmowałby obserwowanie działań wyliczonych w diagramie Gantta przedstawionym na rysunku 11.2. Od odpowiedzialnej osoby lub osób podanych w diagramie dla każdego działania będzie się oczekiwać w pewnym momencie przygotowania ustnego lub pisemnego raportu z postępów w terminie oznaczonym na diagramie albo przed nim.

Monitorowanie najprawdopodobniej skoncentruje się na „spotkaniach z burmistrzem i członkami rady miasta, jak zaplanowano w harmonogramie". Ewaluacja będzie obejmowała ocenę powodzenia tych wysiłków. Te pojęcia zostaną omówione bardziej szczegółowo w dalszych punktach.

Monitorowanie działań technicznych

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jaka jest odpowiednia sekwencja działań, które muszą zostać zakończone w celu osiągnięcia punktu docelowego procesu?
- Komu przypisana będzie odpowiedzialność za zakończenie każdego z działań?
- Kiedy każde z działań musi zostać zakończone, aby punkt docelowy procesu został osiągnięty na czas?

Aby osiągnąć punkt docelowy procesu, konieczne jest zakończenie pewnej liczby działań. Jeśli działania zostały starannie wyliczone (najlepiej w formie diagramu Gantta), monitorowanie działań technicznych jest niezmiernie uproszczone. Działania powinny być zaprojektowane tak, żeby następowały w sekwencji. W większości przypadków jedno działanie jest warunkiem wstępnym dla następnego i kolejnych działań. Kiedy data rozpoczęcia i zakończenia wraz z osobą odpowiedzialną zostały ustalone dla każdego działania, monitorowanie wymaga po prostu potwierdzenia z osobą odpowiedzialną, że działanie zostało rozpoczęte/zakończone w ustalonym terminie. Zapewnia to system wczesnego ostrzegania w razie, gdyby którekolwiek z działań nie zostało lub nie mogło zostać zakończone na czas.

Tam, gdzie działania nie zostały zakończone w przewidzianym terminie, albo gdzie pojawiały się problemy, osoba kierująca angażuje się w rozwiązanie problemu i podejmowanie decyzji. Brody (2005) wskazuje, że **rozwiązywanie problemów** obejmuje sformułowanie deklaracji problemu i zbadanie potencjalnych alternatyw, natomiast **podejmowanie decyzji** wymaga wyboru spośród alternatyw i implementację jakiegoś podejścia w celu rozwiązania problemu.

Kluczową kwestią w zarządzaniu wysiłkami na rzecz zmiany jest trzymanie się harmonogramu. Jeśli ustalony termin dla zaplanowanego spotkania nie został dotrzymany, to każdy późniejszy termin może ulec przesunięciu, co opóźnia implementację i może doprowadzić do niemożności zakończenia projektu albo harmonogramu. Osoba kierująca jest często jedyną osobą, która ma ogólny ogląd wszystkich działań, które następują równocześnie, i dlatego ponosi odpowiedzialność za integrację komponentów wysiłków na rzecz zmiany.

Przy monitorowaniu działań technicznych przydatne może być dodanie kilku kolumn do diagramu działań, takich jak: Czy działanie zostało zakończone? Czy zostało zakończone na czas? Jaka była jakość produktu? Czy to działanie wymaga poprawek? Jakie poprawki są potrzebne w przypadku dalszych działań? Śledząc każdy z tych czynników, osoba kierująca będzie w stanie bardziej aktywnie przewidywać problemy i potrzeby oraz wprowadzać niezbędne poprawki.

Monitorowanie działań interpersonalnych

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jak entuzjastyczne i pomocne są osoby, które mają przeprowadzić implementację?
- Czy istnieje formalny albo nieformalny system ewaluacji pracy osób przeprowadzających implementację?
- Czy istnieje strategia radzenia sobie ze słabymi wynikami, apatią albo oporem?

Monitorowanie implementacji planu może być bardzo satysfakcjonującym doświadczeniem, kiedy osoby wykonujące plan są nastawione entuzjastycznie, ciężko pracują, są kompetentne, zgodne, skłonne do współpracy i przywiązane do wspólnej wizji. Niestety, taki scenariusz nie zawsze jest aktualny. Niektórzy uczestnicy mogą zostać przydzieleni do zadań bez ich zgody. Osobowości i style pracy mogą się różnić. Może pojawić się konkurencja.

Napięcia interpersonalne mogą często wynikać z niepewności co do odgrywanych ról i odpowiedzialności oraz poczucia nadmiernej kontroli. Należy promować dobre praktyki zarządzania, zachęcając uczestników do wykorzystania swoich talentów i zdolności w jak największym stopniu, podczas gdy wyznaczona osoba kierująca koncentruje się na zlikwidowaniu przeszkód dla działań związanych z implementacją. Jest jednak prawdopodobne, że pomimo najlepszych wysiłków menedżera w pewnym momencie pojawi się konkurencja i konflikt.

Strategia radzenia sobie z problemami, w tym z napięciami interpersonalnymi, powinna zostać opracowana i zakomunikowana wszystkim uczestnikom. W sferze organizacyjnej wykonanie powinny być ewaluowane regularnie i konsekwentnie. W większych, bardziej trwałych programach przeprowadzona zostanie formalna ocena, która trafi do akt personelu. W mniej ustrukturyzowanych wysiłkach (zwłaszcza w przypadku zmiany społeczności) można zachęcać do regularnego organizowania konferencji, spotkań personelu i sesji oceny przez współpracowników, aby zastrzeżenia mogły zostać wypowiedziane, zanim wpłyną na morale i wyniki. Nagrody i zachęty powinny być współmierne do wyników. Identyfikacja wszystkich tych czynników motywacyjnych dla każdego z uczestników w momencie wyboru i/lub zatrudnienia (jeśli dotyczy) może wystarczyć, żeby zapobiec problemom interpersonalnym.

Wysiłki na rzecz zmiany społeczności mogą angażować koalicje organizacji albo grupy ludzi, którzy nie pracują dla jednej organizacji. Mogą być one niemal całkowicie zależne od zaangażowania wolontariuszy. Polityczne podejście do zmiany może połączyć ze sobą różne grupy, które są zainteresowane sprawą, ale które nie są formalnie związane i rozdzielają się, gdy tylko kierunek polityki zostanie zaaprobowany. W niektórych przypadkach pracownicy organizacji odpowiedzialnej za implementację zmiany nie mogą angażować się w sam proces zmiany, ponieważ nie jest dozwolone, żeby uczestnictwo w działaniach w charakterze rzeczników stanowiło element ich statusu jako pracowników, a tym samym – wbrew naszym zaleceniom – uniemożliwia się wczesne zaangażowanie osób implementujących. Kiedy menedżer projektu staje w obliczu złożoności rozproszonego systemu implementacji, jest wskazane, żeby

poświęcił dużo czasu na przedstawianie formalnie spisanych raportów i osobiste kontakty telefoniczne i mailowe, by dopilnować, że projekt podąża właściwą drogą. Zwracanie nieustannej uwagi przez konkretną osobę na uczestników w procesie implementacji ma zasadnicze znaczenie, jeśli pełna zmiana ma zostać zrealizowana.

Zadanie 7: Ewaluacja skuteczności interwencji

Aby ocenić skuteczność, trzeba odwołać się do punktów docelowych rezultatów. Przypomnijmy, że plan zawiera cel, jeden lub większą liczbę punktów docelowych rezultatów, zbiór punktów docelowych procesów dla każdego z punktów docelowych rezultatów i zbiór działań dla każdego punktu docelowego procesu. Jeśli wszystko poszło zgodnie z planem, powinien pojawić się skumulowany efekt. Kiedy praca określona w ramach działań została zakończona, punkt docelowy procesu powinien zostać osiągnięty, a kiedy wszystkie punkty docelowe procesów zostały osiągnięte, punkt docelowy rezultatu powinien zostać osiągnięty.

Kiedy wszystkie działania i procesy zostały zakończone, czas powrócić do punktów docelowych rezultatów, by określić, czy interwencja zakończyła się sukcesem. W planowaniu zmiany „punktem odniesienia" dla interwencji jest to, czy interwencja poprawiła warunki albo jakość życia ludzi i/lub organizacji albo społeczności, którym miała pomóc. Na tym właśnie koncentruje się ewaluacja interwencji.

Wykorzystanie dostępnych zasobów

Ewaluacja może być skomplikowanym przedsięwzięciem, a agent zmian ma do dyspozycji wiele zasobów pomagających w przeprowadzeniu ewaluacji skuteczności i efektywności projektu albo programu. Program Community Outreach Partnership Center (COPC) finansowany przez federalny Departament Mieszkalnictwa i Urbanistyki (HUD) wspiera partnerstwa między uniwersytetami i ich społecznościami. Doe i Lowery (2004) opisują takie partnerstwo w Gary w Indianie, gdzie modele logiczne i sondaże telefoniczne wykorzystano do ewaluacji efektywności programów edukacji, rewitalizacji dzielnic, organizacji społeczności i rozwoju gospodarczego. Rogge i Rocha (2004) opisują, jak te partnerstwa można wykorzystać do wsparcia współpracy między śródmiejskimi dzielnicami o niskich dochodach a studiującymi pracę socjalną i wydziałem.

Praktykę opartą na badaniach buduje się na zasadzie, zgodnie z którą praktyka pracy socjalnej powinna łączyć wiedzę i umiejętności z dowodami opartymi na badaniach oraz wartościami i oczekiwaniami klientów (np. Roberts-DeGennaro, Fogel, 2011). Gabrill (2011) omawia niektóre wyzwania związane z realizacją tej filozofii w agencjach świadczących usługi społeczne i kulturalne. Są one rzecznikami partnerstwa agencja – uniwersytet, szkoleń prowadzonych w celu wsparcia praktyki opartej na dowodach oraz modyfikacji kultur organizacyjnych agencji.

Kluger (2006) przedstawia siatkę ewaluacyjną programu jako narzędzie pomagające organizacjom w planowaniu i systematycznym ewaluowaniu programów. Programy są oceniane pod względem 24 kluczowych czynników na pięciu obszarach: strategia, efektywność/jakość, finanse, znaczenie programu dla partnerów i marketing. Uzyskany w ten sposób ranking daje przydatne informacje dotyczące ewaluacji, które można wykorzystać w podejmowaniu decyzji dotyczących budżetowania i tworzenia programów.

Kolejnym wartościowym narzędziem jest model logiczny, narzędzie, które włącza teorię w tworzenie i ewaluację programów. W poprzednich rozdziałach podkreślaliśmy znaczenie szkicowania ram teoretycznych i tworzenia sprawdzalnych hipotez. Savaya i Waysman (2005) proponują wykorzystanie tego modelu logicznego do oceny gotowości programów do ewaluacji, tworzenia programów, monitorowania i budowania wiedzy. Carrilio, Packard i Clapp (2003) wskazują, że wiele wartościowych informacji dotyczących rezultatów programów usług socjalnych jest już dostępnych za pośrednictwem istniejących systemów

informacyjnych, ale stwierdzają, że dostępne informacje są niedostatecznie wykorzystane nawet wtedy, gdy żądają tego źródła finansowania. Wiele czynników – w tym przywództwo, postawy, oczekiwania dotyczące przejrzystości i kultura organizacyjna – wpływa na gromadzenie i wykorzystanie danych i informacji dotyczących programów. Każde albo wszystkie narzędzia omówione w tym punkcie mogą sprawić, że zadania związane z ewaluacją programu staną się łatwiejsze do wykonania, i powinny być wykorzystywane za każdym razem, gdy to możliwe.

Przygotowywanie okresowych raportów ewaluacyjnych

Kluczowe kwestie, które należy zbadać, to:

- Jakie wyniki albo rezultaty są określone w planie interwencji?
- Jakie dane ilościowe i jakościowe oraz inne rodzaje informacji są dostępne do celów ewaluacji?
- Jak dane powinny zostać zagregowane i przedstawione w raporcie ewaluacyjnym?

Ewaluacja wymaga zgromadzenia i skompilowania danych i informacji. Wyniki każdego klienta i każdego zespołu muszą być śledzone w sposób, który pozwala na ustalenie punktu odniesienia na samym początku interwencji i okresowe mierzenie postępów. Dokumentowanie wyników i postępów będzie wymagać gromadzenia danych pewnego typu. Jeśli interwencja wiąże się z zainicjowaniem programu na dużą skalę z wieloma klientami i uczestnikami, należy zaprojektować formularze i wprowadzić dane do systemu komputerowego. W przypadku małego projektu możliwe jest prowadzenie zapisów odręcznie w notatniku.

Istotą interwencji jest to, czy poprawiła warunki albo jakość życia ludzi i/lub organizacji albo społeczności, którym miała pomóc.

Przypomnijmy, że nasze punkty docelowe rezultatu dla zmiany polityki i zmiany programu zostały ujęte w następujący sposób:

Zmiana polityki w celu włączenia wolontariuszy w Cedar City
Punkt docelowy rezultatu 1:

Rama czasowa: W ciągu jednego miesiąca zmiana polityki zostanie wprowadzona
Obiekt docelowy: Siedmiu członków rady miasta
Rezultat: Będzie popierać inicjatywę dotyczącą wolontariuszy
Kryterium: Co pokaże głosowanie przeprowadzone przez radę miasta

Zmiana programu w celu poprawy warunków w dzielnicy Broadway
Punkt docelowy rezultatu 1:

Rama czasowa: Do 30 września 20XX roku
Obiekt docelowy: Wszystkie ulice w dzielnicy Broadway
Rezultat: Zostaną oczyszczone z wyrzuconych mebli i urządzeń
Kryterium: Co zostanie udokumentowane w raporcie rady dzielnicy

Kiedy dane dla wszystkich punktów docelowych rezultatów zostały zgromadzone, zagregowane i skompilowane, powinien zostać przygotowany krótki raport na koniec roku dla podmiotów finansujących i decydentów i/lub innych partnerów. Ten raport powinien zawierać następujące informacje:

I. Omówienie (uzasadnienie wysiłków na rzecz zmiany);
II. Opis (jakie interwencje są przeprowadzane);
III. Cele i punkty docelowe (krótko omówione);
IV. Ustalenia po pierwszym roku (tabele, wykresy i diagramy plus wyjaśnienia);
V. Zalecenia (co powinno zostać zmienione w drugim roku i w latach kolejnych).

Rapp i Poertner (2007) przedstawiają pewne przydatne sugestie dotyczące pisania raportu:

1. **Wprowadź punkt odniesienia.** Liczby są pozbawione znaczenia, jeśli nie ma punktu odniesienia do porównań.

2. **Unikaj zbyt dużej ilości informacji.** Ogranicz prezentacje do najważniejszych ustaleń. Przedstaw w przejrzystej formie.

3. **Zwróć uwagę na estetykę.** Użyj prostych, atrakcyjnych wykresów, diagramów i tabel.

4. **Wyjaśnij tabele, diagramy i wykresy prostym językiem.** Unikaj żargonu. Piszesz dla niepoinformowanego czytelnika.

5. **Spraw, że zestawione dane staną się znaczące.** Upewnij się, że czytelnicy raportu będą w stanie zidentyfikować dane i informacje, które są dla nich ważne na ich poziomie organizacji albo społeczności.

Wykorzystanie solidnych technik gromadzenia i agregowania danych i informacji, jasne przedstawienie rezultatów i raportowanie w sposób użyteczny dla przewidzianych odbiorców pomoże umocnić i zbudować poparcie dla wysiłków na rzecz zmiany ze strony kluczowych partnerów. Ciągła informacja zwrotna i powtórna ocena oraz nieustanna komunikacja ze wszystkimi uczestnikami i zwolennikami przyczyni się zdecydowanie do ustabilizowania wysiłków na rzecz zmiany w taki sposób, że staną się one trwałą, dobrze zintegrowaną częścią organizacji albo społeczności, jeśli taki był zamiar. Na to w końcu miał nadzieję agent zmian, kiedy wysiłki na rzecz zmiany były inicjowane, i to właśnie jest wskaźnikiem, że interwencja odniosła sukces.

Podsumowanie

Naszym celem, gdy pisaliśmy tę książkę, była pomoc studentom w zrozumieniu procesów na poziomie makropraktyki w pracy socjalnej i rozwinięcie przynajmniej pewnych początkowych umiejętności poprzez stosowanie tych zasad. Na początku kariery praktykom może się wydawać, że proces ten jest szczegółowy i przez to przytłaczający. Niektórzy z nich mogą mieć wyobrażenie makropraktyka jako aktywisty, który rzuca się w sam środek problemu i zaczyna organizować protesty i inne akcje. To nie jest rola agentów zmian w profesjonalnie wspomaganym procesie zmiany organizacji albo społeczności.

Dobre planowanie ze znacznie większym prawdopodobieństwem doprowadzi do pomyślnej zmiany. Jeśli stosuje wszystkie procedury opisane w pierwszych dziesięciu rozdziałach, agent zmian powinien dysponować niezbędnymi składnikami pozwalającymi na stworzenie finalnego pisemnego planu oraz implementację, monitorowanie i ewaluację interwencji. Hipoteza robocza dotycząca interwencji ustala kierunek i parametry dla celów i punktów docelowych. Spisane cele i punkty docelowe sprawiają, że cały wysiłek na rzecz zmian prowadzi do aktywności, co oznacza, że system działania jest w stanie sprawić, że dzieje się, to miało się stać, niż jedynie dawać na to nadzieję.

Deklaracja celów zapewnia ogólne poczucie ukierunkowania wysiłków na rzecz planowanej zmiany. Jest ona sformułowana w kategoriach oczekiwanych rezultatów dla populacji docelowej. Gdy interwencja jest wprowadzana w życie, powinno istnieć pewne ogólne poczucie, że zmierza się ku celowi, ale osiągnięcie go, jak rozumie się cel w tym kontekście, nie jest faktycznie mierzone.

Punkt docelowy rezultatu to deklaracja oczekiwanych rezultatów, która ma zoperacjonalizować cel. Spisana jest w taki sposób, że rezultat może być mierzony, monitorowany i ewaluowany. Punkt docelowy obejmuje cztery elementy: czas, obiekt docelowy, rezultat i kryterium. Punkty docelowe procesów wykorzystuje się do opisu głównych składników interwencji, które będą niezbędne do osiągnięcia punktu docelowego rezultatu. Gdy oczekiwania dotyczące rezultatów są jasne, należy określić fazy albo komponenty niezbędne do pomyślnego ich osiągnięcia, a następnie pełen punkt docelowy rezultatu dla każdej fazy albo komponentu. Kiedy bada się punkty docelowe procesów jako całość, planujący powinien być przekonany, że jeśli wszystkie zostaną zrealizowane tak, jak zaplanowano, przyczyni się to do pomyślnego osiągnięcia punktu docelowego rezultatu.

Działania spisuje się zatem dla każdego punktu docelowego procesu. Działania albo zadania powinny być planowane sekwencyjnie, tak że kiedy wszystkie działania zostaną zakończone, punkt docelowy procesu zostanie osiągnięty. Dla każdego działania należy określić ramę czasową i osobę odpowiedzialną za jego wykonanie. Tak więc ogólny plan staje się zawiłym zbiorem celów, punktów docelowych i działań mających współdziałać ze sobą. Jeśli plan jest przygotowany w taki sposób, szanse na powodzenie znacznie wzrastają. Jeśli wszystkie działania zostają zakończone w określonej ramie czasowej, wówczas punkty docelowe procesów powinny zostać osiągnięte. Jeśli punkty docelowe procesów zostają osiągnięte, to punktu docelowe rezultatów powinny zostać osiągnięte. Wreszcie, jeśli punkty docelowe rezultatów zostają osiągnięte, wysiłki na rzecz zmiany zmierzają do celu.

Implementacja interwencji wiąże się z zarządzeniem kwestiami logistycznymi określonymi w planie i z zapewnieniem, że wszystkie problemy techniczne i interpersonalne zostaną rozwiązane. Ewaluacja efektywności interwencji

koncentruje się na punktach docelowych rezultatów; wymaga gromadzenia danych i agregowania ich do celów raportowania dla podmiotów finansujących oraz innych sponsorów i partnerów. Gdy pierwszy cykl monitorowania i ewaluacji został zakończony (zazwyczaj do końca pierwszego roku), wysiłki należy skoncentrować na wprowadzeniu niezbędnych poprawek w celu udoskonalenia programu w oparciu o ustalenia z ewaluacji i poszukiwania sposobów wzmocnienia i projektu i zapewnienia stałego poparcia.

Dodatek – Część 1

Schemat planowania, implementowania, monitorowania i ewaluowania interwencji

Zadanie 1: Ustalenie celu interwencji

Jakiego ogólnego rezultatu oczekuje się, jeśli interwencja odniesie sukces?

Zadanie 2: Spisanie punktów docelowych

Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego
- Czy jest możliwe ustalenie dnia, miesiąca i roku, do którego powinny być widoczne pierwsze rezultaty?
- W jakim momencie w przyszłości można rozsądnie oczekiwać, że pojawią się mierzalne rezultaty tej interwencji?

Zdefiniowanie populacji docelowej
- Jacy są oczekiwani pierwotni beneficjenci interwencji?
- Określenie rezultatu albo wyniku
- Jakich zmian jakości życia populacji docelowej oczekuje się od tej interwencji?

Zdefiniowanie kryterium pomiaru sukcesu
- Jak mierzony będzie rezultat, który został zawarty w deklaracji?
- Czy istnieją dostępne już obserwowalne kryteria pomiaru, czy też kryteria muszą dopiero zostać zaprojektowane?

Zadanie 3: Określenie punktów docelowych procesu

Ustalenie ramy czasowej dla punktu docelowego procesu
- Kiedy zaczynają się i kończą działania określone w tym punkcie docelowym?

Zdefiniowanie obiektu docelowego
- Na których jednostkach, grupach albo produktach będzie koncentrował się ten punkt docelowy?

Określenie rezultatu dla punktu docelowego wyniku
- Jaki rezultat będzie stanowił dowód, że punkt docelowy został osiągnięty?

Zdefiniowanie kryterium do wykorzystania w celach dokumentacyjnych
- Jaki obserwowalny albo mierzalny czynnik albo czynniki można wykorzystać do ustalenia, czy punkt docelowy procesu został osiągnięty?

Zadanie 4: Spisanie wykazu działań dla punktu docelowego procesu

Sformatowanie działań w celu łatwego ich monitorowania
- Jakie działania albo zadania muszą zostać pomyślnie wykonane w celu osiągnięcia punktu docelowego procesu?
- Kiedy każde z działań powinno się rozpocząć i zakończyć?
- Komu należy przypisać odpowiedzialność za zrealizowanie działania?

Zadanie 5: Zainicjowanie planu działania

Zarządzanie logistyką
- Jakie budynki, urządzenia i wyposażenie oraz inne zasoby trzeba będzie zapewnić przed implementacją?
- Gdzie będzie ulokowany nowy personel, w tym wolontariusze?
- Jak można przedstawić w formie diagramu te kroki albo fazy?

Wybór i szkolenie uczestników
- Kto będzie pełnił ogólne obowiązki przywódcze i menedżerskie w interwencji?
- Czy w interwencji zostanie wykorzystany obecny, czy nowy personel i/lub wolontariusze?
- Jakie przygotowania należy poczynić, żeby pozyskać nowych uczestników?
- Jakiego rodzaju wprowadzenie w obowiązki i szkolenia będą potrzebne?

Zadanie 6: Monitorowanie i ewaluacja interwencji

Monitorowanie działań technicznych

- Jaka jest odpowiednia sekwencja działań, które muszą zostać zakończone w celu osiągnięcia punktu docelowego procesu?
- Komu przypisana będzie odpowiedzialność za zakończenie każdego z działań?
- Kiedy każde z działań musi zostać zakończone, aby punkt docelowy procesu został osiągnięty na czas?

Monitorowanie działań interpersonalnych

- Jak entuzjastyczne i pomocne są osoby, które mają przeprowadzić implementację?
- Czy istnieje formalny albo nieformalny system ewaluacji wyników osób przeprowadzających implementację?
- Czy istnieje strategia radzenia sobie ze słabymi wynikami, apatią albo oporem?

Zadanie 7: Ewaluacja skuteczności interwencji

Przygotowywanie okresowych raportów ewaluacyjnych

- Jakie wyniki albo rezultaty są określone w planie interwencji?
- Jakie dane ilościowe i jakościowe oraz inne rodzaje informacji są dostępne do celów ewaluacji?
- Jak dane powinny zostać zagregowane i przedstawione w raporcie ewaluacyjnym?

Dodatek – Część 2

Przykład: Rodziny zastępcze w Jackson County

Następujący przykład ilustruje najważniejsze komponenty spisanego planu wysiłków na rzecz makrozmiany.

Tło

Jackson County obejmuje duże miasto, kilka średniej wielkości przedmieść i niewielki obszar wiejski. Dział Usług dla Dobrostanu Dzieci w Wydziale Usług Socjalnych przeprowadził ostatnio analizę dotyczącą dzieci w rodzinach zastępczych, za które odpowiadał przez ostatnich pięć lat. Ustalenia pokazały, że ta populacja obejmowała nieproporcjonalnie małą liczbę białych dzieci i wysoką liczbę dzieci z innych grup rasowych i etnicznych.

W odpowiedzi na artykuł w gazecie, który informował o tych rezultatach, ponad 30 przedstawicieli różnych społeczności etnicznych wzięło udział w otwartym wysłuchaniu przeprowadzonym przez Radę Nadzorczą Hrabstwa. Wyrazili oni poważne obawy w związku z tymi ustaleniami. Dyrektorowi ds. Usług dla Dobrostanu Dzieci polecono wyznaczyć grupę zadaniową do zbadania sytuacji i przedstawienia zaleceń. Czternastoosobowa grupa zadaniowa składała się z:

- trojga rodziców dzieci z mniejszości etnicznych ulokowanych w rodzinach zastępczych;
- czworga liderów społeczności mniejszościowych;
- dwojga rodziców zastępczych;
- dwojga pracowników socjalnych zajmujących się rodzinami zastępczymi;
- koordynatora rekrutacji rodzin zastępczych;
- badacza z lokalnego uniwersytetu zajmującego się dobrostanem dzieci;
- głównego administratora z programu rodzin zastępczych.

Analiza problemu

Grupa zadaniowa rozpoczęła od początkowej deklaracji problemu. Skoncentrowała się na fakcie, że dzieci z mniejszości etnicznych stanowiły większy odsetek dzieci w rodzinach zastępczych, niż można by oczekiwać na podstawie ogólnego odsetka tych dzieci w hrabstwie. Grupa rozpoczęła następnie przegląd dostępnej literatury, żeby zapoznać się z kwestiami związanymi z rodzinami zastępczymi i powrotem do naturalnych rodzin. Przegląd literatury, który przeprowadziła grupa, ujawnił następujące fakty:

- Dzieci kolorowe były nadreprezentowane w rodzinach zastępczych nie tylko w Jackson County, ale również w innych częściach hrabstwa.
- Dzieci z mniejszości rasowych albo etnicznych mogą być nadreprezentowane w rodzinach zastępczych na dwa sposoby: (a) mogą być umieszczane w rodzinach zastępczych częściej niż dzieci białe i/lub (b) mogą opuszczać rodziny zastępcze rzadziej niż dzieci białe, a tym samym stanowić większość w rodzinach zastępczych w każdym danym momencie.
- Raporty badawcze sugerują, że dzieci z mniejszości etnicznych, gdy zostaną już umieszczone

w rodzinach zastępczych, są adoptowane albo umieszczane w innych stałych instytucjach w takim samym tempie jak białe dzieci. Jednak dzieci z mniejszości etnicznych, które wracały do domów swoich rodziców, wracały tam znacznie wolniej niż dzieci białe.
- Umieszczanie dzieci w rodzinie zastępczej może być konieczne, jeśli jest to jedyny sposób na zapewnienie im bezpieczeństwa, jednak pracownicy powinni podjąć wszelkie możliwe wysiłki, by uniknąć konieczności umieszczania ich w rodzinie zastępczej przez ułatwienie rozwiązywania problemów rodzinnych, gdy dzieci są jeszcze w domu.

Jeśli wciąż jest to możliwe, pobyt w rodzinie zastępczej ma być tymczasowy. Pracownicy powinni spróbować ułatwić rozwiązywanie problemów w rodzinie, żeby pozwolić dzieciom na powrót do domu tak szybko, jak to możliwe. Jeśli nie można tego zrobić, następną najlepszą możliwością jest znalezienie jakiegoś stałego miejsca pobytu takiego jak dom adopcyjny.

Analiza populacji

Członkowie zespołu zadaniowego skierowali następnie swoje wysiłki na lepsze zrozumienie populacji, którą zdefiniowali jako dzieci z mniejszości etnicznych w rodzinach zastępczych. W tym celu przejrzeli statystyki z pięciu lat z działu zajmującego się dobrostanem dzieci, przestudiowali szczegółowo ustalenia z najnowszego raportu działu i przejrzeli inne badania dotyczące dzieci i rodzin należących do mniejszości. Najważniejsze z ustalonych przez nich faktów obejmowały:

- Pobyt w rodzinie tymczasowej ma być czasowy, jeśli jednak przedłuża się w nieskończoność, jest szkodliwy dla dzieci. Dzieje się tak dlatego, że zagraża ich zdolności do nawiązywania najważniejszych z punktu widzenia rozwoju więzi z rodzicami albo stałymi rodzicami zastępczymi.
- Dla zdrowego rozwoju dzieci muszą przejść przez ciąg stadiów i z powodzeniem zrealizować zadania rozwojowe. Zrealizowanie tych zadań może zostać przerwane przez umieszczenie w rodzinie zastępczej. Może to skutkować opóźnieniem rozwoju dziecka.
- Umieszczenie dziecka z danej grupy etnicznej w rodzinie zastępczej z innej grupy etnicznej może być szkodliwe dla dziecka, jeśli rodzina zastępcza nie zdaje sobie sprawy albo jest niewrażliwa na ważne czynniki kulturowe.

W oparciu o te ustalenia grupa zadaniowa sprecyzowała deklarację problemu, by skoncentrować się na konkretnych obawach, że dzieci kolorowe będą z większym prawdopodobieństwem umieszczane w rodzinach zastępczych, a z mniejszym prawdopodobieństwem będą wracać do swoich rodzin biologicznych w przewidzianym czasie.

Analiza obszaru

Początkowe ustalenia z wysiłków badawczych podjętych przez zespół zadaniowy implikowały również, że obszarem, na którym wysiłki na rzecz zmiany będą musiały zostać podjęte, nie jest społeczność jako całość, tylko organizacja usług socjalnych w Jackson County. Przy takim założeniu grupa zadaniowa zgromadziła następujące informacje z akt w wydziale i z wywiadów z obecnymi i byłymi klientami i profesjonalistami z innych agencji w społeczności:

- Odsetek osób kolorowych, które zajmowały stanowiska profesjonalistów w dziale odpowiedzialnym za usługi dla rodzinach zastępczych w Jackson County, był znacznie niższy niż odsetek dzieci umieszczonych w rodzinach zastępczych w hrabstwie.
- Rodzice zastępczy licencjonowani przez oddział również byli mniej zróżnicowani rasowo i etnicznie niż populacja dzieci w rodzinach zastępczych w hrabstwie.
- Wielu pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych postrzegano jako nieposiadających dogłębnego zrozumienia znaczenia kultury i tradycji dla rodzin z mniejszości etnicznych. Oznaczało to, że zachowanie dzieci zazwyczaj interpretowano z perspektywy białych, co mogło być niespójne z normami przyjętymi i rozumianymi w społecznościach mniejszości.

Gdy usługi związane z dobrostanem dzieci zostały w Jackson County skomercjalizowane, było mniej prawdopodobne, że białe dzieci zostaną umieszczone w rodzinie zastępczej niż dzieci niebiałe.

Usługi wspierające oferowane, by pomóc rodzinom w radzeniu sobie z problemami, kiedy dziecko zostało zabrane, postrzegano jako pozbawione wrażliwości kulturowej niezbędnej do wzmocnienia rodzin z mniejszości etnicznych.

Jak pokazano na Rysunku 1.1 w rozdziale 1, wysiłki na rzecz zmiany, które członkowie grupy zadaniowej zaczęli planować, zakładają, że sytuacja dotyczy pokrywania się problemu (zbyt duże prawdopodobieństwo, że dzieci trafią do rodzin zastępczych i że pozostaną w nich zbyt długo), populacji (dzieci kolorowe) i terytorium (Jackson County Social Services, jego pracownicy, rodzice zastępczy i klienci). Uznano, że rodziny biologiczne obsługiwane przez dział rodzin zastępczych wydziału potrzebowały więcej zasobów i usług wspierających. Profesjonalny personel działu i rodzice zastępczy potrzebowali również lepszego zrozumienia norm rodzinnych i zmiennych mających zasadnicze znaczenie dla zdrowego środowiska rodzinnego dla dzieci z mniejszości.

Hipoteza dotycząca etiologii problemu

W oparciu o wcześniejsze ustalenia zespół zadaniowy stworzył następującą hipotezę dotyczącą etiologii problemu.

Z uwagi na następujące czynniki:

- małą liczbę personelu z mniejszości etnicznych;
- małą liczbę rodziców zastępczych z mniejszości etnicznych;
- ograniczoną znajomość kultury ze strony personelu i rodziców zastępczych;
- dużą liczbę dzieci z mniejszości etnicznych odbieranych ich rodzicom,
- skutkiem jest:
- nieczułość organizacji i nieświadomość znaczenia kultury w rodzinach zastępczych;
- preferowanie przez rodziców zastępczych białych dzieci;
- niski poziom kompetencji kulturowej w całej agencji;
- nieproporcjonalnie duża liczba dzieci z mniejszości etnicznych w rodzinach zastępczych.

Hipoteza dotycząca interwencji

W oparciu o wcześniejsze analizy grupa zadaniowa zaproponowała hipotezę dotyczącą interwencji.

Jeśli możemy:

- zrekrutować bardziej zróżnicowany personel zajmujący się dobrostanem dzieci;
- zrekrutować więcej rodziców zastępczych z mniejszości etnicznych;
- wyszkolić personel i rodziców zastępczych;
- wesprzeć rodziny z mniejszości etnicznych w domu,
- to można oczekiwać następujących rezultatów:
- poprawy komunikacji i zrozumienia między rodzinami z mniejszości etnicznych i personelem;
- rodzin bardziej zdolnych do zaspokojenia kulturowych i etnicznych potrzeb dzieci z mniejszości etnicznych ulokowanych w rodzinach zastępczych;
- zwiększonej kompetencji kulturowej ze strony białego personelu i rodziców zastępczych;
- zwiększonej liczby zakończonych powodzeniem powrotów dzieci z mniejszości etnicznych do rodzin biologicznych.

Po przejściu wszystkich zadań naszkicowanych we wcześniejszych rozdziałach tej książki, grupa zadaniowa opracowała następujący pisemny plan.

Część I: Problem i proponowana zmiana

W Dziale ds. Usług dla Dobrostanu Dzieci Jackson County stwierdzono ostatnio, że wskaźnik powrotów dzieci z mniejszości z rodzin zastępczych do rodzin naturalnych był znacznie niższy niż taki wskaźnik dla białych dzieci. Wyznaczono grupę zadaniową i podjęto badania. Badania wskazały wiele czynników przyczynowych.

Istnieją pewne dowody, że rodziny z mniejszości, z których dzieci trafiają do rodzin zastępczych, mają więcej

problemów ekonomicznych, społecznych i emocjonalnych oraz potrzebują sieci usług wspierających, które umożliwią im wzmocnienie rodziny i lepszą opiekę nad dziećmi. Takie usługi na ogół nie były dostępne dla tych rodzin.

Są również dowody, że pracownikom zajmującym się dobrostanem dzieci i rodzicom zastępczym brak wiedzy o kulturze, co może być ważne dla procesu podejmowania decyzji dotyczących potrzeb dzieci z mniejszości etnicznych i tego, co powinno się uważać za realistyczne oczekiwania co do zachowań i wyników dotyczących powrotów do rodzin naturalnych.

Grupa zadaniowa zaproponowała serię interwencji mających na celu poprawę wrażliwości kulturowej pracowników zajmujących się opieką nad dziećmi i rodziców zastępczych oraz wzmocnienie rodzin, które umieszczają dzieci w rodzinach zastępczych.

Pierwszy zbiór interwencji będzie ukierunkowany na pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych. Działania związane z rekrutacją będą obejmować:

- skontaktowanie się z wydziałami studiów w zakresie pracy socjalnej;
- ogłoszenia w agencjach miejskich, w których jest duża liczba pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci z mniejszości etnicznych.

Szkolenie w zakresie wrażliwości kulturowej dla pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych będzie obejmować:

- ocenę wartości i poglądów związanych z pracą dziećmi z mniejszości etnicznych i ich rodzinami;
- rozumienie rodzin i dzieci afroamerykańskich;
- rozumienie rodzin i dzieci latynoskich;
- rozumienie rodzin i dzieci rdzennie amerykańskich;
- rozumienie rodzin i dzieci azjoamerykańskich.

Rodzice zastępczy, którzy ukończyli szkolenie z zakresu wrażliwości kulturowej:

- będą otrzymywać wyższe wynagrodzenie;
- uzyskają certyfikaty pozwalające przyjmować do rodziny zastępczej dzieci z mniejszości etnicznych.

Drugi zbiór interwencji będzie obejmował usługi wspierające, na które uzyskają kontrakt agencje, które dowiodły zrozumienia i wrażliwości na kultury mniejszości etnicznych. Te usługi będą ukierunkowane na rodziny z mniejszości. Są to:

- indywidualna i rodzinna ocena i doradztwo;
- praca z konkretnymi przypadkami;
- bodźce ekonomiczne;
- szkolenie rodzicielskie;
- grupy samopomocy.

Część II: Kluczowi aktorzy i systemy

Tabela 11.1 przedstawia przegląd systemów, ich definicje i przedstawicieli każdego z systemów. Zauważmy, że systemy celowo się pokrywają.

Część III: Cele, punkty docelowe i działania

Te wysiłki na rzecz zmiany zaproponowano jako trzyletni projekt pilotażowy, w którym to czasie dział ds. dobrostanu dzieci będzie eksperymentował i poprawiał wszystkie problemy odkryte w implementacji oryginalnego projektu. Po trzyletnim okresie próbnym ma on zostać wdrożony jako stała część Usług dla Dobrostanu Dzieci w Jackson County.

Cel

Ograniczenie nieproporcjonalnie dużej liczby dzieci z mniejszości etnicznych w rodzinach zastępczych w systemie ochrony dobrostanu dzieci w Jackson County.

Punkt docelowy rezultatu 1

Do 31 grudnia 20XX roku zwiększyć wiedzę o kulturach czterech mniejszości etnicznych przynajmniej 50 szkolonych osób (w tym pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych) mierzoną pięćdziesięcioprocentowym wzrostem liczby punktów uzyskanych przed i po szkoleniu na testach stworzonych na potrzeby kursu szkoleniowego.

Tabela 11.1 Systemy

Przedstawiciel systemu	Definicja	System
Inicjujący	Ci, który jako pierwsi zwrócili uwagę na problem	Black Families United, organizacja społecznościowa, która podjęła wysiłki w celu zorganizowania spotkania z Radą Nadzorczą Hrabstwa
Agenta zmian	Profesjonalny pracownik socjalny, agencja i inni koordynujący wysiłki na rzecz zmian	Grupa zadaniowa złożona z doświadczonych superwizorów zajmujących się kwestią dobrostanu dzieci
Klienta	Beneficjenci pierwotni i wtórni	Dzieci z mniejszości etnicznej, które są umieszczone w rodzinach zastępczych i ich rodzice
Wsparcia	Inni, od których można oczekiwać poparcia wysiłków na rzecz zmiany	Przynajmniej osiem etnicznych organizacji społecznościowych, dwie grupy rzeczników praw dzieci, kilkoro duchownych z mniejszości etnicznych i ich kongregacje, wielu profesjonalistów zajmujących się dobrostanem dzieci i stowarzyszenie rodziców zastępczych
Kontrolujący	Osoba lub osoby, które mają władzę i autorytet, żeby zaaprobować zmianę i skierować ją do wprowadzenia w życie	Rada Nadzorcza Hrabstwa
Gospodarz	Część organizacji albo społeczności, która zapewni pieczę nad zarządzaniem interwencją	Jackson County Division of Child Welfare
Implementujący	Personel i/lub wolontariusze, którzy przeprowadzą interwencję	Trzy jednostki w Jackson County Division of Child Welfare: jednostka ds. rodzin zastępczych jednostka ds. szkolenia i rozwoju kadry jednostka ds. kontraktowania usług

Tabela 11.1 Systemy cd. ze str. 445

Przedstawiciel systemu	Definicja	System
Docelowy	To, co musi zostać zmienione, żeby interwencja zakończyła się sukcesem	Ponieważ będzie to proces wieloetapowy, będą w nim występowały cele poszczególnych etapów. Celem początkowym będą źródła finansowania potrzebnego do zabezpieczenia proponowanych interwencji. Obejmują one Radę Nadzorczą i kilka lokalnych fundacji. Dalsze cele to (1) pracownicy zajmujący się dobrostanem dzieci i rodzice zastępczy, którzy muszą stać się bardziej wyczuleni na kwestie etniczne, oraz (2) rodziny z mniejszości etnicznych, których dzieci znajdują się w rodzinach zastępczych
Działania	Rozszerzony komitet planujący i koordynujący odpowiedzialny za doprowadzenie wysiłków na rzecz zmiany do końca	Grupa zadaniowa wraz z kluczowymi przedstawicielami z Jackson County Division of Child Welfare i potencjalnymi świadczeniodawcami

Punkty docelowe procesu

- Do 31 lipca 20XX roku zaprezentować propozycję Radzie Nadzorczej Hrabstwa dotyczącą funduszy na rozwój wrażliwego kulturowo programu szkolenia dla pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych w Jackson County.
- Do 30 września 20XX roku stworzyć cztery kursy szkoleniowe z zakresu rozumienia rodzin afroamerykańskich, latynoskich, rdzennie amerykańskich i azjoamerykańskich przeznaczone dla pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych, którzy obsługują dzieci z mniejszości etnicznych.
- Do 31 października 20XX roku przygotować przynajmniej 50 egzemplarzy handoutów związanych z kursami szkoleniowymi i rozdystrybuować je w Zespole ds. Rozwoju Personelu i Szkolenia.
- Do 30 listopada 20XX roku zrekrutować co najmniej 50 pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych do udziału w kursie.
- Do 31 stycznia 20XX roku zorganizować testy wstępne i wyszkolić przynajmniej 50 pracowników zajmujących się dobrostanem dzieci i rodziców zastępczych w zakresie wrażliwości kulturowej.
- Do 31 marca 20XX roku przeprowadzić testy końcowe dla osób biorących udział w szkoleniu i przeanalizować wyniki z testów wstępnych i końcowych.

Punkt docelowy rezultatu 2

Do 30 września 20XX roku przynajmniej 100 rodzin z mniejszości etnicznych z dziećmi w rodzinach zastępczych zwiększy swoją siłę i poprawi umiejętności rodzicielskie mierzone wzrostem o co najmniej 30 procent liczby punktów z Multidimensional Parenting and Family Assessment Inventory.

Punkty docelowe procesu

- Do 30 listopada 20XX roku sporządzony zostanie inwentarz zasobów ekonomicznych, społecznych, emocjonalnych i rodzinnych potrzebnych do obsłużenia rodzin afroamerykańskich, latynoskich, rdzennie amerykańskich i azjoamerykańskich w Jackson County.
- Do 30 kwietnia 20XX roku przynajmniej 100 rodzin z mniejszości etnicznych z dziećmi w rodzinach zastępczych zostanie poddanych wstępnej ocenie w celu ustalenia, jakie zasoby są obecnie wykorzystywane i jakie zasoby są potrzebne, ale niedostępne lub nieosiągalne.
- Do 30 czerwca 20XX roku luka między dostępnymi i potrzebnymi zasobami dla rodzin z mniejszości zostanie udokumentowana na piśmie.
- Do 30 września 20XX roku formalne propozycje dotyczące finansowanych usług przeznaczonych dla rodzin z mniejszości zostaną zaprezentowane radzie nadzorczej Jackson County i przynajmniej dwóm lokalnym fundacjom.

Część IV: Taktyki

Przewiduje się, że ten wysiłek na rzecz zmiany będzie przebiegał przez szereg faz, które tu przedstawiono.

Faza 1

Celem fazy 1 jest doprowadzenie do zaakceptowania zmiany przez potencjalne podmioty finansujące. Faza ta koncentruje się na Radzie Nadzorczej Hrabstwa, kilku prywatnych fundacjach zainteresowanych problemami mniejszości i osobach, które mogą wpłynąć na ich decyzje. Taktyka kampanii będzie obejmować edukację, perswazję i lobbowanie. W razie gdyby taktyka kampanii nie doprowadziła do sukcesu i źródła finansowania nie były otwarte na zmianę, morze zostać wykorzystana taktyka sporu. Te taktyki będą obejmować odwołanie się do mediów masowych w celu zmobilizowania systemów wsparcia, jak również przeprowadzenia negocjacji oraz akcji społecznej na dużą skalę.

Faza 2

Celem fazy 2, jeśli projekt uzyska finansowanie, jest podniesienie świadomości kulturowej, wiedzy i kompetencji. Faza ta będzie się koncentrować na personelu zajmującym się dobrostanem dzieci i rodzicach zastępczych, którzy obsługują dzieci z mniejszości i ich rodziny. Taktyki współpracy będą obejmować wspólne działania, budowanie potencjału i edukację.

Faza 3

Celem fazy 3 jest zagwarantowanie, że udoskonalone usługi będą świadczone rodzinom z mniejszości, które umieściły dzieci w rodzinach zastępczych. Usługi powinny zostać dostosowane do unikalnych potrzeb, problemów, interesów i tradycji każdej grupy etnicznej i będą obejmować zastosowanie wiedzy i umiejętności uzyskanych w fazie 2. Te wysiłki będą się koncentrować na pracownikach zajmujących się dobrostanem dzieci, rodzicach zastępczych i usługodawcach, z którymi zawarto kontrakty. Taktyki współpracy będą obejmować budowanie potencjału i wspólne działanie.

Monitorowanie i ewaluacja

Na superwizorze, który należał do grupy zadaniowej, będzie spoczywał obowiązek monitorowania implementacji projektu i przygotowania raportów ewaluacyjnych. Wykorzysta on cele projektu, punkty docelowe rezultatów, punkty docelowe procesów i działania jako podstawę zapewniającą, że wszystkie zadania i działania są przeprowadzane na czas i na możliwym do przyjęcia poziomie jakości.

Raport ewaluacyjny będzie koncentrował się na wynikach dotyczących (1) zwiększonej świadomości kulturowej, wiedzy i kompetencji pracowników i rodziców zastępczych; (2) poprawy poziomu komfortu i zrozumienia między rodzinami z mniejszości etnicznych i pracownikami zajmującymi się dobrostanem dzieci; (3) wzmocnienia rodzin i umiejętności rodzicielskich po stronie uczestniczących rodzin z mniejszości etnicznych; oraz (4) zwiększonej liczby dzieci z mniejszości etnicznych umieszczonych w rodzinach zastępczych powracających do swoich rodzin biologicznych.

Makropraktyka pracy socjalnej
Streszczenie

Książka *Makropraktyka pracy socjalnej* jest wprowadzeniem do makropraktyki, rozumianej jako „kierowana wiedzą profesjonalną interwencja lub interwencje, mające wywołać zmianę na poziomie organizacji, społeczności bądź polityki publicznej". Publikacja ta ma podwójny wymiar – z jednej strony przybliża czytelnikowi teoretyczną podbudowę makropraktyki (główne teorie, dyskusje, definicje), z drugiej w sposób niezwykle praktyczny wskazuje, jak krok po kroku realizować zadania mające na celu zmianę warunków funkcjonowania społeczności lub organizacji.

Autorzy książki wychodzą z założenia, że choć niektórzy pracownicy socjalni w sposób szczególny koncentrują się w swojej pracy na mikropraktyce (pracy z indywidualnym przypadkiem bądź rodziną/grupą), wszyscy napotykają sytuacje, w których interwencje na makropoziomie są właściwą reakcją na zdiagnozowaną potrzebę albo problem. Ich zdaniem pracownik świadczący usługi na poziomie mikro albo pracujący z indywidualnym przypadkiem ponosi również odpowiedzialność za inicjowanie zmian w organizacjach i społecznościach. Pracownicy działający na mikropoziomie często jako pierwsi rozpoznają sytuacje wskazujące na potrzebę zmiany. Jeśli jedna lub dwie osoby przedstawiają konkretny problem, logiczną odpowiedzią jest zajęcie się nimi jako jednostkami. Jednak gdy więcej jednostek przedstawia tę samą sytuację jako problem, najwidoczniej coś złego dzieje się w systemach, z którymi ci klienci wchodzą w interakcje. Pracownik socjalny musi więc przyjąć odpowiedzialność za zidentyfikowanie systemu lub systemów, które wymagają zmiany, i określenie zmiany, jaka jest potrzebna. Natura systemu lub systemów wymagających zmiany i typ zmiany, która jest niezbędna, mogą doprowadzić do interwencji obejmującej całą społeczność albo interwencji w pojedynczej organizacji.

Autorzy publikacji postrzegają zatem zawód pracownika socjalnego jako profesję, która wymaga postrzegania klienta jako części wielu nakładających się na siebie systemów, które mają wpływ na środowisko społeczne i fizyczne jednostki. Profesja pracy socjalnej jest zaangażowana w poszukiwania sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej przy zaangażowaniu wykluczonej populacji, która nie otrzymuje odpowiednich usług, a umiejętności związane z makropraktyką są niezbędne w stawianiu czoła tym nierównościom. Jednocześnie pracownicy socjalni, którzy zajmują się makropraktyką, muszą rozumieć, na czym polega i co daje klientom świadczenie bezpośrednich usług w indywidualnych gospodarstwach domowych albo na poziomie grupowym. Bez zrozumienia tego makropraktyka jest prowadzona bez odpowiedniego ugruntowania, polegającego na pełnym zrozumieniu problemów i potrzeb klienta. Wzajemne połączenie mikro- i makropracy stanowi sedno pracy socjalnej. Równie ważne jest, by pracownicy socjalni zrozumieli naturę interwencji indywidualnej i grupowej, jak to, by zrozumieli naturę zmiany organizacyjnej, społecznościowej i politycznej.

Autorzy publikacji przedstawiają różne sposoby konceptualizacji obszarów, w których występuje makropraktyka pracy socjalnej, niemniej skupiają się przede wszystkim na dwóch z nich – społecznościach i organizacjach. Ich zadaniem sfery organizacyjna i społecznościowa są głęboko osadzone w polityce społecznej, dlatego, mimo że tworzenie i analiza tych polityk nie są głównym przedmiotem zainteresowania tej publikacji, autorzy kładą duży nacisk na konieczność rozumienia, jak ideologie i wartości przejawiają się w polityce lokalnej, stanowej i narodowej i jakie mają znaczenie dla makrozmiany.

Interwencje na makropoziomie mogą być skomplikowane, dlatego autorzy publikacji przyjęli za swój cel przedstawienie systematycznego podejścia (tzw. podejścia racjonalnego planowania) do tego wyzwania, dzięki któremu wysiłki podejmowane przez pracowników socjalnych (nazywanych agentami zmiany) stają się bardziej realne do wykonania. Podejście to zostało ujęte w 11 rozdziałach, z których każdy koncentruje się na wybranym aspekcie, stanowiącym kolejny krok we wprowadzaniu zmiany na makropoziomie.

Rozdział 1 stanowi wprowadzenie do makropraktyki pracy socjalnej. W tym rozdziale zostały przedstawione podstawy, na których czytelnicy mogą oprzeć zrozumienie makropraktyki pracy socjalnej, przedstawiono w nim także najważniejsze pojęcia i definicje. Społeczności postrzegane są jako systemy, w których istnieją zarówno relacje horyzontalne, jak i wertykalne, oraz które składają się z wielu części (grup, organizacji, jednostek), stanowiących pewną całość. Te części są ze sobą powiązane, niektóre z nich bardziej, inne mniej. Istnieją zasoby, których system potrzebuje, żeby funkcjonować, a mogą nimi być ludzie, wyposażenie, fundusze, wiedza, legitymizacja i mnóstwo innych komponentów. Autorzy wykorzystali komentarze i listy przesłane przez ich wcześniejszych studentów, którzy są teraz praktykującymi pracownikami socjalnymi, aby zilustrować problemy i wyzwania, na jakie napotykają makropraktycy pracy socjalnej w swoich działaniach w amerykańskich społecznościach.

W rozdziale tym nakreślone zostały również kwestie związane z etyką pracy socjalnej, oraz dylematami, którym pracownicy muszą stawić czoła pracując na poziomie makro. W wielu przypadkach ich działań nie ma jednej słusznej lub niesłusznej odpowiedzi, a właściwy kierunek działania wcale nie jest jasny. Przepracowanie tych dylematów pomaga w zbudowaniu tożsamości profesjonalnej, która obejmuje aspekty zarówno mikropraktyki, jak i makropraktyki.

W **rozdziale 2** przedstawione zostały historyczne korzenie makropraktyki. Zdaniem autorów, aby pracownicy socjalni byli w stanie zrozumieć makrosystemy i prowadzić w nich praktykę, muszą znać i rozumieć zarówno historię profesji pracy socjalnej, jak i charakter społeczeństwa, w którym ona ewoluowała. Autorzy opisali efekty gwałtownych zmian społecznych, które miały miejsce w Stanach Zjednoczonych w XIX i XX wieku, takich jak imigracja, industrializacja i gwałtowny wzrost liczby ludności. Doprowadziły one do koncentracji ludzi na wielkich obszarach miejskich, gdzie po raz pierwszy zaczęły powstawać nowoczesne struktury instytucjonalne, takie jak wysoce wyspecjalizowane organizacje.

Jednym z powracających wątków w tym rozdziale jest konieczność szczególnego zrozumienia historii oraz obecnej sytuacji dyskryminowanych i wykluczonych grup w społeczeństwie. W publikacji opisano główne grupy społeczne, które ucierpiały w sposób szczególny w trakcie rozwoju społeczeństwa amerykańskiego. Są to: Rdzenni Amerykanie, Latynosi, Afroamerykanie, Azjoamerykanie, kobiety, osoby niepełnosprawne, a także lesbijki, geje, osoby biseksualne i transgenderowe. Znajomość historii tych grup jest istotna przede wszystkim dlatego, że to właśnie one stanowią najczęściej grupy docelowe działań podejmowanych przez pracowników socjalnych.

Rozdział 3 skupia się na zrozumieniu problemów społeczności i organizacji. W tym rozdziale zaprezentowano podejście do uporządkowanej, systematycznej, profesjonalnie kierowanej zmiany. Jest to podejście, które – w idealnej sytuacji – wymaga dużo czasu oraz pogłębionej pracy analitycznej i poznawczej, niemniej proces ten może być uproszczony albo wydłużony, w zależności od złożoności i czasu trwania problemu. Autorzy wychodzą z założenia, że zignorowanie potrzeby posiadania bieżących informacji i przejście od razu do działania może okazać się nieodpowiedzialne i zgubne dla wielu osób, którym zmiana ma służyć. Wysiłek mający na celu zmianę wymaga systematycznego i wszechstronnego podejścia.

Identyfikowanie warunków, problemów i potrzeb organizacji i społeczności oraz zajmowanie się nimi rodzi złożony zbiór wyzwań dla pracownika socjalnego. Model przedstawiony w tym rozdziale i w większej części publikacji nazwany jest podejściem racjonalnego planowania. Opiera się on na zbadaniu bieżącej sytuacji oraz starannym opracowaniu i zaleceniu planu zmiany, która prowadzi do przewidzianych rezultatów. W racjonalnym planowaniu obecna jest swojego rodzaju linearność – kiedy plan zostanie sformułowany, przechodzi się od jednego kroku do drugiego, dopóki ustalony cel nie zostanie osiągnięty

Rozdział 4 poświęcony został zagadnieniu rozumienia populacji. Rozdziały 3 i 4 są rozdziałami podręcznikowymi, które mają przeprowadzić pracownika socjalnego przez uporządkowany, systematyczny przegląd istniejącej wiedzy, badań, danych, informacji, perspektyw historycznych i innych typów informacji, które mogą być dostępne w odniesieniu do problemów i dotkniętych nimi populacji. Celem tej kompilacji wiedzy i informacji jest dojście profesjonalisty do jasnego zrozumienia wielu czynników, które mogły doprowadzić do zastanej sytuacji. W oparciu o badania i analizy tych czynników musi on zawęzić szeroką i ogólną definicję problemu do małej liczby bardzo specyficznych czynników, które nadają się do interwencji i rozwiązania problemu.

Rozdział 5 dotyczy rozumienia społeczności. Ten rozdział przedstawia przegląd teorii, perspektyw i modeli praktyki dotyczących społeczności, z których korzystają pracownicy socjalni. Są to teorie systemów, ekologiczne, zachowań ludzkich, władzy, polityki i zmiany, a także współczesne perspektywy dotyczące mocnych stron, empowermentu i odporności. Każda z tych teorii przedstawia inne definicje i typy społeczności. Jedną cechą wspólną tych teorii społeczności jest przywiązywanie przez nie wagi do struktury i funkcji. Autorzy przedstawiają nie tylko historyczny rozwój teorii dotyczących społeczności, ale przeprowadzają też pogłębioną analizę ich mocnych i słabych stron.

Rozdział 6 dotyczy diagnozowania społeczności. Diagnoza społeczności stanowi jedną metodę analizowania tego, co zaszło i co zachodzi na wyznaczonym obszarze. Realizowana umiejętnie makropraktyka wymaga (1) zgromadzenia sfokusowanych i precyzyjnych danych; (2) przeanalizowania trendów historycznych; i (3) wszechstronnego zrozumienia jakościowych elementów, które odzwierciedlają ludzkie doświadczenia, interakcje i relacje. Proces diagnozy dotyczy populacji docelowej – jej historii, potrzeb, problemów. Jej nieodłącznym elementem jest jednak również analiza usług, które są dostępne i świadczone dla jej członków, a także świadczeniodawców – zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

W oparciu o dane i informacje zgromadzone w procesie oceny systemu usług socjalnych w społeczności makropraktyk musi dokonać profesjonalnego osądu adekwatności zasobów przeznaczonych dla populacji docelowej w społeczności. Jeśli ta ocena jest wszechstronna i rozstrzygająca, praktyk zyska wystarczające zrozumienie tego, co dzieje się w społeczności, by zidentyfikować i rozpocząć ocenę potrzebnych zmian na rzecz populacji docelowej.

Rozdział 7 poświęcony został rozumieniu organizacji. W tym rozdzialeprzedstawione zostały teorie dotyczące tych podmiotów, które mogą pomóc pracownikom socjalnym w zrozumieniu organizacji, w których i z którymi pracują. Teorie te można po części rozumieć w kategoriach dzielących je różnic. Niektóre z nich (takie jak zarządzanie naukowe i szkoła relacji międzyludzkich) to modele preskryptywne, dostarczające wskazówek, jak organizować i realizować działania w praktyce. Inne, takie jak model biurokracji i podejmowania decyzji, oferują strategie pojęciowe służące do analizy organizacji i ich działań.

Teorie te różnią się pod względem podejścia do wyjaśniania zachowania organizacji. Niektóre przyjmują podejście racjonalne, w którym zachowanie postrzega się jako rezultat logicznych decyzji, jak osiągnąć cele instrumentalne. Inne stosują koncepcję systemów naturalnych, w której organizację postrzega się jako analogiczną do biologicznego organizmu, a jej zachowanie jako odpowiedź na potrzebę przetrwania i zachowania samej siebie.

Teorie różnią się również pod względem tego, czy przyjmują perspektywę systemów zamkniętych czy systemów otwartych w odniesieniu do roli środowiska organizacji. Koncepcja systemów zamkniętych domyślnie koncentruje się na wewnętrznej strukturze i procesach w organizacjach i zazwyczaj zwraca niewielką uwagę, albo nie zwraca jej w ogóle na rolę środowiska. Modele systemów otwartych kładą nacisk na zależność organizacji od ich środowiska i przyjmują strategie analityczne, które postrzegają wewnętrzną strukturę i proces jako wytwór interakcji ze środowiskiem.

Każdą teorię można również rozumieć w kategoriach jednej lub niewielkiej grupy zmiennych organizacyjnych, na które zwraca ona szczególną uwagę. Obejmują one strukturę (biurokrację), wydajność i rolę managementu (zarządzanie naukowe i uniwersalistyczne), interakcje społeczne i samorealizację (teoria relacji międzyludzkich i Teoria Y), cele organizacji (szkoła instytucjonalna i zarządzanie przez cele), wybór strategiczny (model podejmowania decyzji), interakcje ze środowiskiem (teoria kontyngencji), sprawo-

wanie władzy i wpływ polityczny (model ekonomii politycznej), kultura organizacyjna, jakość (Teoria Z i zarządzanie przez jakość) oraz stosowanie zasad badawczych do podejmowania decyzji opartych na wiedzy (zarządzania oparte na dowodach). Jak to często ma miejsce w przypadku budowania teorii, wiele z tych modeli wyrosło z krytyki wcześniejszych prac i prób skorygowania ich słabości. Niemniej, nawet najwcześniejsze teorie zachowują znaczne walory, a krytycznym zadaniem w analizie organizacji jest wydobycie z każdego modelu najbardziej wartościowych intuicji i zastosowanie ich do realizowanego zadania.

Rozdział 8 dotyczy oceny organizacji usług społecznych. W tym rozdziale autorzy zaproponowali, żeby zrozumienie organizacji wiązało się z realizacją dwóch zadań: (1) identyfikacją środowiska organizacji i zrozumienia relacji między organizacją i znaczącymi elementami jej środowiska oraz (2) zrozumieniem wewnętrznych działań samej organizacji.

Ważne elementy środowiska zadaniowego obejmują źródła potrzebnych zasobów takich jak fundusze pieniężne, zasoby niepieniężne, klienci i instytucje pośredniczące odsyłające klientów oraz inne potrzebne wkłady. Równie ważne w środowisku zadaniowym są ciała regulacyjne i akredytujące, które ustalają standardy dla organizacji oraz stowarzyszenia profesjonalne albo rady licencjonujące, które ustalają standardy dla personelu organizacji. Silne i pozytywne relacje z tymi instytucjami stanowią ważny element ogólnej siły i stabilności agencji.

Ocena wewnętrznego funkcjonowania organizacji obejmuje również zrozumienie takich elementów jak autorytet i misja korporacji; styl zarządzania i przywództwa; struktura organizacyjna i programowa; podejmowane przez agencję środki zapewniające wydajność, jakość i efektywność; politykę i praktyki związane z personelem oraz odpowiednie środki. Wykorzystanie narzędzi opisanych w tym rozdziale jako środki oceny organizacji, umożliwia praktykowi lepsze zrozumienie kontekstu organizacyjnego, w którym identyfikuje się problemy i proponuje zmiany.

Rozdział 9 przedstawia istotę budowania poparcia dla proponowanej zmiany. Planowa zmiana wymaga starannych badań i analiz, zanim podjęte zostanie działanie. W tym rozdziale autorzy proponują, żeby informacje skompilowane w fazie badań i analiz zostały podsumowane w formie hipotezy roboczej dotyczącej etiologii problemu i w hipotezie roboczej dotyczącej interwencji. Ten proces zapewnia, że interwencja będzie logicznie wynikać ze zrozumienia wszystkich znanych czynników przyczyniających się do powstania problemu, potrzeby, kwestii albo możliwości.

Gdy jasno skonceptualizowana interwencja zostanie zaproponowana, konieczne jest rozpoczęcie systematycznego procesu pozyskiwania wsparcia ze strony najważniejszych uczestników. Autorzy wprowadzili termin **systemy** i zidentyfikowali osiem systemów, które odgrywają różnego rodzaju role w powodzeniu interwencji. Pracownicy socjalni muszą wiedzieć, które jednostki i grupy tworzą każdy z tych systemów, kto wypowiada się w imieniu grup i jakie są stanowiska grupy wobec proponowanej zmiany. Bez tej wiedzy napotkają poważne przeszkody w pozyskiwaniu akceptacji dla zmiany.

Rozdział 10 przedstawia wyzwania, jakie przed pracownikiem socjalnym stawia konieczność dokonania wyboru odpowiedniej strategii i taktyk działania. W tym rozdziale autorzy zaproponowali systematyczne podejście do identyfikowania strategii i towarzyszących im taktyk w celu wywołania skutecznej zmiany. Podejście obejmuje serię zadań mających zmaksymalizować partycypację, objąć całe spektrum możliwych zmian i pomóc w wyborze tych, które z największym prawdopodobieństwem osiągną pożądane rezultaty. Planujący zmianę biorą pod uwagę wiele czynników politycznych, interpersonalnych i ekonomicznych, kiedy oceniają mocne i słabe punkty proponowanej zmiany. Wyliczenie osób i czynników, które popierają albo sprzeciwiają się zmianie pozwala systematycznie ocenić prawdopodobieństwo powodzenia. Jeśli okazuje się, że szanse na sukces są znaczne, wysiłek na rzecz zmiany przechodzi do stadium wyboru właściwej taktyki.

Rozdział 11 poświęcony został planowaniu, implementacji, monitorowaniu i ewaluowaniu interwencji. Zdaniem autorów dobre planowanie jest niezbędne dla wprowadzenia pomyślnej zmiany. Jeśli pracownik socjalny stosuje wszystkie procedury opisane w pierwszych dziesięciu rozdziałach, powinien dysponować niezbędnymi składnikami pozwalającymi na stworzenie finalnego pisemnego planu oraz implementację, monitorowanie i ewaluowanie interwencji. Hipoteza robocza dotycząca interwencji ustala kierunek i parametry dla celów i punktów docelowych. Spisane cele i punkty docelowe sprawiają, że cały wysiłek na rzecz zmian prowadzi do aktywności, co oznacza, że system działania jest w stanie sprawić, że dzieje się to, co miało się stać, niż jedynie dawać na to nadzieję.

Implementacja interwencji wiąże się z zarządzeniem kwestiami logistycznymi określonymi w planie i z zapewnieniem, że wszystkie problemy techniczne i interpersonalne zostaną rozwiązane. Ewaluacja efektywności interwencji koncentruje się na punktach docelowych rezultatów; wymaga gromadzenia danych i agregowania ich do celów raportowania dla podmiotów finansujących oraz innych sponsorów i partnerów. Gdy pierwszy cykl monitorowania i ewaluacji został zakończony, wysiłki należy skoncentrować na wprowadzeniu niezbędnych poprawek w celu udoskonalenia programu w oparciu o ustalenia z ewaluacji i poszukiwania sposobów wzmocnienia i projektu i zapewnienia stałego poparcia.

Publikacja *Makropraktyka pracy socjalnej* stanowi nieocenioną wręcz pomoc w przygotowywaniu planu oraz wdrażaniu w życie działań, które mają doprowadzić do zmiany na makropoziomie (społeczności lub organizacji). W sposób niezwykle pogłębiony, z wielką dbałością o szczegóły, prezentuje model racjonalnej zmiany, który ma ułatwić pracownikom socjalnym przeprowadzenie skomplikowanej i wielowątkowej interwencji. Niezwykłym bogactwem tej książki jest są również przedstawione podejścia teoretyczne, które pozwalają pracownikowi lepiej zrozumieć materię, z którą ma się zmierzyć (społeczności i organizacje), bardziej przygotować się do podjęcia działań, a przez to zwiększyć prawdopodobieństwo, że zakończą się one osiągnięciem pożądanych rezultatów.

Indeks FOG jest to indeks czytelności, który określa stopień przystępności i zrozumienia tekstu. Wartość, którą przyjmuje, oznacza liczbę lat edukacji potrzebnych, by zrozumieć tekst (przyp. red.).

Bibliografia

Rozdział 1

Cummins, L.K., Byers, K.V., & Pedrick, L. (2011). *Policy practice for social workers: New strategies for a new era*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Fabricant, M. (1985). The industrialization of social work practice. *Social Work, 30*(5), 389–395.

Gilbert, N., & Terrell, P. (2010). *Dimensions of social welfare policy* (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gustafson, J.M. (1982). Professions as "callings." *Social Service Review, 56*(4), 501–515.

Hillier, A., Wernecke, M.L., & McKelvey, H. (2005). Removing barriers to the use of community information systems. *Journal of Community Practice, 13*(1), 121–139.

Itzhaky, H., & Bustin, E. (2005). Promoting client participation by social workers: Contributing factors. *Journal of Community Practice, 13*(2), 77–92.

Jansson, B.S. (2011). *Becoming an effective policy advocate: From policy practice to social justice* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.

Jenson, J.M. (2005). Connecting science to intervention: Advances, challenges, and the promise of evidence-based practice. *Social Work Research, 29*(3), 131–135.

Karger, H.J., & Stoesz, D. (2009). *American social welfare policy: A pluralist approach* (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Reamer, F.G. (1995). *Social work values and ethics.* New York: Columbia University Press.

Reamer, F.G. (1998). *Ethical standards in social work: A critical review of the* NASW *Code of ethics.* Washington, DC: NASW Press.

Rothman, J., Erlich, J.L., & Tropman, J.E. (2008). *Strategies of community intervention* (7th ed.). Peosta, IA: Eddie Bower.

Sullivan, W.M. (2005). *Work and integrity: The crisis and promise of professionalism in America.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Warren, R.L. (1978). *The community in America* (3rd ed.). Chicago, IL: Rand McNally.

Rozdział 2

Abramovitz, M. (1991). Putting an end to doublespeak about race, gender, and poverty: An annotated glossary for social workers. *Social Work, 36*(5), 380–384.

Allen, M. (2009, September 13). Obama sees "coarsening" of national debate. *Politico*. Retrieved January 2011, from http://www.politico.com/news/stories/0909/27082.html American Council on Education. (2010). *Gender equity in higher education: 2010.* Washington, DC: Author.

Anngela-Cole, L., & Hilton, J.M. (2009). The role of attitudes and culture in family caregiving for older adults. *Home Health Care Services Quarterly, 28,* 59–83.

Annie E. Casey Foundation. (2010). *Kids count data center— Children in single-parent families by race (Percent)—2009.* Retrieved January 2011, from http://datacenter.kidscount.org/ data/acrossstates/Rankings.aspx?ind=107

Aron-Dine, A., & Shapiro, I. (2007). *New data show income concentration jumped again in 2005: Income share of top 1% at highest level since 1929*. Center on Budget and Policy Priorities. Retrieved December 2010, from http://www.cbpp.org/cms/ index.cfm?fa=archivePage&id=3–29-07inc.htm

Austin, A. (2010). *Different race, different recession: American Indian unemployment in 2010.* Washington, DC.: Economic Policy Institute. Retrieved January 2011, from http://www. epi.org/publications/entry/ib289

Axinn, J., & Stern, M.J. (2008). *Social welfare: A history of the American response to need* (7th ed.). Boston, MA: Pearson/ Allyn & Bacon.

Barry, B. (2007). *Speechless: The erosion of free expression in the American workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Becker, D.G. (1987). Isabella Graham and Joanna Bethune: Trailblazers of organized women's benevolence. *Social Service Review, 61,* 319–336.

Bender, D.E. (2008). Perils of degeneration: Reform, the savage immigrant, and the survival of the unfit. *Journal of Social History, 42,* 5–29.

Benish, A. (2010). Re-bureaucratizing welfare administration. *Social Service Review, 84, 77*–101.

Bernstein, J., Mishell, L., & Brocht, C. (2000). *Briefing paper: Any way you cut it—Income inequality on the rise regardless of how it's measured.* Washington, DC: Economic Policy Institute.

Boisson, S. (2006). When America sent her own packing. *American History, 41,* 20–27.

Brager, G., & Holloway, S. (1978). *Changing human service organizations: Politics and practice.* New York: Free Press.

Brieland, D. (1987). Social work practice: History and evolution. In Ann Minahan (Ed.), *Encyclopedia of social work* (19th ed., Vol. 3, pp. 2246–2258). Washington, DC: NASW Press.

Brieland, D. (1990). The Hull-House tradition and the contemporary social worker: Was Jane Addams really a social worker? *Social Work, 35*(2), 134–138.

Broughton, C. (2010). Bringing the organization back in: The role of bureaucratic churning in early TANF caseload declines in Illinois. *Journal of Sociology and Social Welfare, 37,* 155–182.

Brown v. Board of Education of Topeka, 347 U.S. 483 (1954). Carlton-LeNey, I., & Hodges, V. (2004). African American reformers' mission: Caring for our girls and women. *Affilia, 19,* 257–272.

Carnevale, A.P., Smith, N., & Strohl, J. (2010). *Projections of jobs and education requirements through 2018.* Georgetown University: Center on Education and the Workforce. Retrieved January 2011, from http://www9.georgetown.edu/grad/gppi/ hpi/cew/pdfs/FullReport.pdf

Centers for Disease Control. (2010). Early release of selected estimates based on data from the January–June 2010 National Health Interview Survey, *Percentage of adults aged 18 years and over who had five or more drinks in 1 day at least once in the past year: United States, 1997–June 2010.* Retrieved January 2011, from http://www.cdc.gov/nchs/data/nhis/earlyrelease/ 201012_09.pdf

Chambers, C.A. (1985). The historical role of the voluntary sector. In G.A. Tobin (Ed.), *Social planning and human service delivery in the voluntary sector* (pp. 3–28). Westport, CT: Greenwood Press.

Chambers, C.A. (1986). Women in the creation of the profession of social work. *Social Service Review, 60*(1), 3–33.

ChildStats.gov. (2010). *America's children in brief: Key national indicators of well-being, 2010.* Retrieved January 2011 from http://www.childstats.gov/americaschildren/tables.asp

Coleman, M.C. (1999). The responses of American Indian children and Irish children to the school, 1850s–1920s. *American Indian Quarterly, 23,* 83–112.

Collins, G. (2010). *When everything changed: The amazing journey of American women from 1960 to the present*. Boston, MA: Back Bay.

Corsini, R.J. (2002). *The dictionary of psychology.* New York: Brunner/Mazel.

Crompton, L. (2003). *Homosexuality and civilization.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

DuBois, E.C. (1999). *Feminism and suffrage: The emergence of an independent women's movement in America, 1848–1869*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Facebook Pressroom Statistics. (2011). Retrieved January 2011, from http://www.facebook.com/press/info.php?statistics

Friedan, B. (1963). *The feminine mystique.* New York: Norton.

Fukuyama, F. (1999). *The great disruption.* New York: Free Press.

Gandy, K. (2005, September 22). Editorial/Opinion: The patriarchy isn't falling. *USA Today.* Retrieved September 2006, from www.usatoday.com/news/opinion/editorials/2005–09–22oppose_x.htm

Garvin, C.D., & Cox, F.M. (2001). A history of community organizing since the Civil War with special reference to oppressed communities. In J. Rothman, J.L. Erlich, & J.E. Tropman (Eds.), *Strategies of community intervention* (6th ed., pp. 65–100). Itasca, IL: F.E. Peacock.

Gingrich, N. (1995). *To renew America.* New York: HarperCollins.
Granado, C. (2006). "Hispanic" vs. "Latino:" A new poll finds that the term "Hispanic" is preferred. *Hispanic Magazine.* Retrieved September 2006, from www.hispaniconline.com/ hh/hisp_vs_lat.html
Gray, M., & Boddy, J. (2010). Making sense of the waves: Wipeout or still riding high? *Affilia, 25,* 368–389.
Griswold del Castillo, R. (2001). *The Treaty of Guadalupe Hidalgo: A legacy of conflict.* Norman: University of Oklahoma Press.
Gutiérrez, L.M., & Lewis, E.A. (1999). *Empowering women of color.* New York: Columbia University Press.
Harrington, M. (1962). *The other America: Poverty in the United States.* New York: Macmillan.
Haskins, R. (2006, July 19). *Testimony to Committee on Ways and Means, U.S. House of Representatives.* Retrieved August 2006, from www.brookings.edu/views/testimony/haskins/ 20060719.pdf
Hildebrand, V., & Van Kerm, P. (2009). Income inequality and self-rated health status: Evidence from the European Community Household Panel. *Demography, 46,* 805–825.
Holt, S. (2006). *The Earned Income Tax Credit at age 30: What we know.* Washington, DC: Brookings Institution. Available at www.brookings.edu/metro/pubs/20060209_Holt.pdf
Huisman, M., & Oldehinkel, A.J. (2009). Income inequality, social capital and self-inflicted injury and violence-related mortality. *Journal of Epidemiology and Community Health, 63,* 31–37.
Hutchinson, R.N., Putt, M.A., Dean, L.T., Long, J.A., Montagnet, C.A., & Armstrong, K. (2009). Neighborhood racial composition, social capital and black all-cause mortality in Philadelphia. *Social Science & Medicine, 68*, 1859–1865.
Institute for Women's Policy Research. (2010). *Fact Sheet: The Gender Wage Gap—2009*. Retrieved January 2011 from http://www.iwpr.org/pdf/C350.pdf
Jansson, B.S. (2009). *The reluctant welfare state: American social welfare policies—Past, present, and future* (6th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole/Thomson Learning.
Kelly, P.J., Rasu, R., Lesser, J., Oscos-Sanchez, M., Mancha, J., & Orriega, A. (2010). Mexican-American neighborhood's social capital and attitudes about violence. *Issues in Mental Health Nursing, 31,* 15–20.
Kettner, P.M., & Martin, L.L. (1987). *Purchase of service contracting.* Newbury Park, CA: Sage.
Lau, A.S., Fung, J., Wang, S., & Kang, S. (2009). Explaining elevated social anxiety among Asian Americans: Emotional attunement and a cultural double bind. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology, 15,* 77–85.

Le, C.N. (2006). *Asian-Nation: The landscape of Asian America.* Retrieved September 2006, from www.asian-nation.org/ demographics.shtml
Lens, V. (2008). Welfare and work sanctions: Examining discretion on the front lines. *Social Service Review, 82,* 197–222.
Lewis, H. (1978). Management in the nonprofit social service organization. In S. Slavin (Ed.), *Social administration: The management of the social services.* New York: Council on Social Work Education.
Lindeman, E. (1921). *The community: An introduction to the study of community leadership and organization.* New York: Association Press.
MacDorman, M.F., & Mathews, T.J. (2008). *Recent trends in infant mortality in the United States.* Atlanta, GA: Centers for Disease Control. Retrieved January 2011, from http://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db09.pdf
Marotta, T. (1981). *The politics of homosexuality.* Boston, MA: Houghton Mifflin.
Martin, L.L. (2005). Performance-based contracting for human services: Does it work? *Administration in Social Work, 29,* 63–77.
McCarthy, K.D. (Ed.). (1990). *Lady bountiful revisited: Women, philanthropy, and power.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
McCarthy, K.D. (2003). *American creed: Philanthropy and the rise of civil society 1700–1865.* Chicago, IL: University of Chicago Press.
McMurtry, S.L., Netting, F.E., & Kettner, P.M. (1991). How nonprofits adapt to a stringent environment. *Nonprofit Management & Leadership, 1*(3), 235–252.
Morris, P.M. (2008). Reinterpreting Abraham Flexner's speech, "Is Social Work a Profession?": Its meaning and influence on the field's early professional development. *Social Service Review, 82,* 29–60.
Murray, K.O., & Primus, W.E. (2005). Recent data trends show welfare reform to be a mixed success: Significant policy changes should accompany reauthorization. *Review of Policy Research, 22,* 301–324.
National Center for Education Statistics. (2007). *Status and Trends in the Education of Racial and Ethnic Minorities.* Retrieved January 2011, from http://nces.ed.gov/pubs2007/2007039.pdf
National Indian Gaming Association. (2010). *National Indian Gaming Association releases report on the economic impact of Indian gaming in 2009.* Retrieved January 2011, from http://www.indiangaming.org/info/NIGA_2009_Economic_ Impact_Report.pdf
National Women's Law Center. (2009). *The lilly ledbetter fair pay Act.* Retrieved from http://www.nwlc.org/resource/ fair-pay-frequently-asked-questions
Native American Journalists Association. (2006). *Reading Red Report 2002: A report and content analysis on coverage of Native Americans by the largest newspapers in the United States.* Retrieved September 2006, from www.naja.com/resources/publications/
Nord, M., Coleman-Jensen, A., Andrews, M., & Carlson, S. (2010). *Household food security in the United States, 2009.* Washington, DC: U.S. Department

of Agriculture. Retrieved January 2011, from http://www.ers.usda.gov/ Publications/ ERR108/ERR108.pdf

O'Brien, G.V., & Leneave, J. (2008). The "Art" of social work and the ADA's essential functions provision: Challenges and recommendations. *Administration in Social Work, 32,* 87–99.

Ohmer, M.L. (2010). How theory and research inform citizen participation in poor communities: The ecological perspective and theories on selfand collective efficacy and sense of community. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 20,* 1–19.

Orgad, L., & Ruthizer, T. (2010). Race, religion and nationality in immigration selection: 120 years after the Chinese exclusion case. *Constitutional Commentary, 26,* 237–296.

Olson, M.E., Diekema, D., Elliott, B.A., & Renier, C.M. (2010). Impact of income and income inequality on infant health outcomes in the United States. *Pediatrics, 126,* 1165–1173.

Parrott, S. (2006). *Testimony before the committee on ways and means, United States House of Representatives, July 19, 2006.* Washington, DC: Center on Budget and Policy Priorities. Retrieved May 12, from www.cbpp. org/7–19–06tanftestimony.pdf

Parsai, M., Nieri, T., & Villar, P. (2010). Away from home: Paradoxes of parenting for Mexican immigrant adults. *Families in Society, 91,* 201–208.

Patti, R.J. (2000). The landscape of social welfare management. In R.J. Patti (Ed.), *The handbook of social welfare management* (pp. 3–25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Percy, S.L. (1989). *Disability, civil rights, and public policy.* Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.

Peterson, P.E., & Greenstone, J.D. (1977). The mobilization of low-income communities through community action. In R.H. Haveman (Ed.), *A decade of federal antipoverty programs: Achievements, failures, and lessons.* New York: Academic Press.

Pew Hispanic Center. (2007). *Statistical portrait of the foreignborn population in the United States, 2007.* Retrieved December 2010 from http:// pewhispanic.org/factsheets/factsheet.php? FactsheetID=45

Piketty, T., & Saez, E. (2003). Income inequality in the United States: 1913–1998. *Quarterly Journal of Economics, 118,* 1–39.

Pitt, V., & Curtin, M. (2004). Integration versus segregation: The experiences of a group of disabled students moving from mainstream school into special needs further education. *Disability & Society, 19,* 387–401.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* New York: Simon & Schuster.

Rapp, C.A., & Poertner, J. (1992). *Social administration: A clientcentered approach.* New York: Longman.

Redelings, M., Lieb, L., & Sorvillo, F. (2010). Years off your life? The effects of homicide on life expectancy by neighborhood and race/ethnicity in Los Angeles County. *Journal of Urban Health, 87,* 670–676.

Rehabilitation Act of 1973, Pub.L. No. 93–112, 87 Stat. 335 (1973).

Reisch, M., & Andrews, J. (2001). *The road not taken: A history of radical social work in the United States.* Philadelphia, PA: Brunner-Routledge.

Reisch, M., & Wenocur, S. (1986). The future of community organization in social work: Social activism and the politics of profession building. *Social Service Review, 60*(1), 70–93.

Richmond, M. (1917). *Social diagnosis.* New York: Russell Sage Foundation.

Rodin, J., & Steinberg, S.P. (Eds.). (2003). *Public discourse in America: Conversation and community in the twenty-first century.* Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Shaw, H., & Stone, C. (2010). *Tax data show richest 1 percent took a hit in 2008, but income remained highly concentrated at the top.* Retrieved December 2010, from http://www.cbpp.org/cms/index. cfm?fa=view&id=3309#_ftnref1

Sherman, A., & Stone, C. (2010). *Income gaps between very rich and everyone else more than tripled in last three decades, new data show.* Retrieved December 2010 from http://www.cbpp. org/files/6–25-10inc.pdf

Shilts, R. (1987). *And the band played on: Politics, people, and the AIDS epidemic.* New York: St. Martin's Press.

Shipler, D.K. (2005). *The working poor: Invisible in America.* New York: Vintage Books.

Sigelman, L., Tuch, S.A., & Martin, J.K. (2005). What's in a name? Preference for "Black" versus "African-American" among Americans of African descent. *Public Opinion Quarterly, 69*(3), 429–438.

Sun, X., Rehnberg, C., & Meng, Q. (2009). How are individuallevel social capital and poverty associated with health equity? A study from two Chinese cities. *International Journal for Equity in Health, 8,* 1–13.

Thompson, S.J., Kim, J., McManus, H., Flynn, P., & Kim, H. (2007). Peer relationships. *International Social Work, 50,* 783–795.

Toffler, A. (1980). *The third wave.* New York: Morrow.

Trattner, W.I. (1999). *From poor law to welfare state: A history of social welfare in America* (6th ed.). New York: Free Press.

U.S. Bureau of the Census. (1970). *Population of congressional districts*. Retrieved December 2010, from http://www2. census.gov/prod2/ decennial/documents/42078080.pdf

U.S. Bureau of the Census. (2006d). *Health insurance coverage: 2005.* Retrieved September 2006, from www.census.gov/hhes/ www/hlthins/ hlthin05.html

U.S. Bureau of the Census. (2010a). *Annual estimates of the resident*

population for incorporated places over 100,000. Retrieved December 2010, from http://www.census.gov/ popest/cities/tables/SUB-EST2009–01.xls

U.S. Bureau of the Census. (2010b). *Current Population Survey (CPS): Annual Social and Economic (ASEC) Supplement.* Retrieved January 2011, from http://www.census.gov/hhes/ www/cpstables/032010/health/h01_004.htm

U.S. Bureau of the Census. (2010c). *Large metropolitan statistical areas population: 1990 to 2008.* Retrieved December 2010, from http://www.census.gov/compendia/statab/2010/tables/ 10s0020.pdf

U.S. Bureau of the Census. (2010d). *Nativity Status and Citizenship in the United States: 2009*. Retrieved December 2010, from http://www.census.gov/prod/2010pubs/acsbr09–16.pdf U.S. Bureau of the Census. (2010e). *U.S. Census Bureau announces 2010 census population counts – Apportionment counts delivered to President.* Retrieved December 2010, from http:// 2010.census.gov/news/releases/operations/cb10-cn93.html

U.S. Bureau of the Census. (2011a). *Historical income tables – people.* Retrieved January 2011, from www.census.gov/hhes/ www/income/data/historical/people/index.html

U.S. Bureau of the Census. (2011b). *Current population survey; Table 2. Percent of Persons in Poverty, by Definition of Income and Selected Characteristics: 2009.* Retrieved January 2011, from www.census.gov/hhes/www/cpstables/032010/rdcall/ 2_000.htm

U.S. Bureau of the Census. (2011c). *Hispanics in the United States.* Retrieved January 2011, from www.census.gov/ population/www/socdemo/hispanic/files/Internet_Hispanic_in_US_2006.pdf

U.S. Bureau of the Census. (2011d). *2011 Statistical Abstract: Black elected officials by office and state.* Retrieved January 2011, from http://www.census.gov/compendia/statab/cats/ elections/elected_public_officials – characteristics.html

U.S. Bureau of Labor Statistics. (1995). *A Current Population Survey supplement for testing methods of collecting racial and ethnic information: May 1995.* Washington, DC: U.S. Department of Labor.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2010a). *Highlights of women's earnings in 2009.* Retrieved January 2011, from http://www.bls.gov/cps/cpswom2009.pdf

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2010b). *Occupational employment and wages, May 2009.* Retrieved December 2010, from www.bls.gov/news.release/ocwage.t01.htm

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2011). *Employment situation summary.* Retrieved January 2011, from http://www.bls.gov/ news.release/empsit.nr0.htm

U.S. Congress. (1964). *Act to Mobilize the Human and Financial Resources of the Nation to Combat Poverty in the United States,* Pub.L. No. 88–452, 88th Cong., § 2, 78 Stat. 508 (1964).

U.S. Congressional Budget Office. (2002). *The role of computer technology in the growth of productivity.* Washington, DC: Congress of the United States, Congressional Budget Office. Available at www.cbo.gov/ftpdocs/34xx/doc3448/Computer.pdf

U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. (2010). *Gross domestic product by industry accounts.* Retrieved December 2010, from http://www.bea.gov/industry/gpotables/ gpo_action.cfm

U.S. Department of Health and Human Services. (2010a). *Summary Health Statistics for the U.S. Population: National Health Interview Survey, 2009.* Hyattsville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics. Retrieved January 2011, from http://www.cdc.gov/nchs/ data/series/sr_10/sr10_248.pdf

U.S. Department of Health and Human Services. (2010b). *Results from the 2009 National Survey on Drug Use and Health: Detailed tables.* Retrieved January 2011, from www.oas.samhsa.gov/ NSDUH/2k9NSDUH/tabs/Sect1peTabs19to23.pdf

U.S. Department of Housing and Urban Development. (2008). *American housing survey for the United States: 2007.* Washington, DC: Author. Retrieved January 2011, from http:// www.census.gov/prod/2008pubs/h150–07.pdf

U.S. Internal Revenue Service. (2010). *Earned income tax credit statistics.* Retrieved December 2010, from http://www.irs.gov/ individuals/article/0,,id=177571,00.html

Wagner, D. (1989). Radical movements in the social services: A theoretical framework. *Social Service Review, 63*(2), 264–284.

Wahl, A., Bergland, A., & Løyland, B. (2010). Is social capital associated with coping, self-esteem, health and quality of life in long-term social assistance recipients? *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 24,* 808–816.

Waller, M.A., Okamoto, S.K., Miles, B.W., & Hurdle, D.E. (2003). Resiliency factors related to substance use/resistance: Perceptions of Native adolescents of the Southwest. *Journal of Sociology & Social Welfare, 30,* 79–94.

Walter, U.M., & Petr, C.G. (2004). Promoting successful transitions from day school to regular school environments for youths with serious emotional disorders. *Children & Schools, 26,* 175–180.

Warren, R.L. (1978). *The community in America* (3rd ed.). Chicago, IL: Rand McNally.

Westmoreland, T.M., & Watson, K.R. (2006). Redeeming hollow promises: The case for mandatory spending on health care for American Indians and Alaska Natives. *American Journal of Public Health, 96,* 600–605.
Wilkinson, R.G., & Pickett, K.E. (2009). *The spirit level: Why more equal societies almost always do better.* London: Penguin.
Wilkinson, S., & Kitzinger, C. (2005). Same-sex marriage and equality. *Psychologist, 18,* 290–293.
Wing, K.T., Pollak, T.H., & Blackwood, A. (2008). The nonprofit almanac 2008. Washington, DC: Urban Institute Press.
Wolff, E.N. (2010). *Recent trends in household wealth in the United States: Rising debt and the middle-class squeeze—an update to 2007.* Annandale-on-Hudson, NY: Levy Economics Institute of Bard College.
Wright, B.A. (1988). Attitudes and the fundamental negative bias: Conditions and corrections. In H.E. Yuker (Ed.), *Attitudes toward persons with disabilities.* New York: Springer.
Wu, C.-F., & Eamon, M.K. (2010). Need for and barriers to accessing public benefits among low-income families with children. *Children and Youth Services Review, 32,* 58–66.
Wynne, B. (2006). *Mississippi's Civil War: A narrative history.* Macon, GA: Mercer University Press.

Rozdział 3

Brody, R. (2000). *Effectively managing human service organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Devore, W. (1998). The house on midland: From inside out. In F. Rivera & J. Erlich (Eds.), *Community organizing in a diverse society* (pp. 62–74). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Diala, C.C., Muntaner, C., & Walrath, C. (2004). Gender, occupational, and socioeconomic correlates of alcohol and drug abuse among U.S. rural, metropolitan, and urban residents. *American Journal of Drug & Alcohol Abuse, 30,* 409–428.
Fetterman, D. (2009). Ethnograhy. In L. Bickman & D. Rog (Eds.), *Applied social research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Gambrill, E. (2008). Evidence-based (informed) macro practice: Process and philosophy. *Journal of Evidence-Based Social Work, 5*(3–4), 423–452.
Gutierrez, L., & Lewis, E. (1999). *Empowering women of color.* New York: Columbia University Press.
Hyde, C. (2004). Multicultural development in human service agencies: Challenges and solutions. *Social Work, 49*(1), 17–26.
Kettner, P.M., Moroney, R.M., & Martin, L.L. (1999). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach.* Newbury Park, CA: Sage.

Kettner, P.M., Moroney, R.M., & Martin, L.L. (2008). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Lecca, P., Quervalu, I., Nunes, J., & Gonzales, H. (1998). *Cultural competency in health, social, and human services.* New York: Garland.
National Association of Social Workers (NASW). (n.d.). *Evidence-based practice.* Retrieved April 9, 2011, from http://www.socialworkers.org/research/naswResearch/ 0108EvidenceBased/default.asp
Netting, F.E., O'Connor, M.K., & Fauri, D.P. (2008). *Comparative approaches to program planning.* Hoboken, NJ: Wiley.
Piven, F., & Cloward, R. (1971). *Regulating the poor: The functions of public welfare.* New York: Pantheon.
Roberts-DeGennaro, M. (2003). Internet resources for community practitioners. *Journal of Community Practice, 11*(4), 133–137.
Sabol, W., Coulton, C., & Polousky, E. (2004). Measuring child maltreatment risk in communities: A life table approach. *Child Abuse & Neglect, 28,* 967–983.
Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2009). Integrating qualitative and quantitative approaches to research. In L. Bickman & D. Rog (Eds.), *Applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Trochim, W. (2006). Qualitative Data. Retrieved April 9, from http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualdata.php
Ungar, M., Manuel, S., Mealey, S., Thomas, G., & Campbell, C. (2004). A study of community guides: Lessons for professionals practicing with and in communities. *Social Work, 49*(4), 550–561.

Rozdział 4

Aguirre, A., Jr., & Turner, J.H. (2001). *American ethnicity: The dynamics and consequences of discrimination* (3rd ed.). Boston, MA: McGraw Hill.
Appleby, G.A. (2007). Dynamics of oppression and discrimination. In G.A. Appleby, E. Colon, & J. Hamilton (Eds.), *Diversity, oppression, and social functioning* (pp. 51–67). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Armbruster, C., Gale, B., Brady, J., & Thompson, N. (1999). Perceived ownership in a community coalition. *Public Health Nursing, 16*(1), 17–22.
Ashford, J., LeCroy, C., & Lortie, K. (2006). *Human behavior in the social environment: A multidimensional perspective* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
Ashford, J., LeCroy, C., & Lortie, K. (2009). *Human behavior in the social environment: A multidimensional perspective* (4th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
Barker, R. (2003). *The social work dictionary* (5th ed.). Washington, DC: NASW Press.

Barrera, M., Munoz, C., & Ornelas, C. (1972). The barrio as an internal colony. *Urban Affairs Annual Review, 6,* 480–498.

Bell, L.A. (2007). Overview: Twenty-first century racism. In M. Adams, L.A. Bell, & P. Griffin (Eds.), *Teaching for diversity and social justice* (2nd ed., pp. 117–122). New York, NY: Routledge.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Bricker-Jenkins, M., & Hooyman, N.R. (Eds.). (1986). *Not for women only.* Silver Spring, MD: NASW Press.

Brooks, F. (2001). Innovative organizing practices: ACORN's campaign in Los Angeles organizing workfare workers. *Journal of Community Practice, 9,* 65–85.

Broido, E.M. (2000). The development of social justice allies during college: A phenomenological investigation. *Journal of College Student Development, 41,* 3–18.

Busch, N.B., & Wolfer, T.A. (2002). Battered women speak out: Welfare reform and their decisions to disclose. *Violence Against Women, 8*(5), 566–584.

Casey, E., & Smith, T. (2010). "How can I not?": Men's pathways to involvement in anti-violence against women work. *Violence Against Women, 16*(8), 953–973.

Cass, V.C. (1979). Homosexual identity formation: A theoretical model. *Journal of Homosexuality, 4*(3), 219–235.

Cass, V.C. (1984). Homosexual identity formation: Testing a theoretical model. *The Journal of Sex Research, 20*(2), 143–167.

Cross, T.L., Bazron, B.J., Dennis, K.W., & Isaacs, M.R. (1989). *Towards a culturally competent system of care.* Washington, DC: Georgetown University Child Development Center, Technical Assistance Center.

Cross, W.E., Jr. (1971). The Negro-to-Black conversion experience. *Black World, 20*(9), 13–27.

Cross, W.E. (1991). *Shades of black: Diversity in African-American identity.* Philadelphia, PA: Temple University Press.

DuBois, W.E.B. (1982). *The souls of black folk.* New York, NY: New American Library.

Erickson, E. (1968). *Identity, youth and crisis.* New York: Norton.

Fellin, P. (1995). *The community and the social worker.* Itasca, IL: F.E. Peacock.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: MacMillan.

Hardina, D. (2003). Linking citizen participation to empowerment practice: A historical overview. *Journal of Community Practice, 11*(4), 11–38.

Hill Collins, P. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment.* New York, NY: Routledge.

Hooks, b. (1981). *Ain't I a woman? Black women and feminism.* Boston, MA: South End Press.

Hooks, b. (1989). *Talking back: Thinking feminist, thinking black*. Toronto: Between the Lines.

Hutchison, E.D. (2010a). *Dimensions of human behavior: Person and environment* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Hutchison, E.D. (2010b). *Dimensions of human behavior: The changing life course* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Jackson, A., & Scheines, R. (2005). Single mothers' self-efficacy, parenting in the home environment, and children's development in a two-wave study. *Social Work Research, 29*(1), 7–20.

Jansen, G.G. (2006). Gender and war: The effects of armed conflict on women's health and mental health. *Affilia, 21*(2), 134–145.

Johnson, Y.M., & Munch, S. (2009). Fundamental contradictions in cultural competence. *Social Work, 54*(3), 220–231.

Kohlberg, L. (1984). *Essays on moral development: Vol. 2: The psychology of moral development.* San Francisco, CA: Harper & Row.

Kondrat, M.E. (1999). Who is the "self" in self-aware: Professional self-awareness from a critical theory perspective. *Social Service Review, 73*(4), 451–477.

Leondar-Wright, B., & Yeskel, F. (2007). Classism curriculum design. In M. Adams, L.A. Bell, & P. Griffin (Eds.), *Teaching for diversity and social justice* (2nd ed., pp. 309–333). New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

Link, B.J., & Phelan, J. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual Review of Sociology, 27,* 363–385.

Macy, R., Nurius, P., Kernic, M., & Holt, V. (2005). Battered women's profiles associated with service help-seeking efforts: Illuminating opportunities for intervention. *Social Work Research, 29*(3), 137–150.

Marcia, J.E. (1993). The ego identity status approach to ego identity. In J.E. Marcia, A.S. Waterman, D.R. Matteson, S.L. Arcjer, & J.L. Orlofsky (Eds.), *Ego identify: A handbook for psychosocial research.* New York: Springer-Verlag.

Maslow, A. (1943). A theory of motivation. *Psychological Review, 50,* 370–396.

McInnis-Dittrich, K. (2002). *Social work with elders.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Mulroy, E. (2004). Theoretical perspectives on the social environment to guide management and community practice: An organization-in-environment approach. *Administration in Social Work, 28*(1), 77–96.

National Association of Social Workers. (2000). Cultural competence in the social work profession. In *Social work speaks: National Association of Social Workers policy statements* (5th ed., pp. 59–62). Washington, DC: NASW Press.

National Association of Social Workers. (2001). *NASW standards for cultural competence in social work practice.* Washington, DC: Author.

Norton, D.G. (1978). *The dual perspective: Inclusion of ethnic minority content in the social work curriculum.* New York: CSWE Press.

Nygreen, K., Kwon, S.A., & Sanchez, P. (2006). Urban youth building community. *Journal of Community Practice, 14*(1), 107–123.
Organista, K.C. (2009). New practice model for Latinos in need of social work services. *Social Work, 54*(4), 297–305.
Parham T.A. (1989). Cycles of psychological Nigrescence. *The Counseling Psychologist, 17,* 187–226.
Piaget, J. (1972). Intellectual evolution from adolescence to adulthood. *Human Development, 15,* 1–12.
Rosenblum, K.E., & Travis, T.C. (2008). *The meaning of difference: American constructions of race, sex and gender, social class, sexual orientation, and disability* (5th ed.). Boston, MA: McGraw Hill.
Ryan, W. (1971). *Blaming the victim.* New York: Pantheon.
Santrock, J. (2010). *Life-span development* (10th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.
Savaya, R., & Waysman, M. (2005). The logic model: A tool for incorporating theory in development and evaluation of programs. *Administration in Social Work, 29*(2), 85–103.
Skinner, B.F. (1971). *Beyond freedom and dignity.* New York: Knopf.
Tervalon, M., & Murray-Garcia, J. (1998). Cultural humility versus cultural competence: A critical distinction in defining physician training outcomes in multicultural education. *Journal for the Poor and Underserved, 9*(2), 117–125.
Turner, R.H. (1990). Role change. *Annual Review of Sociology, 16,* 87–110.
Turner, J.C. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup behavior* (pp. 15–40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
Weil, M., Gamble, D.N., & Williams, E.S. (1998). Women, communities, and development. In J. Figueira-McDonough, F.E. Netting, & A. Nichols-Casebolt (Eds.), *The role of gender in practice knowledge* (pp. 241–286). New York: Garland.
Yan, M.C., & Wong, Y.R. (2005). Rethinking self-awareness in cultural competence: Toward a dialogic self in cross-cultural social work. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services, 86*(2), 181–188.

Rozdział 5

Adam, B.D. (1995). *The rise of a gay and lesbian movement.* New York: Twayne Publishers.
Aguilar, J.P., & Sen, S. (2009). Comparing conceptualizations of social capital. *Journal of Community Practice, 17,* 424–443.
Alinsky, A. (1971). *Rules for radicals.* New York: Vintage.

Alinsky, A. (1974). *Reveille for radicals.* New York: Vintage.
Balgopal, P.R. (1988). Social networks and Asian Indian families. In C. Jacobs & D.D. Bowles (Eds.), *Ethnicity and race: Critical concepts in social work* (pp. 18–33). Silver Spring, MD: NASW Press.
Balser, D.B., & Carmin, J. (2009). Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat. *Nonprofit Management & Leadership, 20*(2), 185–201.
Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.
Breton, M. (2001). Neighborhood resiliency. *Journal of Community Practice, 9*(1), 21–36.
Bricker-Jenkins, M., & Netting, F.E. (2008). Feminist issues and practices in social work. In A.R. Roberts (eds.). *The social worker's desk reference* (2nd ed., pp. 277–283). New York: Oxford University Press.
Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis.* London: Heineman.
Chaskin, R., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). *Building community capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
Clark, D.C. (1973). The concept of community: A reexamination. *Sociological Review, 21,* 397–416.
Cohen, A.P. (1985). *The symbolic construction of community.* London: Routledge & Kegan Paul.
Coulton, C.J. (2003). Metropolitan inequalities and the ecology of work: Implications for welfare reform. *Social Service Review, 77,* 159–190.
Delgado, M. (2000). *Community social work practice in an urban context.* New York: Oxford University Press.
Eikenberry, A.M. (2009). *Giving circles: Philanthropy, voluntary association, and democracy*. Bloomington, ID: Indiana University Press.
Fellin, P. (1995). *The community and the social worker* (2nd ed.). Itasca, IL: F.E. Peacock.
Fellin, P. (2001). Understanding American communities. In J. Rothman, J.L. Erlich, & J.E. Tropman (Eds.), *Strategies of community intervention* (6th ed., pp. 118–132). Itasca, IL: F.E. Peacock.
Finn, J.L. (2005). La Victoria: Claiming memory, history, and justice in a Santiago Problacion. *Journal of Community Practice, 13*(3), 9–31.
Gamble, D.N., & Weil, M. (2010). *Community practice skills: Local to global perspectives.* New York: Columbia University Press.
Gerloff, R. (1992). Rediscovering the village. *Utne Reader,* 93–100.
Green, P., & Haines, A. (2002). *Asset building and community development.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Guberman, N. (2006, April). Assessment of family caregivers: A practice perspective. In *Report from a National Consensus Development Conference. Caregiver assessment: Voices and views from the field* (Vol. 2, pp. 38–57).

San Francisco, CA: Family Caregiver Alliance National Center on Caregiving.
Gutierrez, L.M., & Lewis, E.A. (1999). *Empowering women of color.* New York: Columbia University Press.
Han, M. (2003). Community readiness: A promising tool for domestic violence prevention programs in the Korean community. *Journal of Community Practice, 11*(3), 55–69.
Hannah, G. (2006). Maintaining product-process balance in community antipoverty initiatives. *Social Work, 51(*1), 9–17.
Hardina, D. (2002). *Analytical skills for community organization practice.* New York: Columbia University Press.
Hardina, D. (2003). Linking citizen participation to empowerment practice: A historical overview. *Journal of Community Practice, 11*(4), 11–38.
Harrison, W.D. (1995). Community development. In Richard L. Edwards (Ed.), *The encyclopedia of social work* (19th ed., pp. 555–562). Washington, DC: NASW Press.
Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Hash, K.M., & Netting, F.E. (2007). Long-term planning and decision-making among mid-life and older gay men and lesbians. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care, 3*(2), 59–77.
Hawley, A. (1950). *A human ecology: A theory of community structure.* New York: Roland Press.
Hawley, A. (1968). *Urban ecology.* Chicago, IL: University of Chicago Press.
Haynes, K.S., & Mickelson, J.S. (2006). *Affecting change: Social workers in the political arena* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
Helms, J. (1984). Toward a theoretical explanation of the effects of race on counseling: A black and white model. *Counseling Psychologist, 12*(3–4), 153–165.
Hillery, G. (1955). Definitions of community: Areas of agreement. *Rural Sociology, 20,* 779–791.
Hillier, A. (2007). Why social work needs mapping. *Journal of Social Work Education, 43(*2), 205–221.
Hirshorn, B.A., & Stewart, J.E. (2003). Geographic information systems in community-based gerontological research and practice. *Journal of Applied Gerontology, 22*(2), 134–151.
Hoefer, R., Hoefer, R.M., & Tobias, R.A. (1994). Geographic information systems and human services. *Journal of Community Practice, 1*(3), 113–127.
Holley, L.C. (2003). Emerging ethnic agencies: Building capacity to build community. *Journal of Community Practice, 11*(4), 39–57.
Hunter, A. (1993). National federations: The role of voluntary organizations in linking macro and micro orders in civil society. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 22*(2), 121–136.

Hutcheson, J.D., & Dominguez, L.H. (1986). Ethnic self-help organizations in non-barrio settings: Community identity and voluntary action. *Journal of Voluntary Action Research, 15*(4), 13–22.
Kayal, P.M. (1991). Gay AIDS voluntarism as political activity. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 20*(3), 289–312.
Kettner, P.M., Moroney, R.M., & Martin, L.L. (2008). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Knickmeyer, L., Hopkins, K., & Meyer, M. (2003). Exploring collaboration among urban neighborhood associations. *Journal of Community Practice, 11*(2), 13–25.
Kretzmann, J.P., & McKnight, J.L. (1993). *Building communities from the inside out.* Evanston, IL: Northwestern University, Center for Urban Affairs and Policy Research.
Lazzari, M.M., Colarossi, L., & Collins, K.S. (2008). Feminists in social work: Where have all the leaders gone? *Affilia, 24*(4), 348–359.
Lohmann, R.A. (1992). *The commons.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Lynd, R.S., & Lynd, H.M. (1929). *Middletown: A study in contemporary American culture.* New York: Harcourt & Brace.
Lynd, R.S., & Lynd, H.M. (1937). *Middletown in transition: A study in cultural conflicts.* New York: Harcourt & Brace.
Lyon, L. (1987). *The community in urban society.* Philadelphia, PA: Temple University Press.
MacNair, R.H., Fowler, L., & Harris, J. (2000). The diversity functions of organizations that confront oppression: The evolution of three social movements. *Journal of Community Practice, 7*(2), 71–88.
Martin, P.Y., & O'Connor, G.G. (1989). *The social environment: Open systems applications.* New York: Longman.
Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being.* New York: Van Nostrand.
McIntyre, E.L. G. (1986). Social networks: Potential for practice. *Social Work, 31*(6), 421–426.
McNutt, J.G., Queiro-Tajalli, I., Boland, K.M., & Campbell, C. (2001). Information poverty and the Latino community: Implications for social work practice and social work education. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work, 10,* 1–20.
Meyer, M. (2010). Social movement service organizations: The challenges and consequences of combining service provision and political advocacy. In Yeheskel Hasenfeld (Ed.), *Human services as complex organizations* (pp. 533–550). Thousand Oaks, CA: Sage.
Mondros, J.B., & Wilson, S.M. (1994). *Organizing for power and empowerment.* New York: Columbia University Press.
Mulucci, A. (1995). The process of collective identity. In H. Johnson &

B. Klandermans (Eds.), *Social movements and culture* (pp. 41–63). Minneapolis: University of Minnesota Press.
Nye, N., & Glickman, N.J. (2000). Working together: Building capacity for community development. *Housing Policy Debate, 11*, 163–198.
Nkomo, S.M., & Cox, T., Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord. *Handbook of organization studies* (pp. 338–356). London: Sage.
Norlin, J., & Chess, W. (1997). *Human behavior and the social environment: Social systems theory.* Boston, MA: Allyn and Bacon.
O'Brien, G.V., & Leneave, J. (2008). The "art" of social work and the ADA's essential functions provision: Challenges and recommendations. *Administration in Social Work, 32*(4), 87–99.
Pantoja, A., & Perry, W. (1998). Community development and restoration: A perspective and case study. In F.G. Rivera & J.L. Erlich (Eds.), *Community organizing in a diverse society* (pp. 220–242). Boston, MA: Allyn and Bacon.
Park, R.E. (1983). Human ecology. In R.L. Warren & L. Lyon (Eds.), *New perspectives on the American community* (pp. 27–36). Homewood, IL: Dorsey Press.
Parsons, T. (1971). *The system of modern societies.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Portes, A. (2000). The two meanings of social capital. *Sociological Forum, 15*(1), 1–12.
Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
Pyles, L., & Cross, T. (2008). Community revitalization in postKatrina New Orleans: A critical analysis of social capital in an African American neighborhood. *Journal of Community Practice, 16*(4), 383–401.
Quinn, P. (2004). Home of your own programs: Models of community collaboration. *Journal of Community Practice, 12*(1/2), 37–50.
Rogge, M.E., David, K., Maddox, D., & Jackson, M. (2005). Leveraging environmental, social and economic justice at Chattanooga Creek: A case study. *Journal of Community Practice, 13*(3), 33–53.
Rothman, J. (2008). Multi modes of community intervention. In J. Rothman, J.L. Erlich, & J.E. Tropman, & Cox, F. (Eds.), *Strategies for community intervention* (7th ed., pp. 141–170). Peosta, IA: Eddie Bower.
Saegert, J., Thompson, P., & Warren, M.R. (Eds.). (2001). *Social capital and poor communities.* New York: Russell Sage Foundation Press.
Saleeby, D. (1997). *The strengths perspective in social work practice* (2nd ed.). New York: Longman.
Smith, D.H. (1991). Four sectors or five? Retaining the memberbenefit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 20*(2), 137–150.

Smith, D.H. (2000). *Grassroots associations.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Solomon, B. (1976). *Black empowerment.* New York: Columbia University Press.
Stanfield, J.H. (1993). African American traditions of civic responsibility. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 22*(2), 137–153.
Tönnies, F. (1987/1957). *Community and society* [Gemeinschaft und Gesellschaft] (C.P. Loomis, Trans., Ed.). East Lansing: Michigan State University Press. (Original work published 1887)
Van Til, J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy.* New York: Foundation Center.
Warren, R.L. (1978). *The community in America* (3rd ed.). Chicago, IL: Rand McNally.
West, J. (1945). *Plainville, U.S.A.* New York: Columbia University Press.
Williams, C., & Williams, H.B. (1984). Contemporary voluntary associations in the urban black church: The development and growth of mutual aid societies. *Journal of Voluntary Action Research, 13*(4), 19–30.
Wineberg, R.J. (1992). Local human services provision by religious congregations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 21*(2), 107–118.
Wollebaek, D. (2009). Survival in voluntary associations, *Nonprofit Management & Leadership 19*(3), 267–284.
Wong, Y.I., & Hillier, A.E. (2001). Evaluating a community-based homelessness prevention program: A geographic information system approach. *Administration in Social Work, 25*(4), 21–45.

Rozdział 6

Alliance of Information and Referral Systems (AIRS). (2006). Retrieved June 26, 2006, from www.airs.org/aboutairs//about/aboutairs.asp
Appleby, G.A. (2007). Dynamics of oppression and discrimination. In G.A. Appleby, E. Colon, & J. Hamilton (Eds.), *Diversity, oppression, and social functioning* (pp. 51–67). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Appleby, G.A., Colon, E., & Hamilton, J. (2007). *Diversity, oppression, and social functioning.* Boston, MA: Allyn & Bacon.
Bailey, D., & Koney, K.M. (2000). *Creating and maintaining strategic alliances: From affiliations to consolidations.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Barker, R.L. (1995). *The social work dictionary.* Washington, DC: NASW Press.
Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A., & Tipton, S.M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life.* New York: Harper & Row.
Brudney, J.L. (2005). *Emerging areas of volunteering.* ARNOVA *Occasional Paper Series, 1*(2).
Cross, T.L., Bazron, B.J., Dennis, K.W., & Isaacs, M.R. (1989). *Towards*

a culturally competent system of care. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center.
Engstrom, D.W., Piedra, L.M., & Min, J.W. (2009). Bilingual social workers: Language and service complexities. *Administration in Social Work, 33*(2), 167–185.
Green, G.P., & Haines, A. (2002). *Asset building and community development.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Jansson, B.S. (2009). *The reluctant welfare state: A history of American social welfare policies.* Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.
Jansson, B.S. (2011). *Becoming an effective policy advocate: From policy practice to social justice* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
Karger, H.J., & Stoesz, D. (1990). *American social welfare policy.* New York: Longman.
Kettner, P.M., Daley, J.M., & Nichols, A.W. (1985). *Initiating change in organizations and communities.* Monterey, CA: Brooks/Cole.
King, S.W., & Mayers, R.S. (1984). A course syllabus on developing self-help groups among minority elderly. In J.S. McNeil & S.W. King (Eds.), *Guidelines for developing mental health and minority aging curriculum with a focus on self-help groups* (pp. 1–12). Publication Supported by National Institute of Mental Health Grant #MH 15944–04.
Kramer, R.M. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state.* Berkeley: University of California Press.
Kretzmann, J., & McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing community assets.* Chicago, IL: ACTA.
Marmor, T.R., Schlesinger, M., & Smithey, R.W. (1987). Nonprofit organizations and health care. In W.W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector* (pp. 221–239). New Haven, CT: Yale University Press.
Marwell, N.P., & McInerney, P.B. (2005). The nonprofit/for-profit continuum: Theorizing the dynamics of mixed-form markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34*(1), 7–28.
Meenaghan, T.M., Gibbons, W.E., & McNutt, J.G. (2005). *Generalist practice in larger settings: Knowledge and skills concepts* (2nd ed.). Chicago, IL: Lyceum.
Milofsky, C. (2008). *Smallville: Institutionalizing community in twenty-first-century America*. Medford, MA: Tufts University Press.
Nartz, M., & Schoech, D. (2000). Use of the Internet for community practice: A delphi study. *Journal of Community Practice, 8*(1), 37–59.
National Association of Social Workers (NASW). (2006). NASW *standards of cultural competence in social work practice.* Washington, DC: Author.

Retrieved June 26, 2006, from www.naswdc.org/sections/credientals/cultural_comp.asp
Nussbaum, M.C. (2006). *Frontiers of Justice: Disability, Nationality, and Species Membership*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
O'Connor, M.K., & Netting, F.E. (2009). *Organization practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Sen, A., & Williams, B. (1982). *Utilitarianism and beyond*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
Tannen, D. (1990). *You just don't understand.* New York: Williams Morrow.
Tilbury, C. (2007). Shaping child welfare policy via performance measurement. *Child Welfare, 86*(6), 115–135.
Tobin, S.S., Ellor, J.W., & Anderson-Ray, S. (1986). *Enabling the elderly: Religious institutions within the community service system.* New York: State University of New York Press.
Warren, R.L. (1978). *The community in America* (3rd ed.). Chicago, IL: Rand McNally.

Rozdział 7

American Society for Quality. (2006). *Total quality management.* Retrieved October 2006, from www.asq.org/learn-about-quality/ total-quality-management/overview/overview.html
Argyris, C., & Schön.D. A. (1978). *Organizational learning.* reading, MA: Addison-Wesley.
Argyris, C., & Schön.D. A. (1996). *Organizational learning II.* reading, MA: Addison-Wesley.
Bae, J., & Koo, J. (2008). Information loss, knowledge transfer cost and the value of social relations. *Strategic Organization, 6,* 227–258.
Bastalich, W., Franzway, S., Gill, J., Mills, J., & Sharp, R. (2007). Disrupting masculinities: Women engineers and engineering workplace culture. *Australian Feminist Studies, 22,* 385–400.
Beddoe, L. (2009). Creating continuous conversation: Social workers and learning organizations. *Social Work Education, 28,* 722–736.
Bertalanffy, L. von. (1950). An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of Science, 1*(2), 493–512.
Blau, P.M., & Scott, W.R. (1962). *Formal organizations.* San Francisco, CA: Chandler.
Bolman, F.G., & Deal, T.E. (2008). *Reframing organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borkman, T. (2006). Sharing experience, conveying hope: Egalitarian relations as the essential method of Alcoholics Anonymous. *Nonprofit Management & Leadership, 17,* 145–161.

Bowen, G.L., Ware, W.B., Rose, R.A., & Powers, J.D. (2007). Assessing the functioning of schools as learning organizations. *Social Work in Education, 29,* 199–208.

Brazzell, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. In D.L. Plummer (Ed.), *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning.* Lanham, MD: University Press of America.

Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review, 17,* 39–61.

Briggs, H.E., & McBeath, B. (2009). Evidence-based management: Origins, challenges, and implications for social service administration. *Administration in Social Work, 33,* 242–261.

Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation.* London: Tavistock.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.).* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Carr-Ruffino, N. (2002). *Managing diversity: People skills for a multicultural workplace* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.

Castilla, E.J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology, 113,* 1479–1526.

Champion, D.J. (1975). *The sociology of organizations.* New York: McGraw-Hill.

Chang, C.C., Chiu, C.M., & Chen, C.A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management & Business Excellence, 21,* 1299–1314.

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society, 28,* 127–168.

Cohen, P.N. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review, 72,* 681–704.

Collins-Camargo, C., & Royse, D. (2010). A study of the relationships among effective supervision, organizational culture promoting evidence-based practice, and worker self-efficacy in public child welfare. *Journal of Public Child Welfare, 4,* 1–24.

Cross, E.Y. (2000). *Managing diversity: The courage to lead.* Westport, CT: Quorum Books.

Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Davis, K.D. (2009). Sex, gender and cultural intelligence in the Canadian forces. *Commonwealth and Comparative Politics, 47,* 430–455.

Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis.* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Desai, V.M. (2010). Ignorance isn't bliss: Complaint experience and organizational learning in the California nursing home industry, 1997–2004. *British Journal of Management, 21,* 829–842.

Dirsmith, M.W., Heian, J.B., & Covaleski, M.A. (1997). Structure and agency in an institutionalized setting: The application and social transformation of control in the big six. *Accounting, Organizations & Society, 22,* 1–27.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management.* New York: Harper.

Ecklund, E.H. (2006). Organizational culture and women's leadership: A study of six Catholic parishes. *Sociology of Religion, 67,* 81–98.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Feigenbaum, A.V. (1951). *Quality control: Principles, practice, and administration.* New York: McGraw-Hill.

Fernandez, S., & Wise, L.R. (2010). An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. *Public Administration, 88,* 979–998.

Follett, M.P. (2005 [1926]). The giving of orders. Reprinted in J.M. Shafritz & J.S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Friedmann, P.D., Lan, J., & Alexander, J.A. (2010). Top manager effects on buprenorphine adoption in outpatient substance abuse treatment programs. *Journal of Behavioral Health Services & Research, 37,* 322–337.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations.* Reading, MA: Addison-Wesley.

George, C.S., Jr. (1968). *The history of management thought.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gibson, C.B., & Zellmer-Bruhn, M.E. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly, 46,* 274–303.

Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect, 30,* 855–880.

Gorman, E.H., & Kmec, J.A. (2009). Hierarchical rank and women's organizational mobility: Glass ceilings in corporate law firms. *American Journal of Sociology, 114,* 1428–1474.

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22,* 224–241.

Herman, R.D., & Renz, D. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study, *Public Administration Review, 64,* 694–704.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World.

Institute for Mergers and Acquisitions. (2011). *Statistics*. Retrieved January 2011, from www.imaa-institute.org/statistics-mergersacquisitions.html

Kang, H.R., Yang, H.D., & Rowley C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations, 59,* 1681–1710.

Katovich, M., Weiland, M.W., & Couch, C.J. (1981). Access to information and internal structures of partisan groups: Some notes on the iron law of oligarchy. *Sociological Quarterly, 22,* 431–445.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.

Katz, H.C., Batt, R., & Keefe, J.H. (2003). The revitalization of the CWA: Integrating collective bargaining, political action, and organizing. *Industrial and Labor Relations Review, 56,* 573–589.

Kelly, M.J., & Lauderdale, M.L. (2001). Public-private mentoring for leadership and service quality. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, 4,* 32–41.

Kovner, A.R., & Rundall, T.G. (2006). Evidence-based management reconsidered. *Frontiers of Health Services Management, 22,* 3–22.

Landsberger, H.A. (1958). *Hawthorne revisited.* Ithaca, NY: Cornell University Press.

Latting, J.K., Beck, M.H., Slack, K.J. Tetrick, L.E., Jones, A.P., Etchegaray, J.M., & da Silva, N. (2004). Promoting service quality and client adherence to the service plan. *Administration in Social Work, 28,* 29–48.

Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Leach, D. (2005). The iron law of what again? Conceptualizing oligarchy across organizational forms. *Sociological Theory, 23,* 312–337.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52,* 1169–1192.

March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations.* Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.

Martin, L.L. (1993). *Total quality management in human service organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Mathew, J., & Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. *International Journal of Human Resource Management, 20,* 654–675.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Merton, R.K. (1952). Bureaucratic structure and personality. In R.K. Merton, A.P. Gray, B. Hockey, & H.C. Selvin (Eds.), *Reader in bureaucracy* (pp. 261–372). Glencoe, IL: Free Press.

Meyer, J., & Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20,* 283–294.

Michels, R. (1949 [1915]). *Political parties* (E. Paul & C. Paul, Trans.). Glencoe, IL: Free Press.

Millar, J.A. (1978). Contingency theory, values, and change. *Human Relations, 31,* 885–904.

Moore, S.T., & Kelly, M.J. (1996). Quality now: Moving human services organizations toward a consumer orientation to service quality. *Social Work, 41*(1), 33–40.

Morgan, G. (1986). *Image of organizations.* London: Sage.

Morse, J.J., & Lorsch, J.W. (1970). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review, 45,* 61–68.

Mouzelis, N.P. (1967). *Organization and bureaucracy.* London: Routledge & Kegan Paul.

O'Connor, M.K., Netting, F.E., & Fabelo, H. (2009). A multidimensional agency survey. *Administration in Social Work, 33,* 81–104.

O'Donnell, J., & Kirkner, S.L. (2009). A longitudinal study of factors influencing the retention of Title IV-E Master's of Social Work graduates in public child welfare. *Journal of Public Child Welfare, 3,* 64–86.

Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal, 28,* 441–454.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies.* Glencoe, IL: Free Press.

Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.* New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations.* Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous halftruths, and total nonsense.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeifer, C. (2010). Impact of wages and job levels on worker absenteeism. *International Journal of Manpower, 31,* 59–72.

Rogers, R.E. (1975). *Organizational theory.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as "evidencebased management"? *Academy of Management Review, 31,* 256–269.

Saylor, J.H. (1996). TQM*simplified: A practical guide* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Selznick, P. (1949). TVA *and the grass roots.* Berkeley: University of California Press.
Selznick, P. (1957). *Leadership in administration.* New York: Harper & Row.
Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
Sills, D.L. (1957). *The volunteers.* New York: Free Press.
Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior* (2nd ed.). New York: Macmillan.
Simons, K.V., & Jankowski, T.B. (2008). Factors influencing nursing home social workers' intentions to quit employment. *Administration in Social Work, 32,* 5–21.
Sutton, R.I. (2006). *Management advice: Which 90 percent is crap?* Retrieved October 2006, from www.changethis.com/ 23.90PercentCrap
Sykes, A.J. M. (1965). Economic interests and the Hawthorne researchers: A comment. *Human Relations, 18,* 253–263. Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management.* New York: Harper Bros.
Thomas, R.R., Jr. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity.* New York: AMACOM.
Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.
U.S. Bureau of Labor Statistics. (2009). Labor force. *Occupational Outlook Quarterly Online, 53*(4). Retrieved January 2011, from www.bls.gov/opub/ooq/2009/winter/art3fullp1.htm
Wamsley, G.L., & Zald, M.N. (1976). *The political economy of public organizations.* Bloomington: Indiana University Press.
Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology* (H.H. Gerth & C.W. Mills, Trans.). New York: Oxford University Press.
Weber, M. (1947 [1924]). *The theory of social and economic organization* (A.M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Macmillan.
Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.
Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16,* 409–421.
Williams, M.S. (2004). Policy component analysis: A method for identifying problems in policy implementation. *Journal of Social Service Research, 30,* 1–18.

Rozdział 8

Abramovitz, M. (2005). The largely untold story of welfare reform and the human services. *Social Work, 50,* 175–186.

Acquavita, S.P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work, 33,* 151–166.
Association of Fundraising Professionals. (2010). *Trends: In 2010, expect charitable donors to keep giving through longterm pledges.* Retrieved November 2010, from http://www. afpnet.org/Audiences/ReportsResearchDetail.cfm?itemnumber= 4289
Bach, S. (2009). Human resource management in the public sector. In A. Wilkinson, N.A. Bacon, T. Redmon, & S. Snell (Eds.) *The* SAGE *handbook of human resource management* (pp. 561–567). Los Angeles: Sage.
Blair, I.V. (2001). Implicit stereotypes and prejudice. In G.B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton symposium on the legacy and future of social cognition* (pp. 359–374). Mahwah, NJ: Erlbaum.
Bubar, R. (2010). Cultural competence, justice, and supervision: Sexual assault against Native women. *Women & Therapy, 33,* 55–72.
Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation.* London: Tavistock.
Busch, M., & Folaron, G. (2005). Accessibility and clarity of state child welfare agency mission statements. *Child Welfare, 84,* 415–430.
Castle, N.G., & Ferguson, J.C. (2010). What is nursing home quality and how is it measured? *Gerontologist, 50,* 426–442.
Chen, F.M., Fryer, G.E., Jr., Phillips, R.L., Jr., Wilson, E., & Pathman, D.E. (2005). Patients' beliefs about racism, preferences for physician race, and satisfaction with care. *Annals of Family Medicine, 3,* 138–143.
Chow, J.C., & Austin, M.J. (2008). The culturally responsive social service agency: An application of an evolving definition to a case study. *Administration in Social Work, 32,* 39–64.
Chronicle of Philanthropy. (2010). *Philanthropy 400 Data.* Retrieved November 2010, from http://philanthropy.com/ premium/stats/philanthropy400/index.php
Clark, R.H. (2007). A study of the relationship between job satisfaction, goal internalization, organization citizenship behavior, and mission statement familiarity. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, 67*(7), 2745.
Cloward, R.A., & Epstein, I. (1965). Private social welfare's disengagement from the poor. In M.N. Zald (Ed.), *Social welfare institutions* (pp. 623–644). New York: Wiley.
CNNMoney.com. (2010). *The Fortune 500—2010*. Retrieved October 2010, from http://money.cnn.com/magazines/fortune/ fortune500/2010/industries/

Cordes, J., & Henig, J.R. (2001). Nonprofit human service providers in an era of privatization: Toward a theory of economic and political response. *Policy Studies Review, 18,* 91–110.

Cross, T.L., & Friesen, B.J. (2005). Community practice in children's mental health: Developing cultural competence and familycentered services in systems of care models. In M. Weil (Ed.), *The handbook of community practice* (pp. 442–459). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dabelko, H.I., Koenig, T.L., & Danso, K. (2008). An examination of the adult day services industry using the resource dependence model within a values context. *Journal of Aging & Social Policy, 20,* 201–217.

Darlington, Y., & Feeney, J.A. (2008). Collaboration between mental health and child protection services: Professionals' perceptions of best practice. *Children and Youth Services Review, 30,* 187–198.

Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations, 31,* 84–89.

Dill, W.R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly, 2*(1), 409–443.

Dovidio, J.F., Penner, L.A., Albrecht, T.L., Norton, W.E., Gaertner, S.L., & Shelton, J.N. (2008). Disparities and distrust: The implications of psychological processes for understanding racial disparities in health and health care. *Social Science & Medicine, 67,* 478–486.

Ebaugh, H.R., Chafetz, J.S., & Pipes, P. (2005). America's nonprofit sector: Funding good works: Funding sources of faithbased social service coalitions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34,* 448–472.

Egan, M., & Kadushin, G. (2004). Job satisfaction of home health social workers in the environment of cost containment. *Health & Social Work, 29,* 287–296.

Eilbert, K.W., & Lafronza, V. (2005). Working together for community health: A model and case studies. *Evaluation and Program Planning, 28,* 185–199.

Fletcher, C.N., Garasky, S.B., Jensen, H.H., & Nielsen, R.B.
(2010). Transportation access: A key employment barrier for rural low-income families. *Journal of Poverty, 14,* 123–144.

Flint, S.S. (2006). Ensuring equal access for Medicaid children. *Health & Social Work, 31,* 65–71.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics, 56,* 255–274.

Frumkin, P., & Andre-Clark, A. (2000). When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29,* 141–163.

Frumkin, P., & Kim, M.T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review, 61,* 266–275.

Gibelman, M. (2007). Purchasing faith-based social services: Constitutional, philosophical, and practical challenges. *Public Administration Quarterly, 31,* 218–248.

Glisson, C., Landsverk, J., Schoenwald, S., Kelleher, K., Eaton Hoagwood, K., Mayberg, S., & Green, P. (2008). Assessing the organizational social context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. *Administration and Policy in Mental Health Services Research, 35,* 98–113.

Graham, J.R., & Shier, M.L. (2010). The social work profession and subjective well-being: The impact of a profession on overall subjective well-being. *British Journal of Social Work, 40,* 1553–1572.

Greenley, J.R., & Kirk, S.A. (1973). Organizational characteristics of agencies and the distribution of services to applicants. *Journal of Health and Social Behavior, 14,* 70–79.

Gronbjerg, K.A. (1990). Poverty and nonprofit organizations. *Social Services Review, 64*(2), 208–243.

Gronbjerg, K.A. (2001). The U.S. nonprofit human service sector: A creeping revolution. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30,* 276–297.

Hasenfeld, Y. (1995). Analyzing the human service agency. In J. Tropman, J.L. Erlich, & J. Rothman (Eds.), *Tactics and techniques of community intervention* (pp. 90–98). Itasca, IL: F.E. Peacock.

Hasenfeld, Y., & Powell, L.E. (2004). The role of non-profit agencies in the provision of welfare-to-work services. *Administration in Social Work, 28,* 91–110.

Herbst, C.M. (2008). Who are the eligible non-recipients of child care subsidies? *Children and Youth Services Review, 30,* 1037–1054.

Hill, C.J. (2006). Casework job design and client outcomes in welfare-to-work offices. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16,* 263–288.

Hipp, L., & Warner, M.E. (2008). Market forces for the unemployed? Training vouchers in Germany and the USA. *Social Policy and Administration, 42,* 77–101.

Hodge, D.R., Jackson, K.F., & Vaughn, M.G. (2010). Culturally sensitive interventions and health and behavioral health youth outcomes: A meta-analytic review. *Social Work in Health Care, 49,* 401–423.

Hopkins, K.M., Cohen-Callow, A., Kim, H.J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review, 32,* 1380–1387.

Hunter, J.K., Getty, C., Kemsley, M., & Skelly, A.H. (1991). Barriers to providing health care to homeless persons: A survey of providers' perceptions. *Health Values, 15,* 3–11.

Independent Sector. (2005). *Panel on the Independent Sector: Strengthening transparency, governance, accountability of charitable organizations.* Washington, DC: Author.

Independent Sector. (2010). *The value of volunteer time.* Retrieved October 2010, from http://www.independentsector.org/ volunteer_time

Jackson, K.F. (2009). Building cultural competence: A systematic evaluation of the effectiveness of culturally sensitive interventions with ethnic minority youth. *Children and Youth Services Review, 31*(11), 1192–1198.

Jaskyte, K., & Dressler, W.W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work, 29,* 23–41.

Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88,* 779–794.

Kettner, P.M., Moroney, R.M., & Martin, L.L. (2008). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Kirk, S.A., & Greenley, J.R. (1974). Denying or delivering services? *Social Work, 19*(4), 439–447.

Knudsen, H.K., Ducharme, L.J., & Roman, P.M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment, 31,* 173–180.

Kramer, R., & Grossman, B. (1987). Contracting for social services. *Social Service Review, 61*(1), 32–55.

Kraus, W.E., & Ray, P.S. (2010). Increasing productivity in a volunteer organization. AACE *International Transactions*, pDEV.03.1-DEV.03.15.

Lee, R.D., & Johnson, R.W. (1973). *Public budgeting systems.* Baltimore: University Park Press.

Leichter, H. (2004). Ethnic politics, policy fragmentation, and dependent health care access in California. *Journal of Health Politics, Policy and Law, 29,* 177–202.

Leveille, S., & Chamberland, C. (2010). Toward a general model for child welfare and protection services: A meta-evaluation of international experiences regarding the adoption of the Framework for the Assessment of Children in Need and Their Families (FACNF). *Children and Youth Services Review, 32,* 929–944.

Levine, S., & White, P.E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly, 5,* 583–601.

Lexchin, J., & Grootendorst, P. (2004). Effects of prescription drug user fees on drug and health services use and on health status in vulnerable populations: A systematic review of the evidence. *International Journal of Health Services, 34,* 101–122.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* New York: McGraw-Hill.

Lipsky, M. (1984). Bureaucratic disentitlement in social welfare programs. *Social Service Review, 58*(1), 3–27.

Liu H.M., & Zhang, J. (2008). Donations in a recursive dynamic model. *Canadian Journal of Economics, 41,* 564–582.

Lucas, J.A., Avi-Itzhak, T., & Robinson, J.P. (2005). Continuous quality improvement as an innovation: Which nursing facilities adopt it? *The Gerontologist, 45,* 68–77.

Malinowski, F.A. (1981). Job selection using task analysis. *Personnel Journal, 60*(4), 288–291.

Mallow, A. (2010). Diversity management in substance abuse organizations: Improving the relationship between the organization and its workforce. *Administration in Social Work, 34,* 275–285.

Mano-Negrin, R. (2003). Spanning the boundaries: A stakeholder approach to effectiveness gaps and empowerment in public and independent human service organizations. *Administration in Social Work, 27,* 25–45.

Martin, L.L. (2000). Budgeting for outcomes in state human agencies. *Administration in Social Work, 24,* 71–88.

Martin, L.L., & Kettner, P.M. (1996). *Measuring the performance of human service programs.* Newbury Park, CA: Sage.

Martin, P.Y. (1980). Multiple constituencies, dominant societal values, and the human service administrator. *Administration in Social Work, 4*(2), 15–27.

Martin, S.S., Trask, J., Peterson, T., Martin, B.C., Baldwin, J., & Knapp, M. (2010). Influence of culture and discrimination on care-seeking behavior of elderly African Americans: A qualitative study. *Social Work in Public Health, 25,* 311–326.

McColl, M.A., Jarzynowska, A., & Shortt, S.E. D. (2010). Unmet health care needs of people with disabilities: Population level evidence. *Disability & Society, 25,* 205–218.

McMurtry, S.L., Netting, F.E., & Kettner, P.M. (1991). How nonprofits adapt to a stringent environment. *Nonprofit Management and Leadership, 1*(3), 235–252.

Merton, R.K. (1952). Bureaucratic structure and personality. In R.K. Merton, A.P. Gray, B. Hockey, & H.C. Selvin (Eds.), *Reader in bureaucracy* (pp. 261–372). Glencoe, IL: Free Press.

Meyer, M.H. (2001). Medicaid reimbursement rates and access to nursing homes: Implications for gender, race, and marital status. *Research on Aging, 23,* 532–551.

Miles, R.E. (1975). *Theories of management: Implications for organizational behavior and development.* New York: McGraw-Hill.

Montoya, I.D., Bell, D.C., Richard, A.J., Goodpastor, W., & Carlson, J. (1999). Barriers to social services for HIV-infected urban migrators. AIDS *Education and Prevention, 10,* 366–379.

Morse, J.J., & Lorsch, J.W. (1970). Beyond theory Y. *Harvard Business Review, 48,* 61–68.

Mosley, J.E. (2010). Organizational resources and environmental incentives: understanding the policy advocacy involvement of human service nonprofits. *Social Service Review, 84,* 57–76.

Netting, F.E., McMurtry, S.L., Kettner, P.M., & Jones-McClintic, S. (1990). Privatization and its impact on nonprofit service providers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19,* 33–46.

Orsini, M. (2010). Social media: How home health care agencies can join the chorus of empowered voices. *Home Health Care Management & Practice, 22,* 213–217.

Perry, R., & Limb, G.E. (2004). Ethnic/racial matching of clients and social workers in public child welfare. *Children and Youth Services Review, 26,* 965–979.

Polivka-West, L., & Okano, K. (2008). Nursing home regulation and quality assurance in the states: seeking greater effectiveness for better care. *Generations, 32,* 62–66.

Poole, D.L. (2008). Organizational networks of collaboration for community-based living. *Nonprofit Management & Leadership, 18,* 275–293.

Prince, J., & Austin, M.J. (2001). Innovative programs and practices emerging from the implementation of welfare reform: A cross-case analysis. *Journal of Community Practice, 9,* 1–14.

Rajendran, K., & Chemtob, C.M. (2010). Factors associated with service use among immigrants in the child welfare system. *Evaluation and Program Planning, 33,* 317–323.

Rao, D., Angell, B., Lam, C., & Corrigan, P. (2008). Stigma in the workplace: Employer attitudes about people with HIV in Beijing, Hong Kong, and Chicago. *Social Science & Medicine, 67,* 1541–1549.

Robertson, S.E., & Valadez, J.J. (2006). Global review of health care surveys using lot quality assurance sampling (LQAS), 1984–2004. *Social Science & Medicine, 63,* 1648–1660.

Rocha, H., & Miles, R. (2009). A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic management. *Journal of Business Ethics, 88,* 445–462.

Rosenau, P.V., & Lako, C.J. (2008). An experiment with regulated competition and individual mandates for universal health care: The new Dutch health insurance system. *Journal of Health Politics Policy and Law, 33,* 1031–1055.

Scheitle, C.P. (2009). Identity and government funding in Christian nonprofits. *Social Science Quarterly, 90,* 816–833.

Schmidt, M.J., Riggar, T.F., Crimando, W., & Bordieri, J.E. (1992). *Staffing for success.* Newbury Park, CA: Sage.

Shengelia, B., Tandon, A., Adams, O.B., & Murray, C.J. L. (2005). Access, utilization, quality, and effective coverage: An integrated conceptual framework and measurement strategy. *Social Science & Medicine, 61,* 97–109.

Shier, M., Graham, J.R., & Jones, M.E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society, 24,* 63–75.

Shaefer, H.L. (2010). Identifying key barriers to unemployment insurance for disadvantaged workers in the United States. *Journal of Social Policy, 39,* 439–460.

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review, 32,* 847–856.

Smith, L.A., McCaslin, R., Chang, J., Martinez, P., & McGrew, P. (2010). Assessing the needs of older gay, lesbian, bisexual, and transgender people: A service-learning and agency partnership approach. *Journal of Gerontological Social Work, 53,* 387–401.

Suarez-Balcazar, Y., Balcazar, F.E., & Taylor-Ritzler, T. (2009). Using the internet to conduct research with culturally diverse populations: Challenges and opportunities. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology, 15,* 96–104.

Sussman, S., Skara, S., & Pumpuang, P. (2008). Project Towards No Drug Abuse (TND): Needs assessment of a social service referral telephone program for high risk youth. *Substance Use & Misuse, 43,* 2066–2073.

Taylor, F.W. (1947). *Scientific management.* New York: Harper & Row.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.

Thompson, S.J., McManus, H., Lantry, J., Windsor, L., & Flynn, P. (2006). Insights from the street: Perceptions of services and providers by homeless young adults. *Evaluation and Program Planning, 29,* 34–43.

Tomkins, A., Shank, N., Tromanhauser, D., Rupp, S., & Mahoney, R. (2005). United Way and university partnerships in communitywide human services planning and plan implementation: The case of Lincoln/Lancaster County, Nebraska. *Journal of Community Practice, 13,* 55–72.

Twombly, E.C. (2002). Religious versus secular human service organizations: Implications for public policy. *Social Science Quarterly, 83,* 947–961.

Uler, N. (2009). Public goods provision and redistributive taxation. *Journal of Public Economics, 93,* 440–453.

Urban Institute—National Center for Charitable Statistics. (2010). *Quick Facts about Nonprofits.* Retrieved October 2010, from http://nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2009). *Volunteering in the United States, 2005.* Retrieved October 2006, from www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm

Van Slyke, D.M. (2003). The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review, 63,* 296–315.

Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology* (H.H. Gerth & C.W. Mills, Trans.). Oxford, England: Oxford University Press.

Weitzman, M.S., & Jalandoni, N.T. (2002). *The new nonprofit almanac and desk reference: The essential facts and figures for managers, researchers, and volunteers.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

West, A., Ingram, D., & Hind, A. (2006). "Skimming the cream?": Admissions to charter schools in the United States and to autonomous schools in England. *Educational Policy, 20,* 615–639.

Rozdział 9

Bell, K.E. (2009). Gender and gangs. *Crime & Delinquency, 55*(3), 363–387.

Bjerregaard, B. (2010). Gang membership and drug involvement. *Crime & Delinquency, 56*(1), 3–34.

Brager, G., & Holloway, S. (1978). *Changing human service organizations: Politics and practice*. New York: Free Press.

Campbell, D.A. (2009). Giving up the single life: Leadership motivations for interorganizational restructuring in nonprofit organizations. *Administration in Social Work, 33*, 368–386.

Crisp, C. (2006). The gay affirmative practice scale (GAP): A new measure for assessing cultural competence with gay and lesbian clients. *Social Work, 51*(2), 115–126.

Daughtery, L.G., & Blome, W.W. (2009). Planning to plan: A process to involve child welfare agencies in disaster preparedness planning. *Journal of Community Practice, 17*(4), 483–501.

Everett, J.E., Homstead, K., & Drisko, J. (2007). Frontline worker perceptions of the empowerment process in community-based agencies. *Social Work, 52*(2), *161–170.*

Fisher, E.A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work, 33,* 347–367.

Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34*(3), 340–361.

Kissane, R.J., & Gingerich, J. (2004). Do you see what I see? Nonprofit and resident perceptions of urban neighborhood problems. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly, 33*(2), 311–333.

Kruzich, J.M. (2005). Ownership, chain affiliation, and administrator decision-making autonomy in long-term care facilities. *Administration in Social Work, 29*(1), 5–24.

Linhorst, D.M., Eckert, A., & Hamilton, G. (2005). Promoting participation in organizational decision making by clients with severe mental illness. *Social Work, 50*(1), 21–30.

MacDonald, J.M. (2009). Assessing the relationship between activity among serious adolescent offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency, 46*(4), 553–580.

Majee, W., & Hoyt, A. (2009). Building community trust through cooperatives: A case study of a worker-owned homecare cooperative. *Journal of Community Practice, 17*(4), 444–463.

Maschi, T., & Bradley, C. (2008). Exploring the moderating influence of delinquent peers on the link between trauma, anger, and violence among male youth: Implications for social work practice. *Child and Adolescent Social Work Journal, 25*(2), 125–138.

Meyer, M., & Hyde, C. (2004). Too much of a "good" thing? Insular neighborhood associations, nonreciprocal civility, and the promotion of civic health. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*(3), *77S–96S.*

Mullen, E.J. (2006). Choosing outcome measures in systematic reviews: Critical challenges. *Research on Social Work Practice, 16*(1), 84–90.

Perrow, C. (1979). *Complex organizations. A critical essay* (2nd ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.

Rogge, M.E., Davis, K., Maddox, D., & Jackson, M. (2005). Leveraging environmental, social, and economic justice at Chattanooga Creek: A case study. *Journal of Community Practice, 13*(3), 33–53.

Rycraft, J.R., & Dettlaff, A.J. (2009). Hurdling the artificial fence between child welfare and the community: Engaging community partners to address disproportionality. *Journal of Community Practice, 17,* 464–482.

Weiss, J.A., Dwonch-Schoen, K., Howard-Barr, E.M., & Panella, M.P. (2010). Learning from a community action plan to promote safe sexual practices. *Social Work,* 55(1), 19–26.

Rozdział 10

Banach, M., Hamilton, D., & Perri, P.M. (2004). Class action lawsuits and community empowerment. *Journal of Community Practice, 11*(4), 81–99.

Berlin, S.B. (1990). Dichotomous and complex thinking. *Social Service Review, 64*(1), 46–59.
Bonnie, R.J., Reinhard, J.S., Hamilton, P., & McGarvey, E. (2009). Mental health system transformation after the Virginia Tech tragedy. *Health Affairs, 28*(1), 793–804.
Brager, G., & Holloway, S. (1978). *Changing human service organizations: Politics and practice*. New York: Free Press.
Brager, G., Specht, H., & Torczyner, J.L. (1987). *Community organizing*. New York: Columbia University Press.
Burgess, H., & Burgess, G.M. (2003, November). What are intractable conflicts? In G. Burgess & H. Burgess (Eds.), *Beyond Intractability*. Boulder: Conflict Research Consortium, University of Colorado. Retrieved April 9, 2011, from http://www.beyondintractability. org/essay/meaning_intractability/
Chen, B., & Graddy, E.A. (2010). The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. *Nonprofit Management & Leadership, 20*(4), 405–422.
Cleaveland, C. (2010). 'We are not criminals': Social work advocacy and unauthorized migrants. *Social Work, 55*(1), 74–81.
Democracy Center. (2004). *Lobbying—The basics*. San Francisco, CA: Author.
Gutiérrez, L.M., & Lewis, E.A. (1999). *Empowering women of color*. New York: Columbia University Press.
Haynes, K.S., & Mickelson, J.S. (2010). *Effecting change: Social workers in the political arena* (7th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Knickmeyer, L., Hopkins, K., & Meyer, M. (2004). Exploring collaboration among urban neighborhood associations. *Journal of Community Practice, 11*(2), 13–25.
Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations, 1,* 5–41.
Medley, B.C., & Akan, O.H. (2008). Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin. *Nonprofit Management & Leadership, 18*(4), 485–496.
Menon, G.M. (2000). The 79-cent campaign: The use of on-line mailing lists for electronic advocacy. *Journal of Community Practice, 8*(3), 73–81.
Morales, J. (1992). Cultural and political realities for community social work practice with Puerto Ricans in the United States. In F. Rivera & J. Erlich (Eds.), *Community organizing in a diverse society* (pp. 75–96). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Patwardhan, P., & Patwardhan, H. (2005). An analysis of senior U.S. advertising executives' perceptions of internet communication benefits. *Journal of Website Promotion, 1*(3), 21–39.
Quinn, P. (2004). Home of your own programs: Models of creative collaboration. *Journal of Community Practice, 12*(1/2), 37–50.

Rothman, J., Erlich, J.L., & Tropman, J.E. (Eds.) (2008). *Strategies for community intervention* (6th ed.). Itasca, IL: F.E. Peacock.
Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2008). *Community organizing and development* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Sanders, S., & Saunders, J.A. (2009). Capacity building for gerontological services: An evaluation of adult day services in a rural state. *Journal of Community Practice, 17,* 291–308.
Schneider, R.L., & Lester, L. (2001). *Social work advocacy*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
Schroepfer, T.A., Sanchez, G.V., Lee, K.J., Matloub, J. Waltz, A., & Kavanaugh, M. (2009). Community readiness assessment: The scoring process revisited. *Journal of Community Practice, 17,* 269–290.
Takahashi, L.M., & Smutny, G. (2002). Collaborative windows and organizational governance: Exploring the formation and demise of social service partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31*(2), 165–185.
Tropman, J.E., Erlich, J.L., & Rothman, J. (2001). *Tactics and techniques of community intervention* (4th ed.). Itasca, IL: F.E. Peacock.
Waysman, M., & Savaya, R. (2004). Coalition-based social change initiatives: Conceptualization of a model and assessment of its generalizability. *Journal of Community Practice, 12*(1/2), 123–143.

Rozdział 11

Brody, R. (2005). *Effectively managing human service organizations* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
Carrilio, T.E., Packard, T., & Clapp, J.D. (2003). Nothing in– nothing out: Barriers to the use of performance data in social service programs. *Administration in Social Work, 27*(4), 61–75.
Dessler, G. (2011). *Human resource management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
Doe, S.S., & Lowery, D. (2004). The role of evaluation in developing community-based interventions: A COPC project. *Journal of Community Practice, 12*(3/4), 71–88.
Fogel, S.J., & Moore, K.A. (2011). Collaborations among diverse organizations: Building evidence to support community partnerships. In M. Roberts-Gegennaro & S.J. Fogel (Eds.). *Using evidence to inform practice for community and organizational change* (pp. 99–109). Chicago, IL: Lyceum.
Gambrill, E. (2008). Evidence-based (informed) macro practice: process and philosophy. *Journal of Evidence-based social work, 5*(3–4), 423–452.
Gantt, H. (1919). *Organizing for work.* New York: Harcourt, Brace & Howe.

Hardina, D. (2002). *Analytical skills for community organization practice.* New York: Columbia University Press.

Kettner, P.M. (2002). *Achieving excellence in the management of human service organizations.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Kettner, P.M., Moroney, R.M., & Martin, L.L. (2008). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kluger, M.P. (2006). The program evaluation grid: A planning and assessment tool for nonprofit organizations. *Administration in Social Work, 30*(1), 33–44.

McCroskey, J., Picus, L.O., Yoo, J., Marsenich, L., & Robillard, E. (2004). Show me the money: Estimating public expenditures to improve outcomes for children, families, and communities. *Children and Schools, 26*(3), 165–173.

Montana, P.J., & Charnov, B.H. (2008). *Management* (4th ed.). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.

Rapp, C.A., & Poertner, J. (2007). *Textbook of social administration: A consumert-centered approach.* New York: Haworth.

Reis, E.P., & Moore, M. (2005). Elite perceptions of poverty and inequality. *Community Development Journal, 41*(2), 260–262.

Roberts-DeGennaro, M., & Fogel, S.J. (2011). *Using evidence to inform practice for community and organizational change*. Chicago, IL: Lyceum.

Rogge, M.E., & Rocha, C. (2004). University-community partnership centers: An important link for social work education. *Journal of Community Practice, 12*(3/4), 103–121.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Savaya, R., & Waysman, M. (2005). The logic model: A tool for incorporating theory in development and evaluation of programs. *Administration in Social Work, 29*(2), 85–103.

Sherraden, M.S., Slosar, B., & Sherraden, M. (2002). Innovation in social policy: Collaborative policy advocacy. *Social Work, 47*(3), 209–221.

Weinbach, R.W. (2010). *The social worker as manager: A practical guide to success* (5th ed.). Boston, MA: Pearson /Allyn & Bacon.

Whiteside-Mansell, L., & Corwyn, R.F. (2003). Mean and covariance structures analyses: An examination of the Rosenberg Self-Esteem Scale among adolescents and adults. *Educational & Psychological Measurement, 63,* 163–173.

Social Work Macro Practice (5th Edition), Fifth Edition
ISBN 0205838782
by F. Ellen Netting, Peter M. Kettner, Steve L. Mcmurtry, and M. Lori Thomas
Published by **Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall Ptr**
Copyright © 2012

Autoryzowane tłumaczenie wydania w języku angielskim, zatytułowanego:
Social Work Macro Practice (5th Edition), wydanie piąte
ISBN 0205838782
F. Ellen Netting, Peter M. Kettner, Steve L. Mcmurtry, M. Lori Thomas
Wydana przez **Pearson Education, Inc, as Prentice Hall Ptr**
Copyright © 2012

Redaktor serii: **Paweł Jordan**
Redaktor naukowy: **dr Bohdan Skrzypczak**
Tłumaczenie: **Sebastian Szymański**
Redakcja merytoryczna: **Marta Wieczorek**
Korekta: **Redaktornia.com**
Projekt graficzny serii oraz skład: **manukastudio.pl**

© **Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014**

ISBN: 978-83-62380-25-1

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
Copyright © 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być powielana lub przesyłana w jakiejkolwiek formie ani za pomocą żadnych nośników, elektronicznych czy mechanicznych, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem czy za pomocą jakiegokolwiek systemu archiwizowania danych, bez zgody Pearson Education, Inc.
Polskie wydanie opublikowane przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
© Copyright by Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, 2014

Wydawca:
Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
ul. Paca 40, 04-386 Warszawa
tel. 22 121 59 10, wew. 10 | e-mail: biuro@cal.org.pl | www.cal.org.pl

Druk:
Wydawnictwo Garmond
ul. Kazuń Nowy 22 D | 05-152 Czosnów

Nakład: 2000 egzemplarzy
Egzemplarz bezpłatny (publikacja bezpłatna).