

Maria ŁUSZCZYŃSKA*

PRACOWNIK SOCJALNY W SYTUACJI KRYZYSU MOTYWACJI WŁASNEJ – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA I PROPOZYCJE PRZECIWDZIAŁANIA

Streszczenie

Pracownik socjalny w swojej praktyce zawodowej często spotyka się z różnego rodzaju kryzysami. Są one związane z czynnikami zewnętrznymi wobec pracownika socjalnego, takimi jak sytuacja indywidualna, rodzinna jego klientów, albo też uwarunkowania społeczne czy globalne. Kryzysy mogą mieć swoje przyczyny w wewnętrznych uwarunkowaniach pracownika socjalnego jako głównego narzędzia pomagania. Ten ostatni aspekt będzie przedmiotem zainteresowania w niniejszym tekście, gdyż omawiany kryzys motywacji pracownika socjalnego jest coraz powszechniej obserwowany wśród badaczy i obserwatorów obszaru pomocy społecznej w Polsce. Ta wewnętrzna struktura, na którą składają się kompetencje, osobowość, wiedza, umiejętności, sposób przeżywania, nastawienie, postawa i wiele innych zmiennych coraz częściej ulega kryzysowi motywacji.

Kryzys motywacji pracownika socjalnego nieuchronnie wpływa na obniżenie jakości jego pracy, co może negatywnie oddziaływać na klienta pomocy społecznej, ale też powodować odpływ pracowników socjalnych z zawodu. Kryzys motywacji stanowi również wyzwanie dla obszaru kształcenia, nie tylko samych pracowników socjalnych, ale też kadry kierowniczej, odpowiedzialnej za realizację usług pomocowych.

W niniejszym artykule zostaną ukazane przesłanki kryzysu motywacji, skutki obniżające profesjonalną pomoc, a także sposoby przeciwdziałania temu zjawisku. Wśród nich znajdują się takie propozycje jak rekomendacje do zmian w systemie zarządzania instytucjami pomocy społecznej, wskazówki dla kierujących pracą

* **Dr Maria Łuszczynska** – doktor, adiunkt w Katedrze Etyki Pracy Socjalnej na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

socjalną do wykorzystania istniejących narzędzi wsparcia (np. superwizji), a także możliwe sposoby podnoszenia motywacji przez samych pracowników socjalnych w procesie samorozwoju.

Słowa kluczowe: *pracownik socjalny, kryzys, motywacja, empowerment*

Wstęp

Zawód pracownika socjalnego jest zawodem regulowanym, pomimo prób jego deregulacji. Profesjonaliści, pragnący wykonywać ten zawód muszą spełnić wymogi ustawy o pomocy społecznej, która określa szczegółowe wymagania, co do wykształcenia. Oczekiwane jest posiadanie wykształcenia wyższego, choć dopuszcza się ukończenie kształcenia w trybie policealnym.¹ Obecnie w Polsce aż pięćdziesiąt sześć uczelni wyższych kształci na kierunku praca socjalna na poziomie licencjackim, a jednaście na poziomie magisterskim uczelni. Dodatkowo funkcjonują jeszcze cztery Kolegia Pracowników Służb Społecznych (w Biłgoraju, Czeladzi, Lublinie i Poznaniu), które są pozostałością po większej grupie Kolegiów².

W ustawie o pomocy społecznej mowa jest również o wymogu ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 119, ust. 2 pkt 6) oraz o stopniach specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych (art. 116 ust. 2) z odesłaniem do właściwego rozporządzenia.³ Zadania wymienione w ustawie (art. 119, ust. 1), które są stawiane przed pracownikiem socjalnym, stanowią szerokie spektrum tzw. pomocowego oddziaływania społecznego. Wśród zadań wymienia się między innymi pracę socjalną, dokonywanie analizy i oceny zjawisk problematycznych, udzielanie informacji, wskazówek i pomocy osobom potrzebującym, wsparcie w dostępie do zasobów, w tym zasobów innych instytucji, także współpracę

¹ Art. 116 ustawy z dnia 12 marca 2004 o pomocy społecznej (Dz. U. z 2016 roku, Poz. 930 z późn. zm). Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej w art. 116 ust. 1 wskazuje, że pracownikiem socjalnym może być osoba, która spełnia co najmniej jeden z niżej wymienionych warunków:

Posiada dyplom ukończenia kolegium pracowników służb społecznych.

Ukończyła studia wyższe na kierunku praca socjalna.

Do dnia 31 grudnia 2013 r. ukończyła studia wyższe o specjalności przygotowującej do zawodu pracownika socjalnego na jednym z kierunków: pedagogika, pedagogika specjalna, politologia, polityka społeczna, psychologia, socjologia, nauki o rodzinie.

² Kiedyś prawie każde województwo posiadało własne Kolegium Pracowników Służb Społecznych lub jego odpowiednik.

³ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 kwietnia 2012 r. w sprawie specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (Dz. U. z 8.05.2012r., poz. 486).

z innymi specjalistami, aktywizowanie i inspirowanie, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań problemów osób, rodzin i grup, czynny udział w tworzeniu strategii, programów, planów i projektów. Nawet tak pobieżny i wyrywkowy wykaz zadań pracownika socjalnego ukazuje, że aby móc realizować zadania, które są stawiane przez pracownika socjalnym, trzeba nie tylko dysponować ogromem wiedzy teoretycznej, posiadać wielostronne umiejętności społeczne i interpersonalne, a też wykazywać się samodzielnością myślenia i kreatywnością. Przyjęło się, że na profesjonalizm pracownika socjalnego składa się wykształcenie, odzwierciedlające jego wiedzę, doświadczenie (w tym również doświadczenie życiowe) oraz predyspozycje osobowościowe. Należy podkreślić też, że zawód ten, zanurzony w wielu dziedzinach wiedzy – między innymi pedagogice, socjologii, psychologii, prawie, medycynie, naukach społecznych, ekonomii, politologii, gerontologii, resocjalizacji, polityce społecznej, ma bardzo interdyscyplinarny charakter.

Wybór zawodu pracownika socjalnego jest decyzją świadomą. Osoby, które podejmują tę decyzję muszą ukończyć wymagające ze względu na swoją interdyscyplinarność studia. W ramach nich odbywają też kilkaset godzin praktyki zawodowej w instytucjach pomocowych, co nierzadko jest dużym wyzwaniem dla ich psychiki, co nierzadko jest dla nich dużym wyzwaniem. Ponadto decydują się na zawód, który w świadomości społecznej nie cieszy się szczególnie wysokim uznaniem i prestiżem społecznym, a co za tym idzie nie jest wysoko wynagradzany finansowo. Zarobki pracowników socjalnych oscylują w okolicach wysokości średniej krajowej pensji. Zależy ona od stażu oraz zasobności budżetu zatrudniającej gminy, powiatu lub budżetu organizacji pozarządowej. Kandydat do tego zawodu wybiera go albo przez przypadek, co powoduje, że szybko z niego rezygnuje lub też świadomie, pomimo wszelkich ograniczeń i ciężaru psychicznego jego wykonywania. Zazwyczaj przyszłych pracowników socjalnych cechuje idealizm, chęć ulepszenia, poprawienia, naprawienia lub uratowania świata, co pcha ich w obszary zawodowe, w których będą mogli zrealizować swoje pomocowe aspiracje. Ten idealizm powoduje wysoką motywację do pracy, która przez to, że na początku daje napęd, może niestety z czasem w sytuacji niesprzyjającego klimatu zawodowego przyczynić się do wypalenia zawodowego.

Pracownik socjalny nie jest na pewno zawodem odtwórczym. Ze względu na dynamicznie zmieniającą się perspektywę społeczną, a także indywidualną, jest to profesja wymagająca nieustannego samodoskonalenia i rozwoju. Jednak, aby ten rozwój był możliwy muszą być stwarzane warunki instytucjonalne i polityczne (na szczeblu lokalnym i centralnym), sprzyjające pracy pracowników socjalnych. W przeciwnym razie ryzyko wystąpienia kryzysu w trakcie wykonywania zadań zawodowych znacznie się nasila.

W niniejszym artykule zostaną ukazane przesłanki kryzysu motywacji, skutki obniżające profesjonalną pomoc, a także sposoby przeciwdziałania temu zjawisku. Wśród nich znajdują się takie propozycje jak: rekomendacje do zmian w systemie zarządzania instytucjami pomocy społecznej, wskazówki dla kierujących pracą socjalną do wykorzystania istniejących narzędzi wsparcia (np. superwizji), a także możliwe sposoby podnoszenia motywacji przez samych pracowników socjalnych w procesie samorozwoju.

Kryzys motywacji w szerszym kontekście

Przeżywanie sytuacji kryzysowej wiąże się z doświadczeniem trudności, problemów oraz konieczność poszukiwania rozwiązań w celu przeżycia. Kryzys zażegnany prowadzi do zmiany, a sytuacja kryzysowa nierozwiązana, niezrozumiana, zawsze sprzyja pogłębieniu się problemów, a w ostateczności oznacza szeroko rozumiany koniec – kariery, zdrowia, dobrostanu.

Istotowe znaczenie kryzysu, wynikające z jego źródłosłowu zawiera w sobie rozstrzygnięcie, wybór od łacińskiego słowa *krinein*, które dosłownie oznacza: „odsiewać; rozdzielać; wybierać; decydować, sądzić”⁴. Według *Słownika wyrazów obcych* kryzys (*crisis*) to „punkt zwrotny w chorobie, decydujący moment szczególnie w tragedii, czas zagrożenia, punkt kulminacyjny”⁵. Język wyraża to, co łączy kryzys z sytuacją graniczną. Jest to pojęcie, często używane w naukach społecznych, takich jak polityka społeczna, ekonomia, socjologia, psychologia, historia, i inne, dla opisu zjawisk o charakterze rozwojowym. Pisze się o nim w kontekście konieczności zmiany dotychczasowego stanu rzeczy w inny. W tym sensie kryzys jest związany ze zmianą, prowokuje ją i czyni nieuniknioną. Nie oznacza to jednak, że zmiana zawsze będzie niosła lepszy stan niż poprzedni. W samym słowie kryzys ukrywa się element zagrożenia, niebezpieczeństwa; w tym sensie można mówić o kryzysie finansów, władzy, kryzysie wartości, kryzysie wiary i innych. Jednakże, jak pisze W. Badura-Madej, uznać można, iż kryzys nie zawsze zagraża czy jest związany z niebezpieczeństwem, jak choćby kryzys sytuacyjny czy kryzys przemiany.

W ten sposób kryzysy stwarzają możliwość pokonania problemów i wejście na kolejny etap w procesie rozwoju. O doświadczeniu kryzysu można mówić w jego wymiarze społecznym oraz indywidualnym, opisując go przez pryzmat przyczyn, skutków i jego przebiegu. Jest on mocno związany z sytuacjami zawodowymi,

⁴ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bellona, Warszawa 2007.

⁵ J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 404.

szczególnie gdy praca ma charakter pomocowy, tak jak w przypadku pracowników socjalnych.

Na potrzeby rozważań o kryzysie motywacji pracowników socjalnych można wykorzystać dwie, klasyczne już definicje kryzysu, którymi operują psychologowie dla opisu kryzysu jednostki. Pierwsza z nich, autorstwa G. Caplana, określa sytuację ludzi znajdujących się w kryzysie, jeśli „napotykają przeszkodę w osiągnięciu ważnych celów życiowych – przeszkodę, która w tym czasie jest nie do pokonania za pomocą zwyczajowych metod rozwiązywania problemów”⁶. Druga z definicji, stworzona przez L.M. Brammera, opisuje kryzys jako stan „dezorganizacji, w którym człowiek staje w obliczu zniweczenia ważnych celów życiowych lub głębokiego zaburzenia swojego cyklu życiowego i metod radzenia sobie z czynnikami stresującymi. Termin kryzys odnosi się zazwyczaj do poczucia lęku, szoku i trudności przeżywanych w związku z zaburzeniem, a nie do samego zaburzenia”⁷.

Kryzys pojawia się najczęściej w sytuacji dylematycznej, w której trzeba dokonać wyboru między dwoma różnymi sposobami działania, dwoma równymi stanowiskami lub zestawami wartości czy celów. Można w tym miejscu przywołać klasyfikację dylematów, odnoszącą się do pracowników socjalnych, opracowaną przez F. Reamera⁸. Wśród nich autor wymienia:

- napięcie pomiędzy zobowiązaniem do zmieniania struktury społecznej a zobowiązaniem do pomocy ludziom w radzeniu sobie ze społeczną strukturą, w jakiej funkcjonują,
- napięcie pomiędzy odpowiedzialnością wobec konsumentów usług a odpowiedzialnością wobec tych, którzy płacą za nie – zwykle nie są to te same grupy,

⁶ „People are in a state of crisis when they face an obstacle to important life goals—and obstacle that is, for a time, insurmountable by the use of customary methods of problem solving.” zob. G. Caplan, *Prevention of Mental Disorders in Children*, Basic Books, New York 1961, s.18.

⁷ „Crisis is a state of disorganization in which people face frustration of important life goals or profound disruption of their life cycles and methods of coping with stressors. The term crisis usually refers to a person’s feelings of fear, shock, and distress about the disruption, not to the disruption itself.” zob. L. M. Brammer, *The helping relationship: Process and skills* (3rd ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ 1985, s. 94.

⁸ Zob. F. Reamer, *Ethical Dilemmas in Social Service*, Columbia University Press, New York, 1990; w literaturze polskojęzycznej zob. F. Reamer, *Dylematy etyczne w praktyce pracy socjalnej*, [w:] *Wypisy z wybranych zagadnień pracy socjalnej*, M. Bocheńska-Seweryn, K. Frysztański, K. Kluzowa (red.), Uniwersytet Jagielloński, Instytut Socjologii, Kraków 1994.

- napięcie pomiędzy dobrem jednostki a dobrem grupy czy społeczności, w której jednostka jest częścią,
- napięcie pomiędzy prawem klienta do wolności wyboru a tym, co jest postrzegane jako dobre dla niego,
- napięcie pomiędzy równością (traktowaniem każdego bezstronnie) a zaspokajaniem indywidualnych potrzeb,
- napięcie pomiędzy procesem naukowym (co w istocie oznacza redukcję nadmiaru danych do prostej generalizacji) a procesem humanistycznym (co oznacza ocenę i rozumienie sytuacji w jej unikalnej złożoności), czasami przedstawiane jako napięcie pomiędzy nauką a sztuką lub pomiędzy wiedzą ontyczną a ontologiczną⁹.

Biorąc pod uwagę rodzaje kryzysu, w jakich może znaleźć się pracownik socjalny można wskazać kilka aspektów sytuacji naznaczonej kryzysowo. Są one zależne od przedmiotu, którego dotyczą sytuacje dylematyczne. Pośród różnych doświadczeń sytuacji trudnych wymienić można:

- kryzys celów,
- kryzys relacji,
- kryzys zaufania,
- kryzys wiedzy,
- kryzys instytucji/organizacji,
- kryzys finansowy,
- kryzys metod,
- kryzys motywacji.

Na pewno da się wskazać jeszcze inne rodzaje sytuacji granicznych, ale powyższe należą do najbardziej powszechnych w rzeczywistości zawodowej pracowników socjalnych. Nazwanie i dookreślenie rodzaju kryzysu pozwala na sprawniejsze poszukiwanie sposobów pokonania go, a tym samym dokonanie skoku w rozwoju zawodowym.

Ostatni z wymienionych kryzysów, kryzys motywacji, dotyczy niezwykle ważnego obszaru ludzkiego funkcjonowania, związanego z elementarnymi zasadami działania każdego człowieka. Jak wyjaśnia P. Zimbardo „motywacja (*motivation*) to termin odnoszący się do wszystkich procesów związanych z rozpoczynaniem, kierowaniem i podtrzymywaniem działań fizycznych i psychicznych. Termin motywacja pochodzi od łacińskiego czasownika *movere* – „poruszać (się)”. Wszystkie organizmy żywe „poruszają się” w kierunku pewnych bodźców oraz unikają

⁹ F. Reamer za: A. Keith-Lucas, *Ethics in Social Work*, [w:] *The Encyclopedia of Social Work* 17th Edition, NASW Press, Washington 1977, s. 350-355.

innych, zgodnie z tym, co dyktują im ich upodobania i awersje¹⁰. U podłoża wszelkich teorii motywacji znajduje się przekonanie, że każde zachowanie ma swoją przyczynę, jest wykonywane z jakiegoś powodu. Celem analizy motywacji jest znalezienie tej przyczyny. Należy też pamiętać, że na motywację wpływa więcej niż jeden czynnik, co dość komplikuje badania nad tym zagadnieniem.

Wśród głównych czynników wpływających na motywację wymienia się uwarunkowania biologiczne, poznawcze i proces uczenia się (socjalizacji)¹¹. Z teorią motywacji związane są między innymi: pojęcie dążenia i unikania, kierunków zachowań, emocji, słabej i silnej woli, gratyfikacji, potrzeb, uczenia się, wartości¹². Mówiąc o kryzysie motywacji możemy wykorzystać istniejące teorie motywacji w celu ukazania, jakie czynniki powodują ten kryzys. Zgodnie z teorią instynktu (biologiczną), która głosi, że robimy to, co jest związane z naszą naturą, instynktami, reagujemy na bodźce z otoczenia. Motywują nas popędy (na przykład seksualny, agresji, obrony własnych interesów czy głosu)¹³. Kryzys motywacji działania w tej teorii polegałby na niezaspokojonych popędach i przekładałby się przede wszystkim na zdrowie i stan homeostazy w ciele.

Z kolei teoria redukcji popędu (teoria uczenia) głosi, że u podłoża zachowań ludzkich leży pragnienie do obniżania napięcia fizycznego, które pojawia się w trakcie zaspakajania potrzeb pierwotnych, takich jak głód, czy pragnienie. W toku procesu uczenia ludzie nabywają zachowania, które skutecznie redukują te napięcia, a także poprzez te wtórne zachowania uczą się jak zaspakajać potrzeby pierwotne i wtórne, takie jak na przykład zdobywanie pieniędzy, aprobaty społecznej, relacji międzyludzkich¹⁴. W tym znaczeniu kryzys motywacji polegałby na zmniejszeniu lub zatrzymaniu procesów uczenia.

Humanistyczna teoria motywacji twierdzi, że ludzie, poza motywacją płynącą z popędów, są również zachęceni do działania przez świadomą potrzebę rozwoju osobistego. Zdaniem przedstawicieli tej teorii (np. A. Masłowa) ludzie są w stanie wytrzymać ból, głód, zimno i inne napięcia fizyczne, po to, aby osiągnąć stan samorealizacji¹⁵. Kryzys motywacji w tej teorii polegałby na poczuciu braku

¹⁰ P. Zimbardo, R. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 354.

¹¹ R. E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17 i nast.

¹² Tamże, s. 20-82.

¹³ Por. S. A. Rathus, *Psychologia współczesna. Lepiej, więcej, przystępniej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 443-444.

¹⁴ Tamże, s. 444.

¹⁵ Tamże, s. 445-446.

samorealizacji, niezaspokojeniu tzw. potrzeb wyższych takich jak przynależność i miłość, szacunek i dowartościowanie, samorealizacja, a także potrzeb duchowych.

Ostatnią teorią motywacji, przywoływaną poglądowo jest teoria poznawcza, według której ludzie wykształcają pewne umysłowe reprezentacje świata, są z natury badaczami otaczającej ich rzeczywistości po to, aby móc kontrolować bieg wydarzeń i przewidywać konsekwencje swoich działań. Motywacja popycha ich do usuwania sprzeczności ze swojego obrazu świata. To pozwala wytwarzać im kulturę i się do niej dostosowywać¹⁶. Kryzys motywacji w tej teorii prowadzi do niezgodności pomiędzy swoimi przekonaniem i światem, w następstwie czego człowiek może utracić poczucie sensu.

Nie istnieje żadna całościowa teoria motywacji, co oznacza, że każda z powyższych teorii może tłumaczyć motywy poszczególnych osób, działających w pewnych sytuacjach i że każda z nich może mieć zastosowanie w życiu jednej osoby, znajdującej się w różnych kontekstach sytuacyjnych. Z tego też wynika, że nie będzie istniała jedna teoria kryzysu motywacji. To bogactwo teoretyczne pozwala ukazać, jak bardzo złożonym zjawiskiem jest motywacja, poszukiwanie powodów działań. Poniżej zostanie podjęta próba przeanalizowania czynników zewnętrznych (pozaosobowych), wpływających na motywację pracowników socjalnych przy wykonywaniu ich zawodu. Wyłączone z tej analizy zostały czynniki wewnętrzne (osobowe) ze względu na zbyt wielkie zróżnicowanie osobowościowe pracowników socjalnych, niereprezentowane w żadnych badaniach.

Kryzys motywacji – zjawisko utajone

Kryzys motywacji pracowników socjalnych jest zauważalny przez wszystkie osoby, które mają okazję do obserwacji i dyskusji na temat pracy pracowników socjalnych. Mówią oni o tym wprawdzie nieśmiało, ale jeśli przestrzeń rozmowy stwarza bezpieczne warunki do szczerości, podają wiele przykładów wskazujących na bariery w swoim zawodowym funkcjonowaniu¹⁷. Wątki dotyczące kryzysu,

¹⁶ Tamże, s. 446-447.

¹⁷ W jednej z rozmów z pracownikiem socjalnym usłyszałam bardzo znaczące zdanie, które zapadło mi głęboko w pamięć, że pracownikom socjalnym „nie wolno się wypalać”. Może to oznaczać ogromne napięcie, w którym znajdują się na co dzień, a które uniemożliwia uczciwą refleksję zawodową oraz w krótszej perspektywie czasowej blokuje kryzys. Otwartą kwestią są konsekwencje takiego stanu rzeczy.

w jakim znajdują się pracownicy socjalni, pojawiają się też często w dyskusjach akademickich i pobocznie w badaniach nad pracownikami socjalnymi¹⁸.

Nie ma niestety żadnych badań, które jednoznacznie stwierdzałyby istnienie kryzysu motywacji, jednak przekonanie o jego powolnym postępowaniu pojawia się w wypowiedziach przedstawicieli środowiska pracowników socjalnych przy okazji dyskusji o zmianach w systemie pomocy społecznej, bezpieczeństwie pracowników socjalnych, wynagrodzeniach czy zakresie zadań. O kryzysie motywacji mogą świadczyć szczątkowe istniejące badania na temat wypalenia zawodowego polskich pracowników socjalnych¹⁹.

W sytuacji zawodowej, która powoduje napięcie w pracowniku socjalnym znajduje się on w konflikcie pomiędzy swoimi przekonaniem, wartościami, aspiracjami, celami, oczekiwaniami, pragnieniami, wiedzą, możliwościami i umiejętnościami, a zobowiązaniami wobec klienta, współpracowników, przełożonych, standardów zawodowych, a także osób trzecich, na przykład rodziny własnej, rodziny klienta, pracowników innych instytucji czy władz lokalnych. Wtedy właśnie rodzi się kryzys motywacji, stanowiący często ucieczkę przed niemocą i bezradnością zawodową.

Kryzys motywacji umiejscawia się w człowieku, ale jego przyczyny, przejawy i skutki mają zazwyczaj genezę zewnętrzną wobec pracownika socjalnego. Gdyby chcieć zastanowić się, jakie są przyczyny tego kryzysu to można wymienić szczegółowe hipotezy na ten temat, a następnie spróbować je skategoryzować w trzy większe grupy przyczyn. Do uwarunkowań szczegółowych można zaliczyć:

- pracę z trudnym klientem;
- niewspierającego przełożonego, który zdarza się, że jest niemerytoryczny, niekomunikatywny, upolityczniony, nieufny i niewspierający;
- ogromne oczekiwania odnośnie wiedzy i umiejętności, jakimi musi dysponować pracownik socjalny, wynikające z interdyscyplinarności systemu pomocy społecznej, którą często pracownicy socjalni określają mianem „psychologii” ze strony innych instytucji publicznych;

¹⁸ Por. A. Olech, M. Łuczyńska, *Pracownicy socjalni w Polsce – portret zbiorowy 2013*, IRSS, Warszawa 2013; M. Rymśa i in., *Pracownik socjalny AD 2010*, IPS, Warszawa 2010; D. Trawkowska, *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006; J. Szmagalski, *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, IRSS, Warszawa 2009.

¹⁹ Por. D. Trawkowska, *Pracownik socjalny wobec trudnych sytuacji zawodowych*, Praca socjalna, 4/2005; T. Zbyrad, *Uwarunkowania wypalenia zawodowego pracowników socjalnych*, „Praca socjalna”, 1/2006.

- narastające zagrożenie bezpieczeństwa osobistego związane ze wzrostem ataków i gróźb wobec pracowników socjalnych;
- częste sytuacje dylematyczne, w których pracownik socjalny musi wybierać pomiędzy wsparciem klienta a jego kontrolowaniem;
- ograniczone możliwości pracodawców do motywowania pracowników, co prowadzi do utrwalonej postawy „antymotywacyjnej” pracodawców;
- „stabilizacyjną” postawę samych pracowników socjalnych, którzy pracują często po kilkanaście, kilkadziesiąt lat w jednym miejscu, adaptują się do warunków, z lęku przed zmianą pracy, co wiąże się z „niszową” charakterystyką zawodu pracownika socjalnego;
- niski prestiż zawodowy, zarówno w perspektywie ogółu społeczeństwa, ale też w przekonaniu osób zarządzających systemem pomocy społecznej (na szczeblu samorządowym i rządowym), a z tym związana słaba reprezentacja środowiska zawodowego.

Czynniki te można podzielić na trzy zasadnicze grupy zjawisk, wpływających na kryzys motywacji pracowników socjalnych:

- związane z systemem klienta;
- związane z systemem instytucji;
- związane z systemem pomocy społecznej.

Te pierwsze odnoszą się z jednej strony do tego, jaki jest klient, z drugiej natomiast do ograniczonych możliwości pracownika socjalnego oddziaływania na niego. Klient zazwyczaj jest bezradny, niezmotywowany, sfrustrowany, roszczeniowy, niezdolny lub niechętny do dokonania jakiegokolwiek zmiany, często posiadający zasoby finansowe podobne do tych, którymi dysponuje pracownik socjalny, ale uzyskane przy minimalnym wysiłku. Pracownik socjalny ma również do czynienia z osobami, które dążą do jakiejś zmiany, pragną poprawy swojego życia, ale jednak przewaga klientów trudnych i ich stała obecność w życiu zawodowych pracowników socjalnych są cechami tego zawodu. Te cechy klienta wpływają na duże trudności, a często niemożliwość udzielania skutecznej pomocy i wtedy oddziaływania pracownika sprowadzają się do „utrzymywania klienta przy życiu”, do swoistego społecznego OIOM-u. Jak każde podtrzymywanie życia przy bardzo małym zaangażowaniu osoby wspieranej, stanowi duży wysiłek zawodowy, niezależnie od tego iloma technikami i narzędziami pracownik socjalny by się posługiwał i jak bardzo byłby wykształcony i doświadczony. Niestety, jeśli wszystkie kontakty robocze pracownika socjalnego dotyczą osób wykluczonych, stają się one normą, a to powoduje duży wysiłek, żeby ta norma nie stała się normatywna dla funkcjonowania pracownika socjalnego. Do tego, w czynnikach kryzysowych, związanych z systemem klienta należy też uwzględnić jego otoczenie – rodzinę, sąsiadów, znajomych - często osoby w podobnym stopniu spatologizowane, co

klient. Są to dodatkowe negatywne uwarunkowania, pogłębiające kryzysową sytuację pracownika socjalnego.

Z kolei czynniki związane z systemem instytucji można sprowadzić do nadrzędnego źródła kryzysu, jakim często jest przełożony pracownika. Jak można zostać kierownikiem lub dyrektorem instytucji pomocowej? Otóż jak wynika z art. 122 ust. 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej²⁰ osoby kierujące jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są obowiązane posiadać co najmniej 3-letni staż pracy w pomocy społecznej oraz specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Przez zatrudnienie w pomocy społecznej należy rozumieć zatrudnienie w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, ale także w organizacjach pozarządowych realizujących zadania zlecone z pomocy społecznej lub zajmujące się pomocą społeczną w swojej działalności. Jeśli chodzi o posiadanie „specjalizacji w organizacji społecznej” nabywa się ją poprzez odpowiednie szkolenia prowadzone przez uprawnione do tego jednostki szkoleniowe. Program specjalizacji określony został w rozporządzeniu Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2004 r. w sprawie specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej²¹. Podany powyżej przepis nie wymaga, aby kierownik posiadał wykształcenie wyższe (może być to wykształcenie średnie) i nie musi być pracownikiem socjalnym. Drastycznym i przerysowanym przykładem awansu na kierownika instytucji pomocy i integracji społecznej może być teoretyczna sytuacja, w której osoba, zatrudniona na stanowisku sprzątaczkii, posiadająca średnie wykształcenie i kończąca szkolenie z zakresu organizacji pomocy społecznej, awansuje na to stanowisko, gdyż władze samorządowe uznają, że się na nie nadaje. W praktyce stanowiska kierowników są bardzo upolitycznione i nie wymagają formalnie większej wiedzy i umiejętności merytorycznych w zakresie pracy socjalnej niż te oczekiwane od pracowników szeregowych. To narusza podstawową zasadę autorytatywności przełożonego. Jeśli kierownik nie jest autorytetem dla swoich pracowników, nie będzie w stanie dać im wsparcia.

Bezwzględnie wymagania formalne wobec kierowników powinny być zmienione. I można przeprowadzić dyskusję, czy mają to być przede wszystkim menadżerowie, znający zasady zarządzania zasobami ludzkimi, czy też specjaliści z obszaru pracy socjalnej, a może jedni i drudzy w jednej osobie. Natomiast przede wszystkim muszą to być ludzie, którzy będą potrafili stworzyć warunki rozwoju dla swoich pracowników i zaufać im na tyle, żeby mogli oni samodzielnie, ale w poczuciu wsparcia wykonywać swoje zadania. Funkcje kierowników powinny

²⁰ Ustawa o pomocy społecznej, dz. cyt.

²¹ Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2004 r. w sprawie specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej (Dz. U. z 2004 r., Nr 219, poz. 2224).

zostać odpolitycznione i uniezależnione od lokalnych układów. Wtedy będzie przestrzeń na uwypuklenie się celów i wartości, związanych z systemem pomocy społecznej. Wtedy też będzie można w pełni zastosować zasadę *empowerment* nie tylko wobec klientów, ale też pracowników socjalnych. W odniesieniu do nich trzeba chociażby pamiętać o tak niezbędnym minimum jak odpowiednio wysoki system wynagradzania, premiowania, oceny, ukierunkowania rozwoju zawodowego, udzielanie informacji zwrotnej, kultury współpracy zespołowej i tworzenia kultury organizacyjnej niedemoralizującej.

W końcu czynniki, związane z systemem pomocy społecznej, do których należy przede wszystkim zaliczyć logikę ilościową, a nie jakościową funkcjonowania tego systemu. Związane jest to z wartościami ekonomicznymi, a nie efektami humanistycznymi. Usługi, wykonywane w ramach systemu pomocy społecznej mają charakter silnie ekonomiczny; kryterium ceny decyduje o wykonaniu usługi, a wszelkie próby przekroczenia tego kryterium narażone są na zarzut o naruszenie finansów publicznych. Ekonomizacja usług wiąże się z obniżeniem ich jakości, powoduje kłopoty z uczciwą ewaluacją, a także prowadzi do absurdalnych wydatków nadwyżek środków.

Pomimo tego, że wszystkie zadania zawodowe pracowników socjalnych, wymienione w ustawie o pomocy społecznej mają charakter jakościowy, wskaźniki ich oceny i rozliczania są wybitnie ilościowe. Tak podstawowe zadanie, jak praca socjalna, zawsze przysparza pracownikom socjalnym problem podczas rejestrowania jej w systemie POMOST, gdyż wymaga rozpisania na konkretne zadania, a częściej jeszcze „upchnięcia” jej w gotowe kategorie problemów, określone w ustawie.

Założeniem ukrytym systemu pomocy społecznej jest nieufność wobec pracowników socjalnych. Jest to dość paradoksalne, gdyż zarówno wysokie wymagania formalne, jakie się przed nimi stawia jak też uznaniowy charakter świadczeń i usług w ramach tego systemu, prowadzący do decyzji w sprawie każdego klienta indywidualnie zapewnijają pracownikowi socjalnemu niezależność rozstrzygnięć. Oczywiście ma on poprzez nią realizować cele pomocy społecznej, w tym cel nadrzędny – wsparcie osób i rodzin w trudnej sytuacji społecznej. Z drugiej jednak strony pracownik jest w swoich decyzjach mocno ograniczony względnymi finansowymi i politycznymi, związanymi z wszelkimi zagrożeniami ze strony klienta (począwszy od awantur w urzędzie gminy, po straszaka w postaci mediów, aż do bezpośrednich zagrożeń zdrowia i życia). Te uwarunkowania również potęgują sytuacje kryzysową.

Innym czynnikiem, związanym z systemem pomocy społecznej jest częstotliwość zmiany przepisów o pomocy społecznej. Od 2004 roku ustawa o pomocy społecznej, zgodnie z informacjami zawartymi w programie LEX, była

nowelizowana aż 70 razy, z czego 49 zmian dotyczyły jej *sensu stricte*, natomiast 21 nowelizacji było na podstawie wyroków Trybunału Konstytucyjnego, tekstów jednolitych, zmian rozporządzeń w sprawie kryteriów dochodowych. Ostatnia zmiana dokonana została w 2017 roku. W aspekcie prawnym system ma dość interdyscyplinarny charakter. Poza ustawą o pomocy społecznej pracownik socjalny na co dzień pracuje w oparciu o co najmniej 20 innych ustaw w tym Kodeks Postępowania Administracyjnego (KPA), Kodeks Rodzinny i Opiekuńczy (KRiO), Kodeks Cywilny (KC) czy Kodeks Pracy (KP)²².

²² Wśród ważniejszych aktów prawnych, którymi na co dzień posługuje się pracownik socjalny w swojej pracy poza ustawą o pomocy społecznej, która stanowi swoistą „biblię”, można wymienić: ustawę z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz. U. z dnia 17 lutego 2016, poz. 195, ustawę z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz. U. z dnia 17 listopada 2016, poz. 1860), ustawę z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. Nr 210, poz. 2135), ustawę z dnia 29 grudnia 2005 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Pomoc państwa w zakresie dożywiania” (Dz. U. 2005 r. Nr 267, poz. 2259), ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873), ustawę z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. z dnia 21 lipca 2011 r.), ustawę z dnia 8 grudnia 2006 r. o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych (Dz. U. z dnia 29 grudnia 2006 r., Nr 251, poz. 1844), ustawę z dnia 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej (Dz. U. Nr 135, poz. 1268), ustawę z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. nr 122, poz. 1143), ustawę z dnia 16 lutego 2007 roku, zmiana ustawy o dodatku pieniężnym dla niektórych emerytów, rencistów i osób pobierających świadczenie przedemerytalne albo zasiłek przedemerytalny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dnia 27 lutego 2007 roku, Nr 35, poz. 219), ustawę z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 1994 r. Nr 111, poz. 535), ustawę z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz. U. z 2013 poz. 1456), ustawę z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92, ze zm.), ustawę z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2007 r. Nr 70, poz. 473, ze zm.), ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. Nr 179, poz. 1485, ze zm.), ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz. U. 2005 nr 180 poz. 1493), rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z 19 kwietnia 2005 r. w sprawie rodzinnego wywiadu środowiskowego (Dz. U. Nr 77, poz. 672), rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z 1 marca 2005 r. w sprawie wzoru kontraktu socjalnego (Dz. U. 2005 r. Nr 42, poz. 409), rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 2 sierpnia 2005 r. w sprawie specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (Dz. U. 2005 r. Nr 154, poz. 1289), rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 19 października 2005 r. w sprawie domów pomocy społecznej (Dz. U. Nr 217, poz. 1837), rozporządzenie Ministra Polityki

W końcu pośród czynników systemowych można wyróżnić słabą pozycję zawodową pracowników socjalnych, której nie gwarantuje żadna ustawa o zawodzie pracownika socjalnego, pomimo tego, że od 2005 roku podejmowane są mniej lub bardziej regularnie próby jej uchwalenia. Pracownicy socjalni są też dość opieszali w obronie własnych interesów zawodowych, a ich reprezentacje związkowe dopiero po 27 latach od zmiany systemu pomocy zaczynają prawdziwą batalię w obronie praw pracowniczych.

Skutki i sposoby przeciwdziałania kryzysowi motywacji

Jakie skutki pociągają za sobą powyższe grupy czynników wywołujących kryzys motywacji pracownika socjalnego? Pośród nich należy wymienić narastanie frustracji, związanej ze zderzeniem teorii, przyswajanej w toku kształcenia do zawodu z rzeczywistością praktyki pracy socjalnej, z uwzględnieniem wszystkich jej patologii²³. Nieustanne współdziałanie z osobami marginalizowanymi lub zagrożonymi wykluczeniem, może skutkować przyjmowaniem logiki swoich klientów przez pracownika socjalnego, a to zdecydowanie przyczynia się do obniżania motywacji. Pracownik też jest rzadko doceniany przez współpracowników, a zwłaszcza przez przełożonych. Szczególnie uwypukla się to w przypadku podnoszenia kwalifikacji zawodowych, na przykład ukończenia I lub II stopnia specjalizacji zawodowej. Rzadko kiedy przekłada się to na awans zawodowy czy gratyfikacje finansowe. Coraz otwarciej mówi się o awansie zawodowym jako o nagradzaniu przede wszystkim lojalności a nie kompetencji, co w prosty sposób prowadzi do rozpowszechniania się zjawiska mobbingu. Podobnie pracownicy socjalni coraz częściej i głośniejszą mówią o wypaleniu zawodowym, wynikającym z nadmiaru obowiązków, braku satysfakcji finansowej, niezwykle absorbującej myślenie pracy, która nadmiernie angażuje ich psychicznie i emocjonalnie. Jednak zdaje się, że to zjawisko jest raczej jak góra lodowa, której większa część ukryta jest pod powierzchnią codziennej pracy. Kolejnym skutkiem kryzysu motywacji jest rezygnacja z własnych ideałów i dotychczasowego sensu pomocy, a to prowadzi do depersonalizacji klienta i siebie samego. W ostateczności opisywany kryzys może przyczynić się do zachowawczego stylu pracy, odchodzenia z zawodu lub

Społecznej z dnia 28 lipca 2005 r. w sprawie rodzinnych domów pomocy (Dz. U. Nr 153, poz. 1276), rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz. U. z dnia 20 grudnia 2016, poz. 2087). Każdy z tych aktów jest od czasu do czasu nowelizowany.

²³ Myśląc o patologii marginalnie mam na myśli patologiczność środowisk wspieranych przez pracowników socjalnych.

rezygnacji z jego wykonywania zaraz po skończonych studiach. Powoduje to dobór negatywny pracowników socjalnych do zawodu, a to na pewno nie rokuje dobrze na przyszłość.

Jakie są obecnie możliwości i ścieżki rozwoju zawodowego oraz źródła wsparcia pracownika socjalnego? Otóż najbardziej popularnymi sposobami wspierania motywacji do wykonywania zawodu są szkolenia specjalizacyjne, w zasadzie zawsze prowadzone ze środków funduszy strukturalnych i dla pracownika socjalnego nie pociągają konieczności wnoszenia opłaty. Mają one niestety swoje słabe strony. Po pierwsze są prowadzone w trybie bardzo intensywnym. Szkolenia specjalizacyjne I stopnia obejmuje 190 godzin zajęć, szkolenie specjalizacyjne II stopnia obejmuje 240 godzin zajęć²⁴ i są one realizowane w około 6-10 miesięcznych cyklach szkoleniowych w trakcie weekendów. To oznacza, że przez kilka miesięcy pracownik socjalny ma czas wolny w weekendy jedynie kilka dni w miesiącu. Po drugie ukończenie tych szkoleń i uzyskanie określonego stopnia specjalizacji zawodowej niekoniecznie musi się przekładać na awans zawodowy i związaną z tym podwyżkę wynagrodzenia. Przy tak dużym wkładzie pracy, zaangażowaniu czasu i przejściu przez dość stresujący cykl kształcenia niedocenienie tego wysiłku może oddziaływać na motywację negatywnie, choć z założenia podnoszenie kwalifikacji powinno mieć raczej pozytywny wpływ na zasoby pracownika.

Innym sposobem wspierania potencjału pracowników socjalnych są szkolenia doskonalące, które są organizowane przez Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej, a także przez firmy prywatne na zlecenie instytucji pomocowych. Częściowo są one dofinansowane z funduszy strukturalnych, ale wtedy możliwość korzystania z nich jest ograniczana przez małą liczbę miejsc na tych szkoleniach. Z kolei, jeśli zajmują się tym firmy szkoleniowe, to częstotliwość tych szkoleń jest niewielka ze względu na komercyjny charakter tego przedsięwzięcia.

Inną opcją wzmacniania motywacji pracowników są środki na realizację projektów systemowych, projektów socjalnych, programów aktywności lokalnej i innych działań o charakterze projektowym, które stwarzają możliwość z jednej strony pozyskiwania funduszy na realizację określonych pomysłów, z drugiej zaś na zatrudnianie dodatkowych osób lub uzyskiwanie dodatków do wynagrodzeń. Są to jednak przedsięwzięcia ograniczone w czasie, uzależnione od możliwości pozyskania funduszy zewnętrznych, a także wymagające zastosowania logiki myślenia projektowego, które może odbiegać od trybu pracy, wykorzystywanego w codziennych działaniach zawodowych.

²⁴ Art. 6 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 kwietnia 2012 r. w sprawie specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (Dz. U. z 8.05.2012 r., poz. 486).

Pośród istniejących form wsparcia można również wymienić wsparcie specjalistów, świadczących usługi na rzecz instytucji pomocy i integracji społecznej. Chodzi o prawników, psychologów, pedagogów, socjologów, lekarzy, kuratorów, psychiatrów i innych reprezentantów dziedzin pokrewnych, którzy mogą dawać wsparcie w rozwiązywaniu problemów klientów pomocy społecznej. Dotyczy to zarówno instytucji gminnych jak i powiatowych. Czasami zdarza się, że instytucje zatrudniają specjalistów na stałe, ale częściej możliwość korzystania z porad opiera się albo na kontaktach osobistych i poradach koleżeńskich, albo na konieczności dzielenia czasu specjalistów pomiędzy kilka instytucji z danego terenu, na przykład korzystanie z usług prawnika, zatrudnionego w urzędzie gminy, przez pracowników kilku różnych instytucji z obszaru pomocy, edukacji, mieszkalnictwa, kultury, sportu i in. w ramach jednej gminy. Dostęp do tych specjalistów jest wprost proporcjonalny do usytuowania ośrodka. Przeważnie ośrodki miejskie i miejsko-wiejskie mają ten dostęp łatwiejszy, natomiast pracownicy zatrudnieni w instytucjach na terenach wiejskich niestety często skarżą się na ograniczone możliwości korzystania z porad i współpracy z innymi specjalistami.

Na motywację do pracy pracowników socjalnych ma na pewno wpływ możliwość korzystania z superwizji. Od lat 90-tych w obszarze pomocy społecznej funkcjonują tzw. konsultanci, którzy często pełnili rolę nieformalnych superwizorów. Od 2011 roku istnieje w ustawie o pomocy społecznej zapis o prawie każdego pracownika socjalnego do superwizji²⁵. Pod koniec 2016 roku ukazało się procedowane ponad 4 lata rozporządzenie, określające kwestie szczegółowe z realizowaniem superwizji pracy socjalnej w Polsce²⁶. Na jego podstawie w lipcu 2017 roku została wyodrębniona pierwsza w Polsce grupa ponad 20 osób, które uzyskały certyfikat superwizora pracy socjalnej na podstawie posiadanego doświadczenia w prowadzeniu poradnictwa i konsultacji dla pracowników socjalnych. Można przyjąć, że od roku 2017 superwizja w sposób formalny została uporządkowana i będzie stanowić stały element pracy socjalnej z korzyścią zarówno dla pracownika socjalnego, jak też i klienta. Można też założyć, że w perspektywie następnych kilkunastu lat stanie się ona obowiązkowa dla każdego pracownika socjalnego, traktowana jako stały element rozwoju i wsparcia zawodowego.

Pracownicy socjalni w coraz większym zakresie korzystają też ze współpracy z uczelniami wyższymi, które zazwyczaj prowadzą kierunek praca socjalna w profilu praktycznym, co oznacza, że muszą ściśle współpracować z instytucjami i pracodawcami. Przekłada się to na większą liczbę godzin praktyk zawodowych,

²⁵ Art. 121a ust. 2 ustawy o pomocy społecznej, dz. cyt.

²⁶ Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz. U. z dnia 20 grudnia 2016, poz. 2087).

która odbywają studenci kierunku praca socjalna, a to wymaga współpracy z instytucjami pomocowymi. Inicjatywa współpracy z nimi jest po stronie uczelni. W ramach tego współdziałania odbywają się konferencje naukowe, seminaria, wspólne badania, wypracowywanie strategii i programów, debaty, wizyty studyjne, wymiany międzynarodowe, kluby pracownika socjalnego, bezpłatne szkolenia i konsultacje. Ta współpraca jest o tyle wspierająca, że po pierwsze inicjowana przez uczelnie, co odciąża organizacyjne instytucje pomocowe; po drugie wolna od nacisków i ograniczeń związanych z pionowymi relacjami zależności (z przełożonymi, z władzami samorządowymi, z władzami centralnymi) – autonomiczność uczelni przekłada się na autonomiczność relacji; po trzecie korzystanie z tej współpracy jest zazwyczaj bezpłatne; po czwarte poprzez relacje z uczelniami podnoszony jest prestiż zawodu pracownika socjalnego; po piąte korzystają na tym przyszli adepci pracy socjalnej, którzy nie tylko otrzymują możliwość doświadczenia zawodu jeszcze przed decyzją o jego podjęciu, ale też w wyniku praktyk mogą liczyć na zatrudnienie, o ile wykażą się pożądanymi kompetencjami. Podobnie pracownicy socjalni, o ile okażą się kompetentni w swojej dziedzinie mogą liczyć na współpracę z uczelniami w ramach prowadzenia zajęć, tutoringu, opieki praktycznej i in.

Ostatnim obszarem, w którym pracownik socjalny może liczyć na inicjatywę, wpływającą na jego motywację jest działalność związków zawodowych. Od lat 90-tych XX wieku, w których dochodziło do powolnego procesu zmiany logiki funkcjonowania systemu pomocy społecznej, pojawiały się liczne próby zorganizowania reprezentacji środowiska pracowników socjalnych. Działalność związków zawodowych miała raczej wymiar lokalny, ale w ostatnich latach obserwuje się skłonność do centralizowania tych małych lokalnych struktur związkowych w szerszą federację²⁷, która staje się coraz mocniejszym reprezentantem środowiska pracowników socjalnych.

Zakończenie – rekomendacje dla przeciwdziałania kryzysowi motywacji

Poszukiwanie rozwiązań przeciwdziałania kryzysowi motywacji pracowników socjalnych wiąże się bezpośrednio z poszukiwaniem pomysłów na zmiany w funkcjonowaniu systemu pomocy społecznej. Jeśli ten system będzie stwarzał warunki sprzyjające funkcjonowaniu zawodowemu pracowników socjalnych, wtedy ich motywacja będzie w naturalny sposób wzrastać. Wsłuchiwanie się w głos środowiska, konsultowanie proponowanych rozwiązań dotyczących wsparcia

²⁷ Polska Federacja Związkowa Pracowników Socjalnych i Pomocy Społecznej, <http://federacja-socjalnych.pl/>

pracowników socjalnych w toku kolejnych nowelizacji i uaktualnień zdaje się być uniwersalnym sposobem na uszanowanie pracy pracowników socjalnych i ich znaczenia w systemie.

Pomijając kwestie wynikające z postulowanych zmian w systemie pomocy społecznej, a skupiając się na zjawisku podnoszenia motywacji można by wskazać kilka rozwiązań, które przyczyniłyby się do wzrostu jakości wykonywanej pracy, a pośród nich wymienić należy:

- **Konieczność przeprowadzenia rzetelnej diagnozy zjawiska motywacji do pracy, wypalenia zawodowego, przemocy w miejscu pracy, mobbingu.** Wskazane jest, aby taka diagnoza wykonana była przez niezależne zespoły badawcze, co przyczyniłoby się do rzetelności wyników badań. Ważne jest również, żeby badania te były wykonywane na zlecenie środowiska pracowników socjalnych, co mogłoby wzmocnić szczerotę udzielanych wypowiedzi i dać narzędzie do dyskusji z pracodawcami.
- **Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy.** Chodzi tu o bezpieczeństwo w jego najbardziej fundamentalnym wymiarze. Pośród pomysłów rozwiązań można wymienić asystę policyjną w trudnych środowiskach, szkolenia z samoobrony, przyciski bezpieczeństwa pod biurkiem w razie sytuacji trudnych, dostosowanie pomieszczeń biurowych do zapewnienia warunków bezpieczeństwa (np. ognioodporne farby), zachęcanie do zgłaszania wszelkich zachowań agresywnych, gróźb karalnych i innych naruszeń nietykalności, szkolenia z komunikacji z trudnym klientem, i inne.
- **Wprowadzenie systemowego wsparcia psychologicznego, coachingowego i superwizyjnego.** To ostatnie jest w trakcie wdrażania, ale dwa pierwsze nadal pozostają kwestią problematyczną ze względów finansowych i świadomościowych. Chodzenie do kogoś po wsparcie w naszej kulturze pracy nadal jest wstydlive i w przekonaniu większości świadczy o zaburzeniach psychicznych, a te o słabości i obniżonej wartości samego człowieka. Jest to oczywiście błędny schemat, który poprzez wdrażanie różnorodnych form wsparcia należy przełamywać.
- **Rozdzielenie wsparcia finansowego od pracy socjalnej w toku zadań pracownika socjalnego.** Takie plany mają władze centralne i powoli w różnych większych i mniejszych ośrodkach realizowane są pilotaże tego przedsięwzięcia. Rozdzielenie jest bardzo dobrze oceniane przez pracowników socjalnych, gdyż uwalnia ich od konfliktu wewnętrznego pomiędzy kontrolą a wsparciem klienta.
- **Wprowadzenie systemu kontroli jakości zdrowia psychicznego.** Musi się to dokonywać w warunkach bezpiecznych i zaufanych, a cel tej kontroli powinien przede wszystkim zakładać troskę o pracownika socjalnego. Taki

postulat nie jest niczym dziwnym w sytuacji, w której istnieją bardzo niepokojące prognozy, przewidujące, że stan zdrowia psychicznego Polaków będzie się drastycznie pogarszał²⁸.

- **Uporządkowanie sposobu doboru kadr kierowniczych.** Z jednej strony zadbanie o przynajmniej takie same, jak nie wyższe wymagania formalne, jak wobec pracownika socjalnego. Z drugiej troska o to, żeby kierownicy byli przygotowani nie tylko do merytorycznej pracy, związanej z pomaganiem, ale też do wspierania pracowników z wykorzystaniem narzędzi *stricte* związanych z zarządzaniem, w tym zarządzaniem zasobami ludzkimi. To pozwoliłoby na zmianę kultury zarządzania w instytucjach pomocy społecznej – w sposób bardziej demokratyczny, świadomy, przez wartości, w oparciu o narzędzia ZZL (np. oceny pracownicze, ścieżka rozwoju zawodowego, potrzeby szkoleniowe, systemy premiowe, informacja zwrotna i in.). Przykładem dobrego zarządzania byłoby uznanie uzyskania kolejnego stopnia specjalizacji jako powodu do awansu i podwyżki. System zarządzania pracą socjalną powinien się opierać na rozpowszechnionej koncepcji *empowerment*, która nie tylko dotyczy klienta pomocy społecznej, ale w równej mierze pomagającego mu pracownika socjalnego.
- **Wspieranie podziału zadań w zależności od posiadanej specjalizacji.** To pozwoliłoby zachęcić pracowników socjalnych z odpowiednim stażem zawodowym do zdobywania kolejnych stopni specjalizacji, ale też dawałoby poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykorzystywania posiadanej wiedzy i kompetencji. W obecnej sytuacji pracownik socjalny zajmuje się przysłowiowym „wszystkim”, a nie ma możliwości pracować w obszarach pracy socjalnej, w której czuje się pewny i kompetentny. Zmiana systemu podziału zadań wymagałaby jednocześnie wzrostu prestiżu zawodowego, zatrudnienia brakujących kadr oraz bardziej merytorycznego namysłu nad posiadanymi zasobami i deficytami kadrowymi, a także należałoby w sposób systematyczny i systemowy planować rozwój zawodowy pracownika.
- **Konieczność większego zaufania do pracownika socjalnego.** To spowodowałoby większą autonomizację zawodu, korzystanie z narzędzi *empowerment* wobec pracowników. Przełożony byłby „pracownikiem socjalnym” dla swoich pracowników – zachęcałby ich do większego zaangażowania, ośmielał do podejmowania decyzji oraz działań mających wpływ na wykonywaną przez nich pracę. To by też zbudowało prestiż zawodowy w oczach klientów, jeśli kierunki działań, proponowane przez pracownika

²⁸ Ochrona zdrowia psychicznego w Polsce. Wyzwania, plany, bariery, dobre praktyki, Raport RPO, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2014.

socjalnego były podtrzymywane przez jego przełożonych, z zaufaniem dla jego profesjonalizmu.

- **Budowanie sieci współpracy między instytucjami w zakresie tego samego klienta.** Przełożyłoby się to na lepszą wymianę informacji, wsparcie wzajemne, a przez to na skuteczność pomocy. Inicjatywa takiej współpracy przeważnie i tak jest po stronie instytucji pomocowych, ale jej sformalizowanie, wykroczenie poza kontakty międzyludzkie, pozwoliłoby pracownikom socjalnym z jednej strony zbudować pozytywny wizerunek swojej pracy w oczach innych specjalistów, z drugiej działać w zespołach zadaniowych (tak jak to się dzieje chociażby w zespołach interdyscyplinarnych i grupach roboczych), a z tego czerpać motywację dla swojej pracy.

Rekomendacją ogólną byłoby wezwanie do czerpania ze źródeł pracy socjalnej. Oznacza to poszukiwanie odpowiedzi na pytania o to, dlaczego pomagamy? Jakie chcemy osiągnąć skutki naszych działań? Co uznajemy za dobro w naszej pracy? W jaki sposób rozstrzygamy dylematy? Jakimi wartościami się kierujemy w pracy? Jakie są granice, których przekraczać nie możemy w naszych interwencjach, w naszych relacjach? Co jest uczciwe i nieuczciwe w naszej pracy? Pytań tych można postawić więcej, ale najważniejsze, żeby te pytania sprowadzały pracowników socjalnych do aksjologicznego namysłu nad ich pracą. Tylko bowiem poczucie sensu tego, co robią może ich uchronić przed negatywnymi skutkami kryzysu motywacji lub pozwolić im go uniknąć.

Maria Łuszczyńska: Social worker in motivation crisis – characteristics and recommendations

Summary

There are several kinds of crisis situations that a social worker often encounters in her professional practice. They are linked to external factors, such as the individual or family circumstances of her clients, as well as social and global situation. These crises may, however, also be a result of the internal condition of the social worker understood as the central instrument of social work. The latter factor is the focal point of this study, as a motivational crisis of the social worker is ever more frequently observed by researchers and supervisors in the field of social work in Poland. The person's internal structure, comprising of competences, personality, knowledge, skills, coping capacity, approach, attitude, and many other variables, suffers from a motivational crisis ever more often.

A motivational crisis of the social worker inevitably leads to a decline in the quality of her work, which in turn can negatively impact the clients of social work

and also cause an outflow of social workers from the profession. Therefore, dealing with the motivational crisis poses a challenge for the educational system, not only of social workers, but also of coordinators and managers responsible for the delivery of support services.

This article presents circumstances that negatively affect professional social work, and methods of prevention of the motivational crisis. Among the methods of prevention, this paper proposes recommendations for changes in the system of management of social work institutions, directions for the coordinators of social work with regard to application of existing instruments of support (e.g. supervision), and possible methods of self-motivating of social workers in a process of personal growth.

Key words: *Social work, social worker, crisis, motivation, empowerment*

Bibliografia

Monografie i opracowania

- Brammer L. M., *The helping relationship: Process and skills* (3rd ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ 1985.
- Caplan G., *Prevention of Mental Disorders in Children*, Basic Books, New York 1961.
- Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Keith-Lucas A., *Ethics in Social Work*, [w:] *The Encyclopedia of Social Work* 17th Edition, NASW Press, Washington 1977.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bellona, Warszawa 2007.
- Ochrona zdrowia psychicznego w Polsce. Wyzwania, plany, bariery, dobre praktyki, Raport RPO*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2014.
- Olech A., Łuczyńska M., *Pracownicy socjalni w Polsce – portret zbiorowy 2013*, IRSS, Warszawa 2013.
- Rathus S. A., *Psychologia współczesna. Lepiej, więcej, przystępniej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Reamer F., *Dylematy etyczne w praktyce pracy socjalnej*, [w:] *Wypisy z wybranych zagadnień pracy socjalnej*, M. Bocheńska – Seweryn, K. Frysztacki, K. Kluzowa (red.), Uniwersytet Jagielloński, Instytut Socjologii, Kraków 1994.
- Reamer F., *Ethical Dilemmas in Social Service*, Columbia University Press, New York, 1990.

- Rymsza M. i in., *Pracownik socjalny AD 2010*, IPS, Warszawa 2010.
- Szmagalski J., *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, IRSS, Warszawa 2009.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Trawkowska D., *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006.
- Trawkowska D., *Pracownik socjalny wobec trudnych sytuacji zawodowych*, Praca socjalna, 4/2005.
- Zbyrad T., *Uwarunkowania wypalenia zawodowego pracowników socjalnych*, Praca socjalna, 1/2006.
- Zimbardo P., Gerrig R., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Dokumenty prawne

- Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz. U. z dnia 17 lutego 2016, poz. 195).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 o pomocy społecznej (Dz. U. z 2016 roku, Poz. 930 z późn. zm).
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. nr 122, poz. 1143).
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 roku, zmiana ustawy o dodatku pieniężnym dla niektórych emerytów, rencistów i osób pobierających świadczenie przedemerytalne albo zasiłek przedemerytalny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dnia 27 lutego 2007 roku, Nr 35, poz. 219).
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 1994 r. Nr 111, poz. 535).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2007 r. Nr 70, poz. 473, ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej (Dz. U. Nr 135, poz. 1268).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92, ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. Nr 210, poz. 2135).
- Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz. U. z 2013 roku poz. 1456).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 2005 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Pomoc państwa w zakresie dożywiania” (Dz. U. 2005 r. Nr 267, poz. 2259).

- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. Nr 179, poz. 1485, ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. 2005 nr 180 poz. 1493).
- Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz. U. z dnia 17 listopada 2016, poz. 1860).
- Ustawa z dnia 8 grudnia 2006 r., o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych (Dz. U. z dnia 29 grudnia 2006 r., Nr 251, poz. 1844).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011r.o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. z dnia 21 lipca 2011 r.).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z 1 marca 2005 r. w sprawie wzoru kontraktu socjalnego (Dz. U. 2005 r. Nr 42, poz. 409).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z 19 kwietnia 2005 r. w sprawie rodzinnego wywiadu środowiskowego (Dz. U. Nr 77, poz. 672).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 19 października 2005 r. w sprawie domów pomocy społecznej (Dz. U. Nr 217, poz. 1837).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 2 sierpnia 2005 r. w sprawie specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (Dz. U. 2005 r. Nr 154, poz. 1289).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2004 r. w sprawie specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej (Dz. U. z 2004 r., Nr 219, poz. 2224).
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 28 lipca 2005 r. w sprawie rodzinnych domów pomocy (Dz. U. Nr 153, poz. 1276).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 kwietnia 2012 r. w sprawie specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (Dz. U. z 8.05.2012r., poz. 486).
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz. U. z dnia 20 grudnia 2016, poz. 2087).