

Albert Terelak

Bolesław Klepajczuk

Sebastian Kotodziejczak



**Zintegrowane działanie  
wobec  
przemocy w rodzinie**

**Poradnik tworzenia i prowadzenia  
Gminnych Zespołów Interdyscyplinarnych**

**Urząd Marszałkowski  
Województwa Zachodniopomorskiego**



## **Zintegrowane działanie wobec przemocy w rodzinie**

**Poradnik tworzenia i prowadzenia  
Gminnych Zespołów Interdyscyplinarnych**

Albert Terelak    Bolesław Klepajczuk    Sebastian Kołodziejczak

**Realizację badań sfinansowano ze środków Wojewódzkiego Programu Przeciwdziałania Uzależnieniom na lata 2006 – 2015 ujętych w budżecie województwa zachodniopomorskiego w 2010 r.**

**Autorzy:** Albert Terelak, Bolesław Klepajczuk, Sebastian Kołodziejczak

**Recenzent:** Prof. dr hab. Jacek Leoński

**Korekta:** Zespół

**Opracowanie graficzne:** Albert Terelak

**Okładka:** Albert Terelak

Powielanie i przedruk tekstów zamieszczonych w publikacji nie podlega ograniczeniom pod warunkiem podania źródła

**Wydawca:** Agencja Reklamowa Madison Sp. Jawna  
ul. Narutowicza 14/2  
70-240 Szczecin

**ISBN - 978-83-929173-9-7**

Szczecin 2009

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego  
Wydział Współpracy Społecznej  
70-540 Szczecin, ul. Korsarzy 34.  
wws@wzp.pl

# Spis treści

<b>1. Dlaczego działania interdyscyplinarne?</b> .....	7
1.1. - bo warto... .....	7
1.2. - bo trzeba... .....	9
<b>2. Jak działać interdyscyplinarnie?</b> .....	9
2.1. Zasada Zintegrowanego Działania .....	10
2.2. Interdyscyplinarność w Zachodniopomorskim Systemie Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej .....	13
2.2.1. Struktura zadaniowa Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej wdrażana w Województwie Zachodniopomorskim .....	13
2.2.2. Zachodniopomorski model Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej .....	16
<b>3. Od czego rozpocząć tworzenie Zespołu Interdyscyplinarnego</b> .....	16
3.1. Procedury powoływania ZI .....	16
3.1.1. Najważniejsze działania w tworzeniu ZI .....	17
3.1.2. Źródła sukcesu w tworzeniu ZI .....	18
3.1.3. Bariery w powoływaniu i funkcjonowaniu ZI .....	18
3.2. Skład ZI (kontakt z innymi instytucjami) .....	19
3.3. Powoływanie Zespołu Interdyscyplinarnego – perspektywa modelowa .....	19
<b>4. Jak utrwalić skuteczność Zespołu Interdyscyplinarnego? Zasady tworzenia procedur działania</b> .....	26
4.1. Po co komu procedury? .....	28
4.1.1. Mit biurokracji .....	29
4.1.2. Syndrom Syzyfa .....	30
4.1.3. Atrofia potencjału .....	30
4.2. Tworzenie „ścieżki technologicznej” .....	31
<b>5. Jak uniknąć błędów, a jednocześnie udoskonalić działanie Zespołu Interdyscyplinarnego?</b> .....	32
5.1. Pułapki w myśleniu o przemocy rodzinnej i sposobach jej przeciwdziałania .....	32
5.1.1. Rodzaje mitów i fałszywych przekonań .....	32
5.1.2. Sposoby unikania pułapek w zintegrowanym przeciwdziałaniu przemocy rodzinnej .....	33
5.1.2.1. Dystrybucja informacji między partnerami .....	34
5.1.2.2. Podnoszenie kompetencji .....	34
5.2. Pułapki w działaniu grupowym .....	35
5.2.1. Przywództwo grupowe .....	39
5.2.2. Unikanie i rozwiązywanie konfliktów .....	41
5.3. Człowiek czy instytucja. Pułapki organizacyjne .....	42
5.3.1. Nadmierna koncentracja na relacjach nieformalnych .....	43
5.3.2. Błąd nadmiernej formalizacji .....	43
<b>Zakończenie</b> .....	44
<b>Przypisy</b> .....	45
<b>Bibliografia</b> .....	46







Szanowni Państwo!

W Sejmie trwają prace nad projektem nowelizacji ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie, która ma zapewnić skuteczniejszą pomoc ofiarom. Projekt ustawy przewiduje cięjszą współpracę gmin i samorządów wojewódzkich zajmujących się tym problemem, dzięki powołaniu Zespołów Interdyscyplinarnych.

Wychodząc naprzeciw wymaganiom ustawy, przekazujemy Państwu poradnik pn.: „Zintegrowane działanie wobec przemocy w rodzinie”, który jest efektem kilkumiesięcznej badawczej pracy jego autorów oraz Wojewódzkiego Interdyscyplinarnego Zespołu ds. Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie.

Przeciwdziałanie zjawisku przemocy w rodzinie nie jest łatwe, często towarzyszy mu zмова milczenia i strach przed ujawnianiem do wiadomych czy obserwowanych aktów używania siły. Zajmowanie się przemocą domową wymaga znajomości wielu dziedzin i sfer życia. Aby zdecydowanie i bezwzględnie przeciwstawić się temu zjawisku, trzeba mieć wiedzę i kompetencje przedstawicieli różnych instytucji.

Z nadzieją o przydatność niniejszego poradnika, życząc Państwu pasji, wytrwałości i powodzenia w dążeniu do zahamowania zjawiska agresji i przemocy.

Władysław Husejko

Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego



## 1. Dlaczego działania interdyscyplinarne?

Pytanie: Kto przegrywa walkę z przemocą w rodzinie?

Odpowiedź: Wszyscy!!! ... - jeśli działają w pojedynkę...

Jak wskazują liczne doświadczenia, rodzinom dotkniętym problemem przemocy nie pomoże sam policjant, sam psycholog, czy ktokolwiek działający w pojedynkę, choćby dysponował nieograniczonymi środkami, wybitnymi kompetencjami i nieskończonym czasem. Konieczne jest tu równoczesne działanie wielu różnych instytucji tak, aby rozwiązanie jednego z problemów nękających daną rodzinę, nie było zaprzepaszczone poprzez brak rozwiązania innego problemu. Jak wynika z badań nad współpracą międzyinstytucjonalną w rozwiązywaniu problemów przemocy rodzinnej, najważniejszym postulatem podnoszonym przez specjalistów jest kompleksowość działań.

Dlaczego zatem interdyscyplinarnie?

### 1.1. - bo warto...

#### Aspekt humanistyczny

Nieść pomoc za wszelką cenę. Nie wolno nie wykorzystać szansy doskonalenia działań w zakresie niesienia pomocy ludziom. W centrum działań wszystkich instytucji zajmujących się problemem przemocy rodzinnej znajduje się człowiek – podmiot łączący wszystkie te instytucje. Interdyscyplinarność pomocy jest warunkiem sine qua non wychodzenia z kręgu przemocy.

Jeżeli ktoś rzeczywiście chce nieść pomoc ludziom dotkniętym przemocą w rodzinie, nie będzie się skupiał na sobie, i na tym, że troszkę im pomógł – robiąc to, co do niego należy – lecz skupi się na potrzebujących, podejmie współpracę z innymi specjalistami (instytucjami), by wspólnie podjąć najbardziej skuteczne działania i przy tej okazji sam się czegoś nauczy.

#### Aspekt funkcjonalności

Nie ma takiej instytucji, która samodzielnie byłaby w stanie rozwiązywać niezwykle złożone problemy przemocy rodzinnej. Problemy te stawiają wyzwania wymagające wysokich i nade wszystko bardzo różnorodnych kompetencji. Interdyscyplinarność pozwala łączyć kompetencje i działania ludzi, dając w efekcie kompleksowość przeciwdziałania przemocy rodzinnej oraz kompleksowość pracy z rodzinami z tym problemem.

Kompleksowość działań nad konkretnymi przypadkami przemocy rodzinnej przyczynia się do zwiększenia efektywności poszczególnych instytucji oraz wzmacnia efekt pomocy systemowej.

#### Aspekt ekonomiczny

Przemocy rodzinnej towarzyszy cały szereg innych problemów, takich jak alkoholizm i inne uzależnienia, bezrobocie, problemy mieszkaniowe, finansowe, zdrowotne czy edukacyjne. Działania rozproszo-



#### Zasada:

Interdyscyplinarno to kompleksowo



#### Zasada:

Po pierwsze nie pomoc

#### Zasada:

Kompleksowo = pomoc  
działa = systemowa

*Nie wolno żałować żadnej złotówki, która może pomóc ludziom dotkniętym przemocą rodzinną, a z drugiej strony żał zmarnotrawić choćby złotówkę.*

#### Przykład:

*Sędzia z trzebnickiego wydziału rodzinnego nie dał starości cza-su na rozmyślenia. Na wniosek kuratora i szkół, które zgła-szały rażąco zaniedbania, odebrał dzieci państwu M. Z braku miejsc w pobliskich placówkach*

trzeba je było rozmieść po sąsiednich powiatach. Domy dziecka zaczęły przysyłać staroście Adachowi rachunki w wysokości 3 tys. zł za dziecko. Za ich utrzymanie Adach płaci więc z budżetu 30 tys. zł miesięcznie. A to z powodu braku możliwości wynajęcia lokalu za 1,5 tys. zł i pracy socjalnej mobilizującej rodzinę M. Za 60 dzieciaków, które mieszkają w placówkach, powiat płaci rocznie 2,5 mln zł.

Fragment artykułu prasowego

POLITYKA, 07.06.2009

szone, odnoszące się do poszczególnych problemów z osobna, powodują zwykle, że leczy się jedynie skutki, nie przyczyny - przez co sama kuracja jest zarówno kosztowna, jak i nieskuteczna.

Interdyscyplinarność działań wobec zjawiska przemocy rodzinnej pozwala racjonalnie wykorzystać pieniądze publiczne. Warunkiem ich racjonalnego wydatkowania jest pełne diagnozowanie przypadków. Jest to możliwe tylko w warunkach oglądu interdyscyplinarnego, który powoduje, że każdy przypadek rozumiany jest nie jedynie jako określone zdarzenie czy wyizolowany aspekt funkcjonowania rodziny, a jako proces, całe złożone zjawisko. W takiej sytuacji pieniądze przeznaczane na pomoc rodzinie nie są rozczłonkowane czy jedynie doraźne, lecz stanowią wkład w kompleksową pomoc.

Przyjęcie przez gminę/powiat perspektywy interdyscyplinarnej, pozwala na pełną i bieżącą weryfikację wydatkowania pieniędzy; daje możliwość elastycznego reagowania na wszelkie okoliczności wylaniające się w procesie pracy nad każdym przypadkiem.

Interdyscyplinarność działań minimalizuje prawdopodobieństwo marnotrawienia pieniędzy.

### Aspekt podnoszenia kwalifikacji/kompetencji

Jak wynika z badań socjologicznych, przeprowadzonych wśród pracowników instytucji, w których przeciwdziałanie przemocy w rodzinie stanowi istotny aspekt aktywności, wzrost kompetencji pracowników poszczególnych jednostek wskazuje się jako jeden z najważniejszych atrybutów współpracy międzyinstytucjonalnej. Równocześnie podnoszenie własnych kompetencji, ich weryfikacja w toku nabywanych doświadczeń są traktowane jako czynnik warunkujący poprawę jakości współdziałania instytucji. Nadto interdyscyplinarność posiada wartość stymulującą pracowników instytucji do samorozwoju. We współpracy z innymi łatwiej dostrzec i uświadomić sobie własne braki i ograniczenia, a w efekcie rozumieć potrzeby związane z samodoskonaleniem w pracy.

Dzięki działaniom interdyscyplinarnym Członkowie ZI postrzegają problemy przemocy nie tylko z perspektywy reprezentowanej instytucji, lecz mają możliwość szerszego ich oglądu oraz konfrontacji doświadczeń, co skutkuje wzrostem profesjonalizmu, kreatywności i możliwości ciągłego ulepszania metod pracy.

### Warto też czasami zajrzeć do literatury.<sup>1</sup>

Autorzy mądrych książek piszą, że:

- współpraca pozwala na uniknięcie powielania, a bywa i tak, że wykluczania podejmowanych działań...;
- w Zespole Interdyscyplinarnym przepływ informacji między instytucjami jest pełniejszy i szybszy;
- podopieczni mają mniejszą możliwość manipulowania osobami zaangażowanymi w rozwiązywanie ich problemów;
- zespołowe planowanie działań odciąża członków zespołu od jednostkowej odpowiedzialności moralnej za podejmowane decyzje

(ZI jako grupa wsparcia), ale obciąża odpowiedzialnością przed innymi członkami Zespołu.

## 1.2. - bo trzeba...

Jednostki samorządowe – gminy, powiaty i województwa – mają obowiązek działania w ramach przygotowanych strategii, programów i systemów, których zadaniem jest, między innymi odpowiednia organizacja współpracy z innymi podmiotami.

Ustawodawca nakłada na gminy obowiązek stworzenia gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych (art.17 ust.1 pkt.1 Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej), w ramach której tworzone być mogą programy profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych (art. 41 ust.2 Ustawy z dnia 26 października 1982 o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi), przeciwdziałania narkomanii (art.10 ust.2 Ustawy z dnia 29 lipca 2005r. o przeciwdziałaniu narkomanii), a także program ochrony ofiar przemocy w rodzinie (art.6 ust.2 pkt.3 Ustawy z dnia 29 lipca 2005 o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie).

30 grudnia 2008 opublikowany został, przedstawiony do dyskusji, tekst nowelizacji<sup>2</sup> ustawy z dnia 29 lipca 2005 o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie przewidujący między innymi obowiązek tworzenia Gminnych Zespołów Interdyscyplinarnych. Zespoły te w wielu gminach funkcjonują już dziś, pomimo braku ustawowego obowiązku.



## 2. Jak działać interdyscyplinarnie?

Jak wynika z doświadczeń osób podejmujących już wcześniej trud interdyscyplinarnie pojmowanego rozwiązywania problemów przemocy rodzinnej – uczestników socjologicznych badań ilościowych oraz jakościowych – współpraca między przedstawicielami różnych instytucji wcale nie jest rzeczą prostą... Wskazują oni liczne trudności i zagrożenia, przed jakimi stają aktywni, gotowi do współdziałania, często bardzo kompetentni pracownicy.

36% uczestniczących w badaniach jest zgodnych w opinii na temat stanu współpracy między instytucjami, wyrażającej się w następującym sformułowaniu:

*Nawet gdyby każda instytucja wzorowo wykonywała przypisane jej zadania i funkcje, to aktualny stan zorganizowania współpracy między instytucjami nie pozwala rzeczywiście rozwiązywać niektórych problemów przemocy w rodzinie.*

Należałoby zatem skupić istotne wysiłki na odpowiednim zorganizowaniu działań interdyscyplinarnych. Sam fakt spotkania i chęci do działań przedstawicieli różnych instytucji zdecydowanie nie wystarcza. Jak podkreślają liczni uczestnicy badań:

pojcia:  
komplementarno ,  
harmonia,  
trwało

*[...] na samym początku każde spotkanie kończyło się kłótnią... oraz [...] dziesięć lat pracowaliśmy nad tym by stworzyć wspólne procedury, a także [...] bo najtrudniej jest się zgrać... często jest tak, że my mówimy swoje, polica swoje, ktoś inny jeszcze coś innego – trudno w tym znaleźć wspólny język... wielu woli samemu coś robić niż się denerwować...; chociaż wie, że najlepiej by było działać interdyscyplinarnie.*

**Praktycznie więcej zależy od dobrej woli i wiedzy poszczególnych osób, niż od obligatoryjnych przepisów i systemowych struktur**

Poszczególne instytucje pełnią funkcje potrzebne, lecz niewystarczające z punktu widzenia systemowego rozwiązywania problemów. Współpracujący członkowie ZI muszą stworzyć zgrany zespół. Do osiągnięcia tego stanu niezbędna jest zasada, na której ludzie będą działać, współistnieć w grupie. Najbardziej trafne rozwiązanie, to integracja... Jednakże ważne jest by przebiegała ona w oparciu o pewne, przyjęte z góry kryteria i dyrektywy. Wszystkie one zostały zidentyfikowane w oparciu o wywiady z członkami działających ZI, analizę materiałów zamieszczonych na stronach internetowych poświęconych problemom przeciwdziałania przemocy rodzinnej oraz w oparciu o współpracę z członkami Wojewódzkiego Interdyscyplinarnego Zespołu ds. Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie, a następnie powiązane w jedną, spójną formułę, określoną jako Zasada Zintegrowanego Działania (ZZD).



## **2.1. Zasada Zintegrowanego Działania<sup>3</sup>**

Czym jest Zasada Zintegrowanego Działania?

- jest nieformalną procedurą kooperacji osób reprezentujących instytucje o odmiennych zasobach, kompetencjach, instrumentach w zakresie przeciwdziałania przemocy rodzinnej;
- jest formułą przyjmowaną przez wszystkich członków ZI na zasadzie kontraktu, którego przedmiotem są intencje oraz wola takiego współdziałania, w którym celem nadrzędnym jest dobro osób dotkniętych przemocą rodzinną;
- jest priorytetem działania ZI, zakładającym bezwzględnie równość partnerów tworzących Zespół oraz maksymalne wykorzystanie możliwości i potencjałów tkwiących we wszystkich – bez wyjątku;
- jest regułą obligującą uczestników Zespołu do wypracowywania jednomyślności we współdziałaniu;
- jest postulatem przekładalności perspektyw poszczególnych uczestników ZI, dla wzajemnego zrozumienia oraz wzrostu i przemiany potencjałów każdego z nich w kapitał kompetencji całego Zespołu;
- jest zaleceniem empatii i wzajemnego wsparcia w Zespole;
- jest afirmacją profesjonalnego działania w atmosferze wiary i koleżeńskości.

Czym nie jest Zasada Zintegrowanego Działania?

- nie jest receptą na to, co należy robić w Zespole, ale o czym nie wolno zapomnieć współpracując;
- nie jest instrukcją obsługi obcych sobie ludzi, by powstał z nich Zespół, ale panowania nad sobą i swoich ci do współdziałania (nie jest to instrukcja obsługi innych, lecz instrukcja obsługi siebie);
- nie jest sposobem na uniknięcie błędów, lecz na osiągnięcie celów (trudno jest wykluczyć błędy w postępowaniu. ZZD nie jest cudownym rodzkiem gwarantującym uniknięcie błędów, pozwala natomiast je naprawiać, gdy się pojawią, a nade wszystko sprzyja orientowaniu wysiłków na osiągnięciu celów pomimo trudności).

Przyjmijmy treść Zasady Zintegrowanego Działania tak jak poniżej:

Tworzenie zespołu opiera się na przeistaczaniu odmiennie działających ludzi w siłę grupy, pozwalając im działać wspólnie, a nie tylko razem.



Istota interdyscyplinarności, w wymiarze postulatycznym, wyraża się w równaniu:

**RÓŻNORODNOŚĆ INSTYTUCJI + ZINTEGROWANE DZIAŁANIE = INTERDYSCYPLINARNOŚĆ**

**Zatem:**

**RÓŻNORODNOŚĆ INSTYTUCJI = INTERDYSCYPLINARNOŚĆ - ZINTEGROWANE DZIAŁANIE**

Jeśli interdyscyplinarność pozbawić zintegrowanego działania, pozostaną tylko różnorodne instytucje, których działanie jest wysoce utrudnione.

**oraz**

**ZINTEGROWANE DZIAŁANIE = INTERDYSCYPLINARNOŚĆ - RÓŻNORODNOŚĆ INSTYTUCJI**

Jeśli interdyscyplinarność zubożymy o różnorodność instytucji, to w istocie nie można już o niej mówić. Możliwe jest wtedy tylko zintegrowane działanie przedstawicieli jednego typu instytucji.

**Wniosek:**

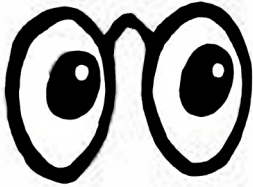
**Interdyscyplinarność bez zintegrowanego działania to tylko różnorodność, natomiast interdyscyplinarność bez różnorodności to żadna interdyscyplinarność.**



### Czytelniku!

Jeżeli w tej chwili obawiasz się, że działanie interdyscyplinarne albo realizacja ZZD są zbyt trudne, zbyt złożone, że ciężko nad tym zapanować, rozważ skorzystanie z pomocy facylitatora! Kogoś kompetentnego, kto pomoże w procesie budowania ZI.

W literaturze przedmiotu znajdujemy następujący opis roli facylitatora:



„Zdarza się, że uczestnicy spotkania inicjującego powstanie ZI, którzy zazwyczaj zgadzają się, że praca w nim jest ważna, a Zespół potrzebny korzystają z usług doświadczonego facylitatora, który nie jest członkiem Zespołu. Osoba taka może zapewnić ukierunkowanie dyskusji konieczne do wytworzenia klimatu wzajemnego szacunku i uwagi. Przy wyborze facylitatora zazwyczaj zasięga się opinii wszystkich potencjalnych członków Zespołu, aby uniknąć pozorów zbyt dużego wpływu jednego z nich.”<sup>24</sup>

Publikacja internetowa natomiast ujmuje rolę facylitatora w następujący sposób:

„Pomocnik grupy, sprawujący kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania wspólnej decyzji przez grupę. Może to być osoba wyloniona z grupy lub ktoś nie będący stałym członkiem zespołu, a poproszony jedynie o podjęcie się tej właśnie roli. Jest ekspertem od procedury podejmowania decyzji. Odpowiada za przeprowadzenie grupy przez fazy procesu decyzyjnego. Ułatwia dochodzenie do konsensusu poprzez pomoc w wypracowaniu procedury działania, proponowanie technik pracy, chronienie członków grupy przed wzajemnymi atakami i umożliwianie wszystkim pełnego uczestnictwa w dyskusji.”<sup>25</sup>

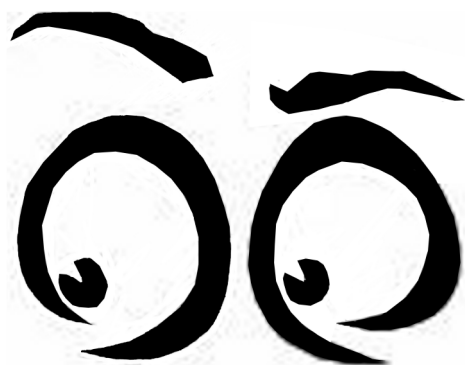
Do podstawowych zadań Wojewódzkiego Interdyscyplinarnego Zespołu ds. Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie należy pomoc w tworzeniu systemowej pracy w obszarze rozwiązywania problemów przemocy rodzinnej. Członkowie Wojewódzkiego Zespołu, z racji posiadanego doświadczenia oraz kompetencji mogą być traktowani jako naturalni facylitatorzy.



## 2.2. Interdyscyplinarność w Zachodniopomorskim Systemie Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej

### 2.2.1. Struktura zadaniowa Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej wdrażana w Województwie Zachodniopomorskim

Idea interdyscyplinarności przeciwdziałania przemocy rodzinnej realizowana jest w Województwie Zachodniopomorskim w oparciu o zapisy projektu nowelizacji ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz. U. Nr 180, poz. 1493). Przewidywane w nowelizacji zadania związane z systemowym rozwiązywaniem problemów przemocy rodzinnej na poszczególnych szczeblach struktury administracyjnej przedstawiają się następująco:



Rys. 1. Zadania Ministra w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Źródło: Dz. U. Nr 180, poz. 1493

## Zadania Wojewody

Opracowywanie materiałów instruktażowych, zaleceń, procedur postępowania interwencyjnego w sytuacjach kryzysowych, związanych z przemocą w rodzinie dla osób realizujących te zadania

Monitorowanie zjawiska przemocy w rodzinie

Powołanie Wojewódzkiego Koordynatora realizacji Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie

Monitorowanie realizacji Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie przy pomocy Wojewódzkiego Koordynatora Realizacji Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie

Nadzór nad realizacją zadań z zakresu przeciwdziałania przemocy w rodzinie, realizowanych przez samorzady gminne, powiaty i Samorząd Wojewódzki

Kontrola realizacji zadań z zakresu przeciwdziałania przemocy w rodzinie, wykonywanych przez podmioty niepubliczne na podstawie umów z organami administracji rządowej i samorządowej

Rys. 2. Zadania Wojewody w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Źródło: Dz. U. Nr 180, poz. 1493

## Zadania na poziomie Samorządu Województwa

Ramowe programy oddziaływań korekcyjno – edukacyjnych dla sprawców przemocy  
Opracowanie i realizacja

Innowacje w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Inspiracja i promocja

Programy ochrony ofiar przemocy  
Opracowanie i realizacja

Wojewódzki program przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Opracowanie i realizacja

Działania edukacyjne dla realizujących zadania związane z przeciwdziałaniem przemocy w rodzinie

Rys. 3. Zadania Samorządu Województwa w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Źródło: Dz. U. Nr 180, poz. 1493



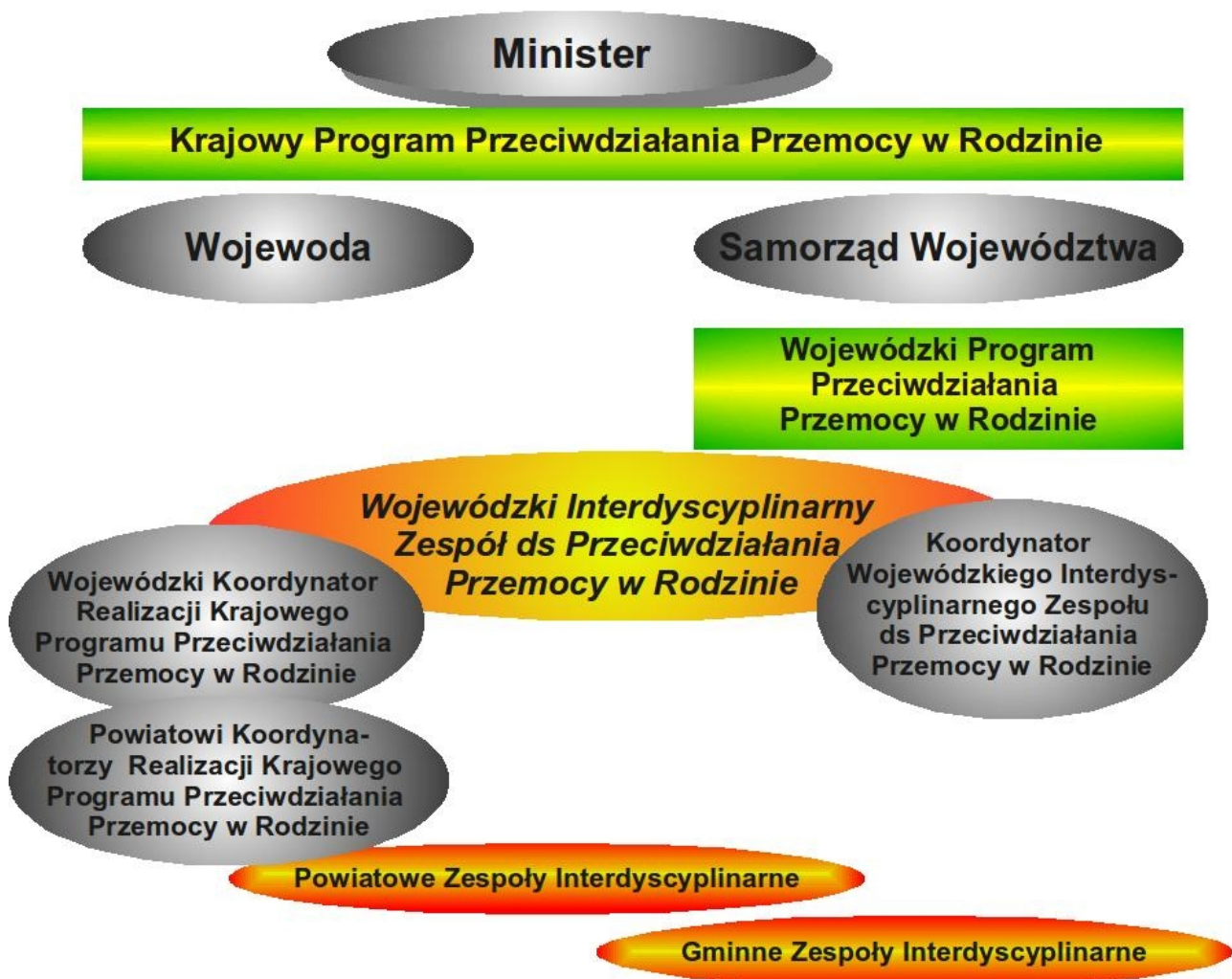


Rys. 4. Zadania Powiatu w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Źródło: Dz. U. Nr 180, poz. 1493



Rys. 5. Zadania Gminy w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Źródło: Dz. U. Nr 180, poz. 1493

## 2.2.2. Zachodniopomorski model Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej



Rys. 6. Model Systemu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie funkcjonujące w województwie zachodniopomorskim.

Źródło: Badania własne

### 3. Od czego rozpocząć tworzenie Zespołu Interdyscyplinarnego

#### 3.1. Procedury powoływania ZI

Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród Zespołów Interdyscyplinarnych w województwie zachodniopomorskim, można wskazać trzy kategorie ludzi, którzy najczęściej zniechęcają się do działania w Zespole:

- osoby najbardziej zaangażowane, zorientowane nade wszystko na niesienie pomocy. Są to ludzie świadomi ograniczeń działania jedynie w ramach własnej instytucji. Często są to osoby, które należą do grona inicjatorów zespołu, jednak po pewnym czasie tracą zapał.

- ludzie przywykli do określonej kultury organizacyjnej, którzy nie znoszą funkcjonowania w chaosie. Ludziom tym uporządkowanie i dobra organizacja pracy ułatwia widzenie celu i dodatkowo stymuluje do działania.
- osoby formalnie oddelegowane do działań w ZI, dla których nieuporządkowanie pracy stanowi wystarczające usprawiedliwienie dla braku zaangażowania.

To co łączy wszystkie wymienione kategorie osób, to chaos w funkcjonowaniu Zespołu. Dlatego, jeżeli już na początku procesu tworzenia ZI zetkną się z niejasnościami, brakiem uporządkowania działań czy swoistym „błędzeniem we mgle”, to staną się oni prawdopodobnym źródłem porażki.

Istotą ZI jest interdyscyplinarność, zakładająca zaangażowanie różnorodnych instytucji – często odmiennych pod względem kultury organizacyjnej, poczucia ważności, celów, czy miejsca problemów związanych z przemocą rodzinną w całości realizowanych zadań. Wielką sztuką jest połączyć tę różnorodność we współdziałaniu. Aby zatem powołać skuteczny Zespół unikając zniechęcenia jego członków, oraz maksymalnie wykorzystać potencjał tkwiący w różnorodności, niezbędne jest stworzenie swoistej „platformy” działania, czegoś co łączy, czegoś co jest wspólne, czegoś co nadaje porządek działaniu.<sup>6</sup> Czymś co pozwala uniknąć niebezpieczeństw jest powołanie Zespołu zgodnie z ustaloną, przyjętą wspólnie procedurą.

Stworzenie procedury powoływania ZI wymaga:

- ustalenia i charakterystyki podstawowej sekwencji działań.
- zidentyfikowania i przemyślenia uwarunkowań sukcesu.
- rozważenia ewentualnych barier i trudności, mogących się pojawić w trakcie tworzenia ZI.

Przeprowadzone wśród Zespołów Interdyscyplinarnych województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku badania, pozwalają wyodrębnić najważniejsze działania oraz szereg czynników stanowiących potencjalne źródła sukcesu bądź porażki w procesie tworzenia ZI.

### 3.1.1. Najważniejsze działania w tworzeniu ZI

- opracowanie poszczególnych „kroków” w postępowaniu;
- ustalenie specyfikacji czynności dla poszczególnych „kroków”;
- rozpisanie szczegółowych zagadnień realizacyjnych;
- przygotowanie odpowiednich dokumentów.

### Zdaniem praktyków:

*Powołanie Zespołu przez Prezydenta, Burmistrza, Wójta zarządzeniem z określeniem zadań przypisanych Zespołowi.*

*Konsultacje z innymi instytucjami tj. pedagogzy, policja, pielęgniarki, PCPR, kurator, wspólne spotkanie, omówienie tematu, wyznaczenie celów*

*Poszukiwanie lidera, lider musi mieć oparcie i wsparcie w lokalnych władzach, mieć wysokie kompetencje, wiedzę, doświadczenie*

*Zapoznanie się z kadrami instytucji, jakie funkcjonują na terenie, na którym ma być powołany ZI*

*Zebranie informacji o sytuacji rodziny*

*Dokładnie poznanie kompetencji instytucji, które podejmują wiele wartościowych działań, ale nie współpracują ze sobą*

*Rozpoznanie i spisanie wszystkich instytucji, organizacji pozarządowych, znaczących osób na terenie gminy, które mogą być pomocne w tworzeniu i późniejszym sprawnym działaniu ZI*

*Zorganizować spotkanie osób, które zaangażowane są w prace o charakterze socjalnym na terenie gminy*



### 3.1.2. Źródła sukcesu w tworzeniu ZI

—  
Akceptacja szefów instytucji, których pracownicy są członkami ZI.

—  
Powszechność autorytetu lidera w świadomości członków ZI.

—  
Dobre relacje lidera z władzą.

—  
Brak rozdźwięku między członkami ZI a lokalną władzą w kwestii tego, kto powinien być liderem.

—  
Uzyskanie wsparcia lokalnych autorytetów.

—  
Przynajmniej jedna z osób tworzących ZI powinna wiedzieć jak to zrobić (najlepiej jeśli jest to lider).

—  
Zadania organizacyjne i formalne muszą być podporządkowane merytorycznemu celowi powoływania ZI (ludzie muszą mieć poczucie, że samo powoływanie ZI nie przesłania tego, po co Zespół powstaje).

—  
Osoby o silnej motywacji, „pozytywnie zakręcone”.

—  
Umieszczenie powołania ZI w dokumentach strategicznych gminy.

### 3.1.3. Bariery w powoływaniu i funkcjonowaniu ZI

Jak wskazują członkowie istniejących Zespołów Interdyscyplinarnych głównymi barierami i trudnościami w powoływaniu i działaniu ZI są:

- brak stałego miejsca spotkań,
- trudności w ustaleniu terminów spotkań,
- brak przepływu informacji,
- mała aktywność członków ZI,
- ograniczanie uczestnictwa w spotkaniach ZI do godzin pracy instytucji macierzystych,
- biurokracja w niektórych instytucjach,
- niedobór kadry specjalistów,
- zniechęcenie, wypalenie.

Dodatkowo, literatura przedmiotu wskazuje na:<sup>7</sup>

- brak nawyku współpracy międzyinstytucjonalnej,
- nie zawsze pełne zrozumienie celów działania i korzyści z pracy zespołowej,
- syndrom „instytucjonalnego braku zaufania”,
- traktowanie zaangażowania i dobrej woli członków jako wystarczającego warunku pracy ZI, bez takiego przeformułowania zakresu ich obowiązków aby kontakty z pracownikami innych instytucji stanowiły profesjonalną powinność.

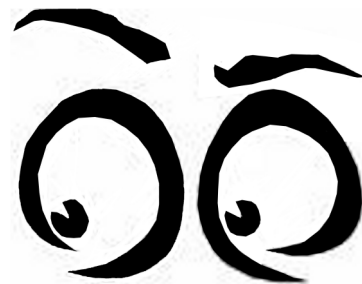


### 3.2. Skład ZI (kontakt z innymi instytucjami)

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2009 roku wśród 289 pracowników 23 rodzajów instytucji, do zadań których należy rozwiązywanie problemów przemocy rodzinnej, najczęściej wskazuje się bariery we współpracy z następującymi instytucjami: policja (79,5%), sądy rodzinne (72,1%), kuratorzy dla dorosłych (54,4%), zakłady opieki zdrowotnej (63,6%). Jednocześnie, w badaniu, instytucje te wskazywane były jako cenni i przydatni partnerzy we współpracy. Policję jako istotnego partnera wskazuje 40,48% pracowników pozostałych instytucji, sądy rodzinne wskazywane są przez 46,37% pracowników, kuratorzy dla dorosłych są cennymi i pożądanymi partnerami we współpracy dla 38,75% uczestników badania, natomiast zakłady opieki zdrowotnej dla 48,1%. Skoro, jak wynika z badań, są to ważni partnerzy w rozwiązywaniu problemów przemocy rodzinnej, to o ile w lokalnym środowisku, w którym tworzy się Zespół Interdyscyplinarny, występuje powyższa prawidłowość, należy przedstawicieli wymienionych instytucji pozyskiwać, zapraszając do współpracy w charakterze ekspertów lub konsultantów. Najlepiej najpierw do zespołów zadaniowych, a dopiero z czasem ewentualnie do Gminnego Zespołu Interdyscyplinarnego.

Budując ZI nie wolno zapomnieć, że nie liczba członków decyduje o jego efektywności. I chociaż dobrze jest mieć świadomość, że w Zespole Interdyscyplinarnym znajdują się specjaliści ze wszystkich ważnych instytucji, to jeśli są to osoby słabo zmotywowane, wątpiące w sens działań ZI, to będą one tylko zniechęcać pozostałych. W takiej sytuacji lepszy będzie mniej liczny Zespół, który takich specjalistów zaprasza do współpracy nad konkretnymi przypadkami przemocy, w ramach zespołów zadaniowych.

Warto też dostrzec potencjał osób pozostających na emeryturze. Wykorzystanie dużego bagażu doświadczeń, chęci spełniania się w pracy, pragnienia bycia potrzebnym, przy relatywnie dużej ilości czasu wolnego, mogą okazać się trafną, nie wymagającą nakładów inwestycją.



### 3.3. Powoływanie Zespołu Interdyscyplinarnego – perspektywa modelowa

Przedstawione wcześniej uwagi i zalecenia, pozwalają na skonstruowanie modelu wiążącego je w pewną całość rozumianą jako praktyczna ścieżka postępowania. I choć w zależności od lokalnych uwarunkowań niektóre z opisywanych w modelu działań mogą przyjmować nieco inną postać, bądź wręcz nie być podejmowane, to poszczególne kroki w nim ujęte, stanowią gwarancję poprawności procesu powoływania Zespołu Interdyscyplinarnego. Nadto, model powstał w oparciu o doświadczenia działających na terenie województwa zachodniopomorskiego Zespołów Interdyscyplinarnych biorących udział w socjologicznym badaniu jakościowym, skonstruowanym jako badanie ewaluujące stosowanie procedury powoływania Zespołów Interdyscyplinarnych. Można zatem poszczególne działania składające się na model oraz ich sekwencję traktować jako sprawdzone.

Kto zaczął, już zrobił połowę .

H o r a c y

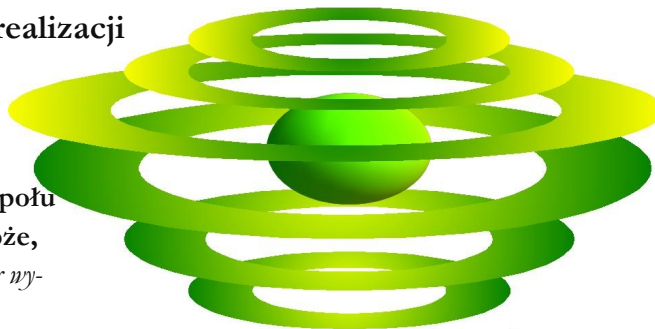


## Ścieżka realizacji

### Krok pierwszy: Inicjatywa

#### Zadania:

1. Wyłonienie się organizatora (-ów) / lidera Zespołu Interdyscyplinarnego (organizator Zespołu może, choć nie musi być jego przyszłym liderem) *lider nyznaczony* lub *lider samorodny*



#### Specyfikacja czynności Dla organizatora Zespołu

- Nieformalne konsultacje z lokalnymi specjalistami w zakresie przeciwdziałania przemocy rodzinnej,
- Uzyskanie wsparcia idei powołania ZI od potencjalnych jego członków.

#### Realizacja

- Skorzystaj z pomocy osób dobrze znających środowisko instytucji działających w obszarze przeciwdziałania przemocy rodzinnej. Ustne, nieformalne rekomendacje pozwolą dostrzec autorytety.
- Dobrze przygotuj prezentację idei powołania ZI osobom, o których członkostwo chcesz zabiegać.
- Nie zapomnij, że nawet najbardziej pasujący do zespołu specjalista, potrzebuje akceptacji swojego szefa.

### 2. Przygotowanie i organizacja spotkania inauguracyjnego

#### Specyfikacja czynności

Dla organizatora Zespołu Interdyscyplinarnego

- Zainteresowanie lokalnych autorytetów ideą powołania ZI
- Rozeznanie sytuacji w instytucjach zajmujących się przemocą rodzinną w kontekście potencjalnych członków ZI
- Uzyskanie wsparcia władz poszczególnych instytucji
- Rozeznanie wśród specjalistów, osób mogących przyjąć funkcję lidera ZI

#### Realizacja

- Znajdź dogodne miejsce spotkania. Pierwsze spotkanie najlepiej zorganizować na własnym terenie.
- Dobrze jeśli o powstawaniu ZI będzie się mówiło w środowisku. Życzliwa atmosfera i zainteresowanie autorytetów to połowa sukcesu.
- Przysłowie mówi: „co osiągniesz przed ślubem, to po ślubie już masz”, pamiętaj o nim przygotowując się do spotkania inauguracyjnego ZI
- Jeżeli wiadomo, że na spotkaniu pojawią się przedstawiciele niesympatyzujących ze sobą instytucji, postaraj się ich oddzielić przestrzennie, a najlepiej siądź między nimi.
- Skorzystaj ze swojego doświadczenia. Dokładnie przemyśl kogo zaprosić. Nie stawiaj na ilość. Czasami lepiej gdy inicjatywę rozpoczyna niewielkie grono osób, niż gdy z „wielką pompą” zwołasz nie mających ze sobą wiele wspólnego ludzi.
- Dobrze przygotuj to co będziesz mówił. Pamiętaj, że ważne jest wykazanie konieczności powołania ZI. Jak uczy praktyka, nawet najlepsze pomysły upadają, jeżeli są niewłaściwie przedstawiane.
- Zaangażowanie ludzi żywi się sukcesem, jego brak zniechęca. Jeżeli pierwsze spotkanie skończy się fiaskiem, trudniej będzie tworzyć ZI. Nawet jeżeli coś poszło nie tak, to spotkanie winno zakończyć się sentencją, że „coś się nam jednak udało”.

- Jak uczyć doświadczenia działających już ZI, dobrze jeśli podczas pierwszego spotkania:

- ➔ pojawi się zgoda w kwestii tego, czym ZI w gminie ma się zajmować. Należy wybrać formułę działania zespołu: węższą (taką w której ZI podejmuje działanie w konkretnych przypadkach przemocy. Spotkania Zespołu odbywają się z potrzeby interwencji w określonej, konkretnej sytuacji. ZI jest więc w istocie zespołem roboczym, a gros obowiązków spoczywa na liderze, który zobowiązany jest do zwoływania spotkań zespołu, koordynacji działań, prowadzenia dokumentacji etc.), lub szerszą (członkowie ZI, działającego w tej formule, oprócz pracy w zespołach zadaniowych, zajmują się również koordynacją Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej, ewaluacją oraz udoskonalaniem tworzonych procedur działania). Zespół działający w tej formule ma względnie stały skład, w którym następuje podział zadań, regularność spotkań, a lider pełni głównie funkcje koordynacyjne.
- ➔ przedyskutowane zostaną kwestie składu osobowego ZI (o ile nie jest oczywistym, że wszyscy uczestnicy pierwszego spotkania wejdą w jego skład oraz jeśli zasadnym jest rozważenie zaproszenia do Zespołu osób nie uczestniczących w pierwszym spotkaniu),
- ➔ zostanie powołany i zaakceptowany lider ZI (a przynajmniej uczestnicy spotkania winni mieć świadomość, że powołanie lidera nastąpi na najbliższym spotkaniu),
- ➔ ustalone zostaną kanały przepływu informacji (adresy poczty elektronicznej, telefony itp.),
- ➔ ustalony zostanie termin, miejsce i porządek kolejnego spotkania,
- ➔ wyznaczone zostaną osoby, których zadaniem będzie pozyskiwanie przychylności i wsparcia władz samorządowych,
- ➔ uczestnicy zobowiążą się do przygotowania, na następne spotkanie, propozycji treści regulaminu działania ZI. Organizator spotkania winien przedstawić schemat zawartości regulaminu (regulamin zostanie opracowany i przyjęty na kolejnym spotkaniu),
- ➔ pamiętaj, że pierwsze spotkanie, tak jak każde następne, powinno być protokołowane.

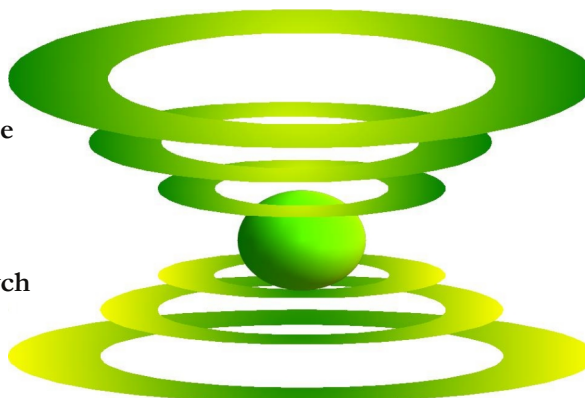
## Krok drugi: Budowanie statusu ZI w gminie

### Zadania:

#### 1. Pozyskanie wsparcia władz samorządowych

##### Specyfikacja czynności

- Identyfikacja personalna i kompetencyjna osób znaczących w samorządzie lokalnym/terytorialnym.
- Uświadomienie władzom potrzeby działania ZI jako optymalnej formuły rozwiązywania problemów przemocy rodzinnej w kontekście dokumentów strategicznych oraz skuteczności i opłacalności takiego trybu działania.
- Uzyskanie deklaracji wsparcia dla działań ZI ze strony władzy samorządowej.



## Realizacja

- Na podstawie własnych doświadczeń oraz wiedzy pozostałych członków Zespołu ustal listę osób w samorządzie, z którymi warto rozmawiać w sprawie ZI. Powinni być to ludzie, których głos w samorządzie coś znaczy, którzy mają wpływ na bieg zdarzeń w gminie.
- Ustal potrzeby ZI, w spełnieniu których mogą być pomocne poszczególne osoby z listy.
- Ludzie ci muszą dowiedzieć się o inicjatywie powołania ZI oraz istocie jego działania. Polegaj na osobistych znajomościach członków ZI oraz swoich. Spotkania z tymi ludźmi powinny się odbyć niezależnie od tego, czy Zespół konstituuje się z inicjatywy oddolnej, czy powoływany jest zarządzeniem wójta/burmistrza.

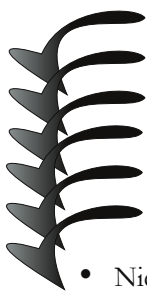
## 2. Dotarcie do świadomości jak najszerszych kręgów społecznych z informacją o powstaniu i działaniu ZI

### Specyfikacja czynności

- Na podstawie własnych doświadczeń oraz wiedzy pozostałych członków Zespołu, ustal listę osób w gminie (poza władzami samorządowymi), z którymi warto rozmawiać w sprawie ZI. Powinni być to ludzie cieszący się autorytetem w środowisku.
- O ile w gminie funkcjonują lokalne mass media (gazeta, lokalna telewizja, strona internetowa), powinny się w nich ukazywać informacje o powstaniu i działalności ZI.

### Realizacja

- Zadbaj aby oprócz kierowników instytucji zajmujących się z urzędu problemem przemocy poinformować o powstaniu ZI wszystkie inne ważniejsze instytucje, np. szkoły, parafie, służbę zdrowia, sołtysów, organizacje pozarządowe itp. Zapowiedz tworzenie w gminie partnerstwa w przeciwdziałaniu przemocy rodzinnej.
- Spotykając się z dziennikarzami, przygotuj dla nich następujące informacje o ZI na piśmie:



przemoc rodzinna w gminie i regionie (dane liczbowe, skala zjawiska)  
misja ZI  
cele działania ZI  
formuła działania ZI  
skład Zespołu  
adresy i numery kontaktowe instytucji, z których pochodzą członkowie ZI

- Niech lider będzie dostępny dla dziennikarzy. Dobrze, jeśli w mediach ukaże się wywiad z liderem o powstaniu i istocie działania ZI.

## Krok trzeci: Stworzenie formalnych ram funkcjonowania Zespołu Interdyscyplinarnego

### Zadania:

#### 1. Opracowanie i przyjęcie regulaminu funkcjonowania ZI

##### Specyfikacja czynności

- Zebranie przygotowanych przez członków ZI propozycji zapisów do regulaminu.
- Przedyskutowanie proponowanych treści oraz ich ewentualne korekty
- Ostateczne stworzenie i przyjęcie regulaminu

## Realizacja

- Dobrze jeśli prace nad regulaminem koordynować będzie ktoś z przygotowaniem prawniczym,
- Wszystkie propozycje powinny zostać zebrane i powielone, tak by każdy z członków ZI miał do nich wgląd,
- Koordynator powinien, na bazie dostarczonych propozycji, przygotować wstępną wersję regulaminu,
- Prace nad regulaminem powinny trwać dopóty, dopóki nie wystąpi jednomyślność, pozwoli to w przyszłości uniknąć nieporozumień merytorycznych i proceduralnych.

### Przykładowy zakres treści regulaminu działania ZI

1. Określenie zasady i trybu zwoływania spotkań Zespołu Interdyscyplinarnego.
2. Przyjęcie zasady tajności informacji przekazywanych w związku z pracą w ramach Zespołu.
3. Określenie zadań i obowiązków lidera ZI.
4. Ustalenie trybu powoływania zespołów zadaniowych/roboczych, ich składu i koordynatora (powoływanych przez Zespół Interdyscyplinarny w odniesieniu do konkretnych przypadków).

*Praktyka pokazuje, że koordynatorem zostaje osoba zgłaszająca przypadek i to ona jest odpowiedzialna za rejestrację podejmowanych działań oraz ich ewaluację. Określenie instytucji (np. GOPS, MOPS lub MOPR), w której gromadzi się informacje o działalności ZI w celach statystycznych i ewaluacyjnych dotyczące m. in.: liczby spraw, składu poszczególnych zespołów roboczych oraz efektów ich pracy.*

5. Przyjęcie trybu składania sprawozdań z pracy zespołów roboczych na forum ZI (kto i jak przygotowuje sprawozdanie).

## 2. Przyjęcie planu działania ZI

### Specyfikacja czynności

- Ustalenie głównych pól aktywności Zespołu, zbieżnych z przyjętą wcześniej formułą działania (*formuła szersza* lub *formuła węższa*),
- Sformułowanie celów dla Zespołu, wraz z ich uporządkowaniem.

### Realizacja

- Inaczej wygląda plan działania dla ZI funkcjonującego w formule węższej, a inaczej w formule szerszej. Jeżeli jest się Zespołem funkcjonującym na zasadzie interwencji (*formuła węższa*), to trudniej jest stworzyć szczegółowy plan (co nie oznacza, że - ponieważ działania wynikają z dynamiki sytuacji - można z planowania zrezygnować). Planowanie w takim wypadku powinno uwzględniać szczególnie obecność w środowisku lokalnym, co zwiększa szanse na pobudzenie kontroli społecznej wśród ludzi (i ofiary i świadkowie, ale także potencjalni sprawcy muszą wiedzieć, że istnieje taki Zespół). Ważnym aspektem, niezbędnym wymaganym w planowaniu, jest wypracowywanie i doskonalenie procedur działania. Zespół działający w węższej formule ma o tyle trudniej, że jego członkowie, pracując z konkretnymi przypadkami, jednocześnie – niejako „w biegu” – tworzą procedury działania. Ponadto planowanie winno obejmować: rozpoznawanie potencjalnych zagrożeń w środowiskach lokalnych, propagowanie i promocję działalności ZI,

pozyskiwanie sojuszników, rozwój kompetencji. Zespół funkcjonujący w formule szerszej, z jednej strony powołuje zespoły zadaniowe (takie jak cały ZI działający w formule węższej), a z drugiej strony tworzy system przeciwdziałania przemocy rodzinnej. Osoby wchodzące w skład takiego Zespołu bywają powoływane do zespołów zadaniowych (zapraszane bywają do nich także osoby spoza ZI), jednakże nie wszyscy członkowie ZI muszą działać we wszystkich zespołach zadaniowych. W związku z tym planowanie winno szczególnie uwzględniać sprawy doboru składu ZI oraz tworzenia sieci partnerskich powiązań pomiędzy różnymi instytucjami. Planowanie pracy nad tworzeniem i doskonaleniem procedur tym różni się od analogicznych działań w zespole działającym w formule węższej, że procedury tworzą tu zarówno osoby bezpośrednio zaangażowane w pracę z konkretnymi przypadkami (powołane do zespołów zadaniowych), jak i pozostali członkowie ZI, posiadający dogodną pozycję analizy problemów, w pewnym sensie „z zewnątrz”. Powinno się zatem zaplanować cykliczne spotkania, których celem będzie monitorowanie i ewaluacja działań podejmowanych na obszarze funkcjonowania ZI, co w konsekwencji daje możliwości zespołowego wypracowywania procedur. Na każde takie spotkanie ktoś z aktywnych zespołów zadaniowych powinien przygotować sprawozdanie z działań i stopnia realizacji zamierzonych celów. Pozostali członkowie ZI winni skupić się na wykrywaniu prawidłowości oraz uogólnianiu ich tak aby, w sytuacji gdy pojawi się podobny przypadek, sposób reagowania był już określony i efektywny. Aspekt ewaluacji jest szczególnie ważny, ponieważ każdy kolejny przypadek pozwala udoskonalać procedurę. Poza aspektem budowania procedur, planowaniem objąć trzeba: rozwój kompetencji, kontakty i współpracę z powiatowymi koordynatorami realizacji Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Wojewódzkim Interdyscyplinarnym Zespołem Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie.

- W planowaniu istotną rolę odgrywa również ustalenie podstawowych obszarów działania ZI oraz sformułowanie celów dla ZI, a także ich uporządkowanie. We wszelkim działaniu zbiorowym stworzenie ładu zawsze ułatwia zarówno samą pracę ludzi, jak i jej planowanie. Nadto, pozwala na zintegrowanie wysiłków wokół jasno określonych zamierzeń. Dla przykładu: w sytuacji pojawienia się wewnętrznych konfliktów (będących nieodłącznym elementem kooperacji między podmiotami społecznymi), dotyczących podejmowanych działań, istnienie (wcześniejsze ustalenie) hierarchii celów pozwala na traktowanie jej jako swoistej instancji odwoławczej, co stanowi ważny mechanizm rozwiązywania konfliktów. Warto pamiętać, że zidentyfikowanie (a nade wszystko wyartykułowanie) podstawowych obszarów działania oraz hierarchii celów bardzo ułatwia tworzenie planu działania ZI.
- Zarówno dla celów planowania działań ZI, jak i dla funkcjonowania gminnego systemu przeciwdziałania przemocy rodzinnej, w którym ZI ma zajmować istotną pozycję, warto jest nawiązać do misji i wizji systemu przeciwdziałania przemocy w rodzinie, opracowanych przez Wojewódzki Interdyscyplinarny Zespół ds. Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie.<sup>8</sup>

### 3. Określenie potrzeb budżetowych ZI

#### Specyfikacja czynności

- Określenie potencjalnych źródeł finansowania realizacji planu działań ZI.
- Przygotowanie, w nawiązaniu do planu działań, harmonogramu rzeczowo – finansowego.
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za realizację budżetu ZI.
- Ustalenie obszarów w planie działania, w których da się wykorzystać środki finansowe innych instytucji.

#### Realizacja

- Ustalenie trybu informowania o stanie i wykorzystaniu budżetu.
- Najważniejszym źródłem finansowania jest samorząd, postaraj się plany finansowe układać w czasie gdy tworzony jest budżet gminy.

- Pamiętaj, że ważny jest kontakt osobisty z kierownikami instytucji – potencjalnymi źródłami zasiłania budżetu ZI.
- Sensownym jest rozpatrzenie pozyskiwania zewnętrznych środków pomocowych na realizację rozmaitych projektów.
- Wykorzystując współpracę ZI z innymi instytucjami, poszukaj obszarów w planie działania, w których da się wykorzystać środki finansowe innych instytucji. Bez konieczności tworzenia budżetu własnego ZI. Dla przykładu: jeśli OPS organizuje szkolenia dla swoich pracowników, to jeśli zaprosi członków ZI (którzy są pracownikami innych instytucji), to podnoszą oni swoje kompetencje bez wydatkowania własnych środków.

#### 4. Formalne powołanie ZI przez władze samorządowe

##### Specyfikacja czynności

- Spotkanie z przedstawicielem lokalnej władzy samorządowej, władnym formalnie powołać ZI,
- Ustalenie formalnego trybu powołania ZI (na spotkaniu z przedstawicielem lokalnej władzy samorządowej),
- Formalizacja wcześniej uzyskanych ze strony władz samorządowych deklaracji wsparcia dla ZI (na spotkaniu z przedstawicielem lokalnej władzy samorządowej).

##### Realizacja

- Spotkanie można zaaranżować albo poprzez zaproszenie przedstawiciela lokalnej władzy na spotkanie ZI, albo poprzez wizytę u niego przedstawicieli ZI. Jak wynika z prawideł socjotechniki, lepiej jest zaprosić gościa, podjąć go odpowiednio, przedstawiając sprawę; przy czym ostateczny wybór sposobu w znacznie mierze warunkowany jest lokalnymi zwyczajami.
- W trakcie spotkania należy szczególnie zaakcentować, iż powoływanie ZI wpisane jest w nowelizacji ustawy jako obowiązek gminy. Ponadto ważne jest, by na spotkaniu przedłożyć skład osobowy ZI, przygotowany regulamin, plan działania oraz – w dalszym ciągu spotkania – projekt budżetu. Pozwoli to od razu ustalić wzajemną relację jako partnerską, która jest potrzebna dla osiągnięcia wszystkich zakładanych celów spotkania, a nade wszystko dla doprowadzenia do formalizacji wcześniej uzyskanych ze strony władz samorządowych deklaracji wsparcia dla ZI.
- Sprawdzona zasada głosi, że jeśli chcesz od kogoś coś otrzymać, „ubierz” to w jego korzyść... W związku z tym należy tak przedstawić ZI, jego zamierzenia i plany oraz budżet, by rozmówca mógł łatwo zrozumieć, że „dopieszczanie ZI” leży w jego interesie, najbardziej aktualnym oraz perspektywicznym.
- Nie wolno zapomnieć, iż formalne powołanie ZI powinno zostać upowszechnione stosownym komunikatem w lokalnych mediach.





#### 4. Jak utrwaląć skuteczność Zespołu Interdyscyplinarnego? Zasady tworzenia procedur działania

Zespół jest procesem współpracy, jej przebieg i efekty decydują o jego skuteczności i trwałości



##### Wypracowane (nieformalne) zasady współpracy

Samo powołanie ZI jest jeszcze stosunkowo łatwym przedsięwzięciem, prawdziwe wyzwania stawia przed Zespołem praktyka wspólnej pracy z przypadkami przemocy, czyli to, do czego Zespół został powołany. Członkowie Zespołu nie przestają być pracownikami instytucji macierzystych, a z drugiej strony postrzegani są przez innych członków w perspektywie instytucji, w której na co dzień pracują. Podejmując współpracę w ramach ZI nad konkretnym przypadkiem przemocy rodzinnej wnoszą cały potencjał swojej instytucji, ale i bagaż ewentualnych, uprzedzeń i nieporozumień występujących między instytucjami i - być może również - negatywnych doświadczeń. Gdyby wszyscy tak samo mogli i chcieli, sprawa byłaby prosta, oczywista i nie byłby potrzebny żaden poradnik. Niestety zwykle jest tak, że jedni chcą, ale nie mogą, inni mogą, ale nie bardzo chcą, jeszcze inni nie chcą, ale muszą... A działać trzeba!

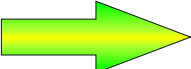
Mówiąc o możliwościach, mamy na myśli właśnie ów bagaż, który poszczególni członkowie wnoszą w sferę działania zespołowego.

W istocie Zespół jest procesem współpracy, jej przebieg i efekty decydują o jego skuteczności i trwałości.<sup>9</sup> Członkowie ZI rozpoczynają współpracę przede wszystkim jako przedstawiciele reprezentowanych instytucji, dopiero z czasem wytwarza się coś więcej niż tylko zbiór ludzi - świadomość wspólnoty. I choć teoretycznie możliwa jest sytuacja, że Zespół działa sprawnie i jest wysoce efektywny już od samego początku, to – jak pokazuje praktyka – sytuacje takie zdarzają się niezwykle rzadko. Z reguły efektywność i sprawność współdziałania wzrasta wraz z integracją członków grupy. Członkowie kilku zgranych Zespołów zalecają, by nowo powstające ZI stosowały pewne fundamentalne zasady, sprawdzone przy utrwalaniu i skuteczności Zespołów.

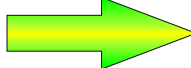
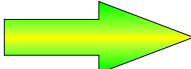
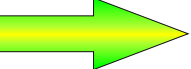
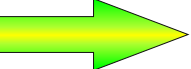
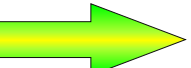
#### Zasady skutecznej komunikacji

Zasada		Efekt
Mówienie sobie po imieniu		Łatwiejszy kontakt i wzajemne zrozumienie
Wymiana materiałów i informacji		Szybsza i skuteczniejsza pomoc poszkodowanym
Przepływ informacji		Monitoring pracy z przypadkiem
Przekaz informacji o działaniu w przypadkach		Rozeznanie całości sytuacji i podjęcie szybkich działań, tworzenie skutecznego planu pomocy
Przekazywanie informacji w trakcie działań bez zbędnych formalności		Zdobywanie doświadczenia
Poufność uzyskiwanych informacji		Zaufanie w lokalnej społeczności

## Zasady wysokiej kompetencji

Zasada		Efekt
Znajomość aktów prawnych		Unikanie formalnych błędów
Analiza efektów działań		Odpowiednie decyzje, korekcja działań „w biegu”

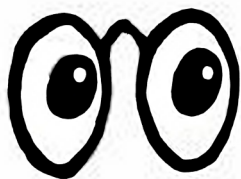
## Zasady dobrej logistyki i organizacji

Zasada		Efekt
Dyspozycyjność		Szybkie rozpoczęcie działań z przypadkiem
Natychmiastowość działań nawet jeśli już jest ustalony termin spotkania – każdy już działa wg kompetencji		Zebranie członków zespołu jednak trochę trwa, a jak każdy zajmie się swoją działką to jest mniejsze niebezpieczeństwo zaniechania działań lub przeoczenia czegoś. ZI zbiera później to wszystko
Posiadanie planu działania w odniesieniu do konkretnych rodzin i przypadków		Kompleksowa pomoc rodzinie we wszystkich dziedzinach życia
Rozdzielenie pracy pomiędzy członków ZI		Optymalne wykorzystanie sił i środków w efektywnej kooperacji
Rozliczenie z wykonania zadań		Kontrola efektywności realizowanych działań
Powolywanie zespołów zadaniowych w zależności od problemu		Elastyczność i adekwatność pomocy w konkretnych przypadkach
Osobista znajomość poszczególnych członków zespołu		Wiedza co do pomocy jakiej możemy oczekiwać i jakie jest zaangażowanie danej osoby
Uznanie, iż celem nadrzędnym jest dobro ofiar przemocy		Cel powołania ZI stanowi układ odniesienia wszystkich podejmowanych działań

**Tab. 1.** Zasady utrwalania i podnoszenia skuteczności ZI. *Źródło:* Badania własne



## Sprawdzone działania zapobiegające rozpadowi ZI



Zespoły Interdyscyplinarne, prędzej lub później stają przed różnorodnymi zagrożeniami, które mogą prowadzić do poważnych utrudnień w ich funkcjonowaniu a nawet do rozpadu.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają wskazać charakter podejmowanych zabiegów przeciwdziałających rozpadowi lub stagnacji Zespołu. Podkreślić należy, iż zdobyte w tym zakresie doświadczenia stanowią ważny kapitał dla nowo powstających ZI. Mimo różnic wynikających z uwarunkowań lokalnych, daje się syntetycznie przedstawić wypracowane sposoby zapobiegania rozpadowi lub stagnacji Zespołu w następujących obszarach:

### 1. Sprawność organizacyjna działań zespołowych:

*Unikamy przypadkowości w działaniach*

*Na bieżąco uzupełniamy skład zespołu oraz szkolimy nowych członków*

*Ważne są systematyczne spotkania i chęć niesienia pomocy, zgodność grupy i jeden wspólny cel.*

### 2. Poprawność relacji personalnych wewnątrz ZI

*Podkreślamy znaczenie kontaktów indywidualnych, jeśli ktoś wypada z zespołu, na jego miejsce musi ktoś wskoczyć. Najlepiej z polecenia odchodzącego członka Zespołu.*

*Unikamy niezdrowej rywalizacji w działaniach*

*Likwidujemy opory w przekazywaniu informacji*

*Unikamy osobistych uprzedzeń do innych członków ZI*

*Staramy się stworzyć atmosferę wzajemnego wsparcia w pracy nad przypadkiem*

### 3. Pozycja ZI w społeczności lokalnej

*Staramy się utrwalać przekonanie o sensowności podejmowanych działań w walce z przemocą rodzinną*

*Dbamy, by mówiono o nas*

### 4. Poprawność relacji między instytucjami, które reprezentują członkowie ZI

*Szukamy stycznych między instytucjami, które mają różne cele. Na tym polega interdyscyplinarność.*

### 5. Poprawność relacji z władzami

*Staramy się aby burmistrz był na bieżąco informowany o naszych działaniach, dostrzegał w nas ważnych partnerów w realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych*

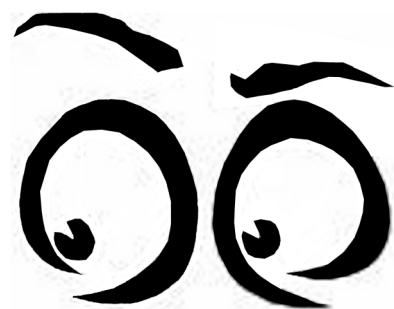
*Udało nam się sprawić, że wójt sam pyta, czy w czymś może pomóc*

#### 4.1. Po co komu procedury?

Unikanie wysiłku gromadzenia i syntezy do wiadomości, powoduje niepotrzebne straty czasu i energii

Naturalną tendencją w funkcjonowaniu zorganizowanych zespołów jest systematyzacja postępowania w podobnych przypadkach oraz kumulowanie doświadczeń w powtarzalne wzory działań. W ten właśnie sposób tworzy się kapitał organizacyjny. Dzięki niemu, nie trzeba tracić czasu na myślenie o tym, co należy zrobić, można ten czas poświęcić działaniu. Istniejące Zespoły, którym udało się przetrwać i twórczo rozwinąć, spontanicznie – jak wynika z badań – dążyły do odnalezienia w podejmowanych wysiłkach na rzecz pomocy konkretnym potrzebującym, czegoś co można będzie potraktować jako formułę działań w innych przypadkach.

W ten sposób, powoli wytwarzały się powtarzalne wzory, do których odwoływano się przy następnych działaniach, a to równocześnie pozwalało je weryfikować i udoskonalać. Jest to najlepsza droga do tworzenia procedur, a doświadczenia zorganizowanego działania, w obszarze podobnych celów jakie realizuje ZI podpowiadają wręcz, że jest to sposób stabilizacji i umacniania roli Zespołu w Systemie Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej. Z pragmatycznego punktu widzenia, unikanie wysiłku gromadzenia i syntezy doświadczeń jest błędem, który powoduje niepotrzebną stratę czasu i energii na czynności, które powinny być od początku normowane.



#### 4.1.1. Mit biurokracji

Przeprowadzone badania nad współpracą instytucji zajmujących się przeciwdziałaniem przemocy rodzinnej dowodzą istnienia znaczących oporów we współpracy, związanych z tworzeniem zbiurokratyzowanych procedur, które odbierane są przez pracowników poszczególnych instytucji jako utrudnienie oraz szczególny rodzaj przeszkody, powodującej utratę z oczu podstawowego celu współpracy.

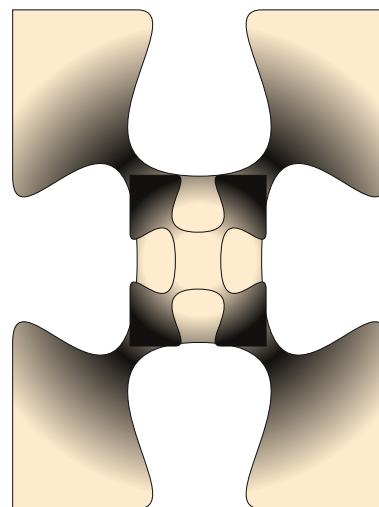
Można wręcz powiedzieć, że pracownicy poszczególnych instytucji boją się zbiurokratyzowania działań (szczególnie wzorów biurokratycznych instytucji im obcych), a tworzenie jakichkolwiek dodatkowych procedur traktują jako wzrost biurokracji.

Ta obawa przed biurokracją, może zostać przeniesiona w obszar działania ZI, co w rezultacie skutkuje niechęcią do wypracowywania procedur. Dodajmy, że nie chodzi tutaj o jakieś bardzo sformalizowane regulacje działania Zespołu. Niebezpieczne jest jednakże istnienie przekonania, że tylko działania improwizowane przez konkretne osoby, na bazie osobistego doświadczenia, przynoszą zadowalające efekty. Oznacza to w praktyce zależność efektywności działań Zespołu od osobistego zaangażowania konkretnych osób, co naraża Zespół na obniżenie sprawności, w chwili, gdy osób tych zabraknie.

Wypowiedź uczestniczki warsztatów zintegrowanego działania w grupie – członka Wojewódzkiego Zespołu Interdyscyplinarnego: *[...] pracujemy razem, już kilka ładnych lat. Stworzyliśmy jakiś standard, który wszyscy respektujemy. To weszło nam w krew, i to jest właśnie dla nas ta naturalna procedura...*

Wzorów skutecznego działania zespołowego w żadnym wypadku nie można nazwać biurokracją, identyfikowaną z nadmiarem tzw. „papierkowej roboty”, której chronicznie boją się ludzie czynu. W rzeczywistości jest przeciwnie, wzory te są czymś niezbędnym, czymś co porządkuje współdziałanie w Zespole, pozwala wykorzystywać zdobywane doświadczenia, oszczędzać czas i energię. Dodatkowo, istniejące procedury pozwalają nowym członkom Zespołu na szybką adaptację do przyjętego sposobu działania.

Wzorów skutecznego działania zespołowego nie należy kojarzyć z biurokracją



Weryfikujemy sposób, w jaki rozwi zywalimy konkretny przypadek i - tym samym - identyfikujemy ródła zarówno niepowodze , jak i sukcesów

#### 4.1.2. Syndrom Syzyfa

Problematyka, którą podejmuje Zespół daje się określić w następujący sposób: każdy przypadek rodzinnej przemocy jest co prawda odmienny lecz i podobny zarazem. Nie chodzi o to aby każdą interwencję Zespołu sprowadzać do wspólnego mianownika, ale by na podstawie wielości przypadków znaleźć wspólny mianownik efektywnej współpracy. W praktyce oznacza to, iż gromadzimy doświadczenia w celu ich sensownego wykorzystania. Weryfikujemy sposób, w jaki rozwiązywaliśmy konkretny przypadek i tym samym identyfikujemy źródła zarówno niepowodzeń jak i sukcesów. Od tego już krok do wypracowania wzorów, do których odwołujemy się w kolejnych przypadkach.

Syndrom Syzyfa daje o sobie znać, gdy nonszalancko potraktujemy wykorzystanie zdobywanych doświadczeń. Sprzyjać może temu sam skład Zespołu. Poszczególni jego członkowie, z pozycji prezentowanych kompetencji mogą nie dostrzegać znaczenia cudzych doświadczeń dla ulepszania współpracy. Sporadyczne, nieregularne spotkania oraz doraźny dobór osobowy zespołów zadaniowych sprzyjają wręcz gubieniu tego co w częstych i systematycznych kontaktach stałoby się źródłem wzorów stosowanych w codziennej pracy. Jak mityczny Syzyf ciągle na nowo powtarzamy te same czynności zapominając, że Zespół jest organizacją ciągle uczącą się i ciągle doskonalącą metody wspólnego działania.<sup>10</sup>

Systematyczna analiza podejmowanych działań oraz form współpracy pozwala na wytworzenie procedur, które odpowiednio stosowane upraszczają działania, ułatwiają porozumienie i harmonizują współpracę, a nade wszystko oznaczają niższą pracochłonność i wyższą skuteczność Zespołu.

#### 4.1.3. Atrofia potencjału

Brak wypracowanych procedur działania prowadzi do sytuacji, w której energia i potencjał członków Zespołu kierowane są tam, gdzie mogłyby być zastosowane sprawdzone, wynikające z dotychczasowych doświadczeń wzorce. Każdorazowe „wywarzanie już otwartych drzwi” wiążące się z niewypracowywaniem procedur współdziałania, skutkuje mniejszą efektywnością wykorzystania, zawsze przecież ograniczonego, potencjału ZI. Zespół Interdyscyplinarny i ZZD są ideami, których istotą jest integracja potencjałów, a nie ich rozpraszanie (atrofia). Takie rozproszenie jest szczególnie groźne w odniesieniu do tych członków Zespołu, którzy przychodzą do niego z głębokim poczuciem niewystarczalności działań reprezentowanej przez siebie instytucji. Atrofia potencjału ZI oraz związana z tym jego niska skuteczność powodować będzie ich rosnące zniechęcenie, które z kolei pogłębia dysfunkcjonalność Zespołu.

## 4.2. Tworzenie „ścieżki technologicznej”

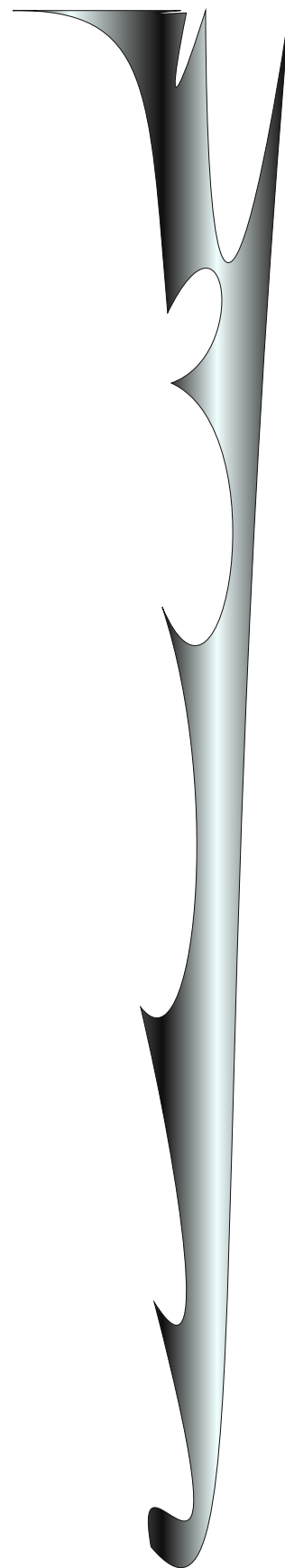
Działanie Zespołów Interdyscyplinarnych w poszczególnych przypadkach – jak wynika z badań – stanowi proces, w którym daje się wyszczególnić pewne, powtarzalne sekwencje. Nawiasem mówiąc, znajdujemy w nich wiele podobieństw ze wzorami działań Zespołów Interdyscyplinarnych w innych krajach, mających zdecydowanie bogatszą tradycję w stosowaniu takiej formuły rozwiązywania problemów związanych z przemocą rodzinną.<sup>11</sup>

Użyte zostało tutaj pojęcie „ścieżki technologicznej”, co odnosi się do sekwencyjnego, sposobu działania Zespołu Interdyscyplinarnego, w którym merytoryczny problem przekłada się na zadania szczegółowe.

Przedstawiciele funkcjonujących w zachodniopomorskim Zespołów Interdyscyplinarnych ujawnili w trakcie badań pewien schemat postępowania w pracy nad konkretnymi przypadkami przemocy. Mimo, iż mowa tu o poszczególnych przypadkach przemocy, którymi zajmują się w końcowym efekcie najczęściej zespoły zadaniowe, to zaprezentowana poniżej ścieżka odnosi się do funkcjonowania Gminnego Zespołu Interdyscyplinarnego (formuła szersza – patrz rozdz. 3.3). Jest ona syntezą wielu doświadczeń prezentowanych przez uczestniczących w badaniach członków ZI.

1. Ujawnienie przemocy w rodzinie (wpłynięcie informacji o konkretnej rodzinie).
2. Spotkanie ZI, wymiana posiadanych informacji o ujawnionym przypadku przemocy.
3. Powołanie zespołu zadaniowego do zajęcia się konkretnym przypadkiem przemocy, kryterium uczestnictwa stanowią:
  - kompetencje potrzebne w pracy nad konkretnym przypadkiem,
  - działanie (praca) w terenie zamieszkania rodziny z problemem.
4. Rozpoznanie sytuacji w rodzinie, badanie sprawy (wywiad),
  - jakiego rodzaju działania zaradcze były dotychczas stosowane i przez kogo (jakie instytucje),
  - czy jest konieczność powiadomienia określonych instytucji (np. sąd)
  - rozmowa z poszkodowanymi,
  - rozmowa ostrzegawcza ze sprawcą.
5. Oszacowanie form i stopnia nasilenia przemocy.
6. Oszacowanie skutków przemocy (ocena potencjalnego zagrożenia życia).
7. Zawiadomienie o przestępstwie do prokuratury w przypadku podejrzenia § 207 KK.
8. Opracowanie planu działań oraz bezpieczeństwa rodziny.
9. Monitorowanie sytuacji w rodzinie.
10. Spotkanie ZI w celu podsumowania podjętych działań i ich wyników.

W analizie powyższej ścieżki postępowania Zespołów Interdyscyplinarnych potwierdza się założenie, iż stosowanie powtarzalnych wzorów ułatwia pracę z kolejnymi przypadkami.



## 5. Jak uniknąć błędów, a jednocześnie udoskonalić działanie Zespołu Interdyscyplinarnego?

W trudno ciach korzystaj z rozumu.

S e n e k a

### 5.1. Pułapki w myśleniu o przemocy rodzinnej i sposobach jej przeciwdziałania

Badania socjologiczne wśród członków ZI w woj. zachodniopomorskim ujawniają zjawisko, które tworzy specyficzny, świadomościowy klimat reagowania na przemoc rodzinną. Mogą się tutaj pojawić różne pułapki myślowe. Jedną z nich jest „syndrom intruza” oznaczający, iż interwencja w obliczu przemocy rodzinnej postrzegana jest jako akt naruszenia sfery prywatności rodziny. To, z kolei, powoduje u członków ZI, opory natury psychologicznej. Jest to zjawisko podobne do potocznych przekonań, będących w istocie mitem, iż wszystko, co dzieje się w rodzinie jest jej prywatną sprawą, a do spraw intymnych wtrącać się nie należy. Syndrom ten na poziomie świadomości społecznej utrudnia zadziałanie mechanizmów kontroli społecznej, a w przypadku członków ZI, wpływa na skuteczność podejmowanych działań. O ile w przypadkach ewidentnej przemocy członkowie ZI najczęściej nie mają problemów z interwencją, to komplikacje pojawiać się mogą w sytuacji wycofywania się członków rodziny z oskarżeń oraz niechęci do opowiadania o przemocy.

Z syndromem intruza łączy się to czy rodzina jest postrzegana jako patologiczna, czy też nie. Z badań wynika, iż członkowie ZI sprawniej funkcjonują podczas interwencji w rodzinach spatologizowanych. Wkroczenie w obszar prywatności rodziny, jest tutaj łatwiejsze. Czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo zaistnienia syndromu intruza jest sytuacja, gdy zgłoszenie o przemoc dotyczy tzw. „dobrego domu”.

#### 5.1.1. Rodzaje mitów i fałszywych przekonań

W powszechnej świadomości społecznej funkcjonuje wiele stereotypowych opinii na temat przemocy rodzinnej. Najczęściej są to następujące przekonania:

1. Przemoc w rodzinie jest sprawą prywatną.
2. Przemoc występuje tylko w rodzinach patologicznych.
3. Przemoc jest wtedy, gdy widać ślady.
4. Policja nie powinna interweniować w sprawach rodzinnych.
5. Ofiary przemocy w rodzinie akceptują przemoc.
6. Jeśli ktoś jest bity, oznacza, że na to zasłużył.
7. Przyczyną przemocy rodzinnej jest alkohol.
8. Osoba używająca przemocy musi być chora psychicznie.
9. Atak sprawcy był jednorazowym zdarzeniem, które się nie powtórzy.
10. W małżeństwie nie może dochodzić do gwałtu, gdyż istnieje „obowiązek małżeński”.
11. Gdyby ofiara naprawę chciała, odeszłaby od sprawcy.<sup>12</sup>



Członkowie Zespołów Interdyscyplinarnych, podkreślają, iż stanowią one źródło potencjalnych pułapek w myśleniu o przemoc, na które są oni narażeni. „Falszywa świadomość” na temat rodzinnej przemoc daje szczególnie znać o sobie na styku: ZI – rodzina - społeczność lokalna. Wycofywanie się ofiary z wcześniej składanych zeznań wynikać może z presji członków rodziny jak i z poczucia braku solidarności ze strony środowiska. Oczywiście, iż nie ułatwia to pracy Zespołu, podkreśla jednocześnie jak znaczące w interdyscyplinarnym działaniu jest oddziaływanie na społeczną świadomość.

### 5.1.2. Sposoby unikania pułapek w zintegrowanym przeciwdziałaniu przemoc rodzinnej

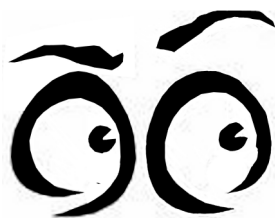
Członkowie zachodniopomorskich ZI wymieniają następujące sposoby unikania pułapek interdyscyplinarnym rozwiązywaniu problemów przemoc w rodzinie. Wynikają one ze zdobytych dotychczas doświadczeń, mogą tym samym być wykorzystane przez Zespoły rozpoczynające swoją działalność.

- Kompleksowe przeszkolenie członków ZI w zakresie umiejętności pracy z klientem (ofiara, sprawca).
- Regularne spotkania.
- Chwalenie się sukcesami (*swojski PR*).
- Rozliczanie się z wykonywanych zadań.
- Szybka wymiana informacji.
- Opracowanie wzorów niezbędnej dokumentacji.
- Wzajemna mobilizacja do działań.
- Wspólne wizyty w środowisku.
- Comiesięczne spotkania podsumowujące i oceniające bieżącą pracę, wskazujące na nowe problemy, oraz służące wypracowywaniu i doskonaleniu procedur działania.
- Minimalizowanie fluktuacji w składzie osobowym ZI.
- Otwarty charakter zespołu, zapraszanie specjalistów spoza ZI z głosem doradczym.
- Działanie ZI w oparciu o regulamin i plan pracy w roku kalendarzowym.
- Wzajemne wsparcie członków ZI w rozwiązywaniu konkretnych problemów.
- Jasna i prosta struktura ZI (przewodniczący, zastępca, członkowie).

Je eli sami nie b dziemy si chwali sukcesami, kto inny to zrobi?

Powyższe należy uzupełnić dyrektywą stosowania Zasady Zintegrowanego Działania, będącej płaszczyzną współpracy, w której każdy przypadek przemoc jest traktowany wieloaspektowo, z perspektywy przedstawicieli różnorodnych instytucji. Jednocześnie potencjał kompetencyjny członków ZI jest warunkiem skutecznego przeciwdziałania przenikaniu wyróżnionych w rozdziale 5.1.1 mitów o przemoc do praktyki Zespołu.

### 5.1.2.1. Dystrybucja informacji między partnerami



Informacja może być zarówno źródłem jak i skuteczną barierą pułapek i błędów w funkcjonowaniu ZI. Należy przy tym pamiętać, iż charakter zadań realizowanych przez Zespół wskazuje na następujące merytorycznie ważne treści informacji:

- ujawnienie przemocy,
- podział zadań,
- organizacyjna i merytoryczna struktura zadań,
- ewaluacja osiągniętych efektów.

Fakt, iż ZI jest strukturą spłaszczoną, opartą na dobrowolności członków, a konkretne zadania wyznaczają dobór osobowy, czas i miejsce pracy, decyduje o szczególnej roli lidera ZI w dystrybucji informacji. Powinien on w tym zakresie kierować się następującymi dyrektywami:

- ustalić w miarę trwałe kanały informacyjne między członkami zespołu przy oczywistym wykorzystaniu zasobów reprezentowanych w ZI instytucji,
- wykorzystać stronę internetową do bieżącego informowania o pracy, aktualnych zadaniach, przedsięwzięciach organizacyjnych.
- przy dokonywaniu ocen realizowanych zadań, należy koniecznie uwzględnić wpływ informacji na jakość pracy ZI.
- systematycznie wykorzystywać informowanie lokalnych mass mediów o pracy ZI do budowania „swojskiego PR-u”.

Zorganizowane działania to zwielokrotniony efekt pojedynczych wysiłków

Tym samym spełniać się będzie podwójna funkcja dystrybuowanej informacji. Po pierwsze, usprawnia się organizacja pracy Zespołu i po drugie, w lokalnym środowisku ogranicza się stereotypowy sposób myślenia o przemocy rodzinnej.

### 5.1.2.2. Podnoszenie kompetencji

Zespół Interdyscyplinarny jest specyficznym rodzajem organizacji, której wewnętrzne zróżnicowanie w naturalny sposób sprzyja samokształceniu jej członków. Jednakowoż, specyfika przedmiotu pracy ZI wymaga również systematycznych i planowych działań zmierzających do podnoszenia kompetencji. Ujawnia się tutaj koordynująca rola lidera, którego powinnością jest dobre rozpoznanie potrzeb szkoleniowych w swoim Zespole i – o ile to możliwe – zaspokojenie ich we współpracy z innymi partnerami Wojewódzkiego Systemu Przeciwdziałania Przemocy Rodzinnej (dobrze, jeśli szkolenia organizowane są na poziomie powiatowym lub wojewódzkim). Wymaga to odpowiedniego przygotowania planistycznego, pamiętajmy, że szkolenia najczęściej są kosztowne, więc znalezienie budżetu ma tutaj kluczowe znaczenie.

Zapytani o potrzeby szkoleniowe, biorący udział w badaniu socjologicznym członkowie istniejących w województwie zachodniopomorskim Zespołów Interdyscyplinarnych wskazali następującą tematykę:

- *metodyka bezpośredniej pracy z członkami rodziny,*
- *rozwijanie kompetencji w pracy z drugim człowiekiem,*
- *znajomość aktów prawnych w zakresie opieki i pomocy,*
- *procedury postępowania w sytuacjach wystąpienia przemocy w rodzinie, interpretacja przepisów prawnych,*
- *zmiany przepisów dotyczących problemów przemocy w rodzinie,*
- *komunikowanie się z osobami krzywdzonymi oraz sprawcą przemocy,*
- *motywowanie klientów.*

- *komunikowanie się z osobami chorymi psychicznie,*
- *problematyka interwencji kryzysowej,*
- *psychologiczne mechanizmy przemocy,*

Województwo Zachodniopomorskie posiada ten atut, że dobrze funkcjonuje tu Wojewódzki Zespół Interdyscyplinarny, który dysponuje nieporównanie większym niż gminne ZI potencjałem kompetencji oraz możliwościami organizacyjnymi. Jest zatem zdolny do realizacji projektów szkoleniowych skierowanych na kompleksowe i systemowe zaspokojenie potrzeb w tym zakresie.

## 5.2. Pułapki w działaniu grupowym

Zespół Interdyscyplinarny powinien być skuteczny, łatwo jednak pojawić się mogą specyficzne zjawiska społeczne, które skuteczność tę obniżają. Są to charakterystyczne dla niewielkich grup społecznych: myślenie grupowe, polaryzacja grupowa, problemy koordynacyjne, próżniactwo społeczne oraz tzw. „jazda na gapę”<sup>13</sup>.

**Myślenie grupowe**<sup>14</sup> jest syndromem pojawiającym się najczęściej w zwartych, dobrze zarządzanych i sprawnie dotychczas działających zespołach. Istnieje możliwość, iż grupa taka dystansuje się od otoczenia, żyje własnym życiem pozostając w przekonaniu o trafności własnych sądów i decyzji. Osoby, które myślą inaczej niż grupa - chociaż mogą mieć rację - są izolowane. Zespół dopuszczający do wystąpienia syndromu myślenia grupowego zaczyna tworzyć własne definicje rzeczywistości pomijając informacje z zewnątrz, które zakłóciłyby ten wyidealizowany obraz.

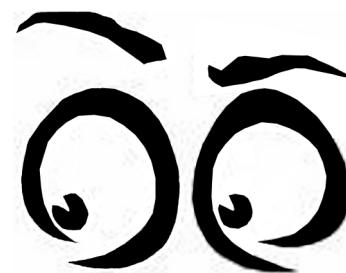
*Unikanie:*

ZI winien być forum, gdzie obowiązują demokratyczne zasady wyrażania własnych, również krytycznych poglądów. Otwartą formułę ZI osiąga się dzięki przejrzystości i ewaluacji działań. Zapraszanie do współpracy ekspertów spoza zespołu stanowi rodzaj zewnętrznej weryfikacji działań ZI. Dbalność o odpowiedni rozgłos w środowisku lokalnym oraz współpraca z innymi Zespołami działającymi w ramach systemu przeciwdziałają dystansowaniu się ZI do otoczenia.

Wpływ **polaryzacji grupowej**<sup>15</sup> widoczny jest gdy z początku szokująca propozycja działań, uzasadniana jest wieloma argumentami. W wyniku dyskusji, członkowie grupy osławiają się z ryzykowną decyzją, a perswazja i świadomość, iż odpowiedzialność ma charakter zbiorowy (rozproszony) sprawia, że godzą się na nią.

*Unikanie:*

Merytoryczna argumentacja, konfrontowanie różnych poglądów w ramach ZI stanowi podstawę, na której opierać należy wspólne podejmowanie decyzji. Dyskusjom towarzyszyć powinna świadomość



Je eli sami nie b dziemy si chwali sukcesami,któ inny to zrobi?





mość osobistej odpowiedzialności członków ZI za jego działania. Nie należy dopuszczać do sytuacji, gdy niektórzy członkowie Zespołu „milcząco” przyzwalają na realizację decyzji, z którymi się nie zgadzają.

**Problemy koordynacyjne**<sup>16</sup> pojawiają się najczęściej, kiedy członkowie zespołu wykonują te same czynności w tym samym czasie. Zjawisko dotyczy koordynacji i motywacji. Zdarza się, że po wykluczeniu znaczenia koordynacji w wykonywanych działaniach, pracujące oddzielnie jednostki wkładają więcej energii w realizację zadania, niż gdy pracują razem.

*Unikanie:*



Należy nie dopuszczać do sytuacji, gdy członkowie ZI razem wykonują te same działania. Jeśli kilka osób ma do wykonania te same czynności, powinny robić to oddzielnie. Praca zespołowa powinna być koordynowana i dotyczyć zadań wymagających kreatywności oraz zróżnicowanych kompetencji członków Zespołu.

**Próżniactwo społeczne**<sup>17</sup> pojawia się kiedy członkowie grupy uważają, że ich osobisty wkład w wykonanie zadania i tak nie zostanie rozpoznany. Obniża się poczucie odpowiedzialności za to, co się robi, a anonimowość wkładu w wykonanie zadania sprzyja naruszaniu norm wewnątrz-grupowych. Pasożytnictwu towarzyszy często zjawisko tzw. „jazdy na gapę”. Zachodzi ono, gdy poszczególne osoby starają się nie wysilać, jeśli mogą skorzystać z owoców cudzej pracy. Oszczędzanie energii i nieprzemęczanie się niektórych członków grupy, wpływa na efektywność działań całego zespołu.

*Unikanie:*

Podział pracy mający na celu efektywność oraz jej odpowiednia koordynacja pozwalają unikać sytuacji, gdy jedni „pasożytują” na pracy innych. Odpowiednie stosowanie Zasady Zintegrowanego Działania pozwala wytworzyć specyficzną atmosferę, w której wszyscy członkowie mocno się angażują w pracę, a nade wszystko czują osobistą odpowiedzialność za jej wynik. Lider ZI może dyskretnie zobowiązać członków Zespołu do chwalenia się rezultatami swojej pracy na forum grupy. Osiągany jest wtedy efekt naturalnej, zespołowej weryfikacji aktywności poszczególnych osób. Ogranicza to zagrożenie wystąpienia „jazdy na gapę”.

Jakościowe badania współpracy międzyinstytucjonalnej w zakresie przeciwdziałania przemocy rodzinnej w województwie zachodniopomorskim dowodzą istnienia szeregu trudności w obszarze komunikacji.

Dotychczasowe wzory i nawyki komunikacyjne są najczęściej identyfikowane jako istotna przeszkoda w międzyinstytucjonalnej współpracy w rozwiązywaniu problemów przemocy rodzinnej. Negatywne doświadczenia w tym zakresie prowadzą do wytworzenia się szkodliwych standardów komunikacyjnych. Zdarza się, że pracownicy instytucji zajmujących się problemem przemocy rodzinnej ulegają przekonaniu, iż kontakt z niektórymi instytucjami jest z góry skazany na niepowodzenie. To z kolei prowadzi do sytuacji, w której pewne, istniejące problemy nie są artykułowane, co oznacza, iż pomija się je w działaniach zmierzających do poprawy współpracy. Zakłócenia w przepływach informacji dezintegrują z kolei system rozwiązywania problemów prze-

mocy. Brak informacji jest przyczyną błędnych interpretacji celów i intencji partnerów. Pojęcie wspólnego celu, będące podstawą ZZD rozmywa się w kontekście informacyjnych nieporozumień. W tym stanie rzeczy ZI nie jest co prawda panaceum natychmiastowo likwidującym bariery komunikacyjne, ale wytwarza płaszczyznę kooperacji umożliwiającej doskonalenie współpracy między-instytucjonalnej, której podstawowym warunkiem jest sprawna wymiana informacji między partnerami. Wiele z tych trudności wynika z oddziaływania konkretnych mechanizmów psychospołecznych, których nieświadomiona obecność powoduje konkretne, negatywne skutki. Poniższe zestawienie prezentuje przykładowe sytuacje, ich przyczyny oraz konsekwencje, które można zaobserwować szczególnie w momentach: wystąpienia konfliktów w grupie oraz zakłóceń relacji między liderem a członkami Zespołu. Zwykle prowadzą one do obniżenia efektywności działania Zespołów Interdyscyplinarnych.

Przyczyny/determinanty	Konkretne zachowania komunikacyjne	Konsekwencje psychospołeczne
<p>Powszechnie występująca w grupach zasada odrębności „my – oni”, pozwalająca na autoidentyfikację i odróżnienie się od innych grup, np. „my - pracownicy PCPR, oni - pracownicy policji”.</p> <p>Emotywny charakter postaw. Postawy zdominowane komponentem emocjonalnym.</p>	<p>Zidentyfikowanie siebie jako „ważniejszych” w perspektywie drugiej grupy i wynikająca stąd tendencja do rywalizacji. Np. w ZI jest kilku przedstawicieli jednej instytucji i przejawiają oni tendencje do odróżnienia się od pozostałych.</p> <p>Chęć narzucenia swojej wizji działania innym członkom ZI traktowanym jako ci, którzy nas nie lubią, zrozumieli, „jajogłowi”, zło konieczne w Zespole, itp. (określenia te biorą się zwykle z negatywnych doświadczeń z przeszłości, bądź z potocznych opinii i stereotypów na temat instytucji, których przedstawicieli tak określamy.) Emocje prowadzące do rywalizacji, niechęci, pragnieniu wykazania, że się jest lepszym, biorą tu górę nad tym, po co Zespół powstał.</p>	<p>Fizyczne oraz strukturalne oddzielenie definiowane jest w kategoriach odmiennych interesów, rywalizacji, a nawet wrogości.</p> <p>Narastanie dystansu.</p> <p>Utrata z oczu głównego celu lub dominacja subcelów grupowych nad celem głównym.</p>
<p>Jednostronność stosowania zasady przekładalności perspektyw, czyli wspólnie przyjmowanego założenia, że partner jest w stanie widzieć problem z naszego punktu widzenia, tak, jak my potrafimy widzieć go z jego punktu widzenia.</p>	<p>Wypowiedź kuratora sądowego: <i>od policji w krótkim czasie nie dostaniesz żadnych informacji. Będą zastanawiali się procedurami, które są tak zbiurokratyzowane, że trwają tygodniami. Ich nie obchodzi, że potrzebujesz tej informacji do działania. Jak to jest, że jeśli masz znajomego policjanta, to się robi tak po ludzku. On wie, że informacja jest ci potrzebna do pracy.</i></p>	<p>Niezdolność do empatii i uwzględnienia punktu widzenia drugiej strony.</p> <p>Budowa tożsamości zbiorowej w opozycji do drugiej grupy (my jesteśmy lepsi niż oni i mamy bardziej szczytne cele, my mamy dobre intencje, oni nie chcą nas zrozumieć, oni nie chcą współpracować)</p>

Przyczyny/determinanty	Konkretne zachowania komunikacyjne - c.d.	Konsekwencje psychospołeczne
<p>Niedodefiniowana, niesprecyzowana rzeczywistość i związana z tym tendencja do korzystania z wiedzy potocznej;</p> <p>poleganie na samo przez się zrozumiałych zjawiskach, sytuacjach („bazowanie na oczywistościach”);</p> <p>nonszalancja związana z pełnieniem ról społecznych (np. brak tożsamości w roli, koncentracja na praktyce);</p>	<p>Już sam sposób pojmowania tego, czym ma być ZI. Jedni akcentując słowo „zespół” uważają, że liczy się sama chęć działania, że np. tworzenie procedur to niepotrzebna strata czasu, że jak ktoś wchodzi do Zespołu to ma ten sam cel, co my. Inni akcentując słowo „interdyscyplinarzy” myślą, że najlepiej będzie jeśli w Zespole pojawią się przedstawiciele jak największej liczby instytucji, niezależnie od ich osobistych motywacji. Jeszcze inni w ogóle nie zastanawiają się nad ZI, bądź wręcz traktują go jako jakiś nowy wymysł, bo tak naprawdę zostali tu oddelegowani.</p>	<p>Tworzone są definicje sytuacji, które utrudniają bądź uniemożliwiają osiągnięcie celu związanego z funkcjonowaniem grupy.</p> <p>Tworzone są definicje sytuacji, które powodują pojawianie się alternatywnych celów.</p> <p>Tworzone są rozbieżne definicje sytuacji. Pojawiają się trudności komunikacyjne, niezgodności w ostatecznym definiowaniu problemów lub sposobów działania.</p>
<p>Dotychczasowe wzory, nawyki i doświadczenia komunikacyjne.</p> <p>Niski poziom kompetencji komunikacyjnych.</p> <p>Uprzedzenia personalne i międzyinstytucjonalne.</p> <p>Nieefektywność istniejących kanałów komunikacyjnych.</p>	<p>Wypowiedź pracownika MOPR ze Szczecina:</p> <p><i>[...] bo najtrudniej jest się zgrać... często jest tak, że my mówimy swoje, policja swoje, ktoś inny jeszcze coś innego – trudno w tym znaleźć wspólny język... wielu woli samemu coś robić niż się denervować...; chociaż wie, że najlepiej by było działać interdyscyplinarnie.</i></p>	<p>„Okopywanie się” na własnych pozycjach.</p> <p>Dehumanizacja drugiej strony (partnera).</p> <p>Podejrzliwość i brak skłonności do konsensusu.</p> <p>Dezinformacja i rozbieżność celów. Błędna interpretacja celów, tożsamości, intencji i działań drugiej strony.</p> <p>Utrudnienia w możliwości identyfikacji wspólnego zakresu celów.</p> <p>Niechęć oraz niemożność odnalezienia zakresu kooperacji.</p> <p>Ograniczenie możliwości współpracy</p>

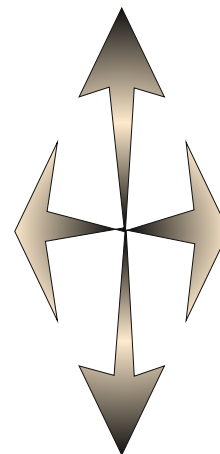
**Tab. 2.** Uwarunkowania spadku efektywności ZI oraz konfliktów między członkami grupy i trudności w sprawowaniu przywództwa grupowego. *Źródło:* Badania własne

Świadomość występowania naszkicowanych powyżej mechanizmów sama w sobie stanowi oręż w obliczu pojawiających się konfliktów oraz problemów związanych z przywództwem w Zespole.

### 5.2.1. Przywództwo grupowe<sup>18</sup>

Wypowiedź uczestniczki warsztatów zintegrowanego działania w grupie – członka Wojewódzkiego Interdyscyplinarnego Zespołu: [...] *nie może tak być, żeby Zespół nie miał lidera... [...] bo jak w Zespole nie ma lidera, to to się musi roz... no, rozpaść przecież...*

Biorąc pod uwagę – wynikającą z interdyscyplinarnego charakteru Zespołu – osobową różnorodność ZI, szczególny charakter problemów, do rozwiązywania których Zespół został powołany – wymagający zarówno dużej fachowości w kontakcie z ludźmi i równocześnie empatii, jak i znacznych umiejętności twórczego myślenia w poszukiwaniu „dobrych rozwiązań”, najlepszą formą przywództwa okazuje się tzw. przywództwo wspomagające.<sup>19</sup> Lider Zespołu realizujący ten typ przywództwa charakteryzuje się tym, iż ułatwia rozwiązywanie problemów, jest animatorem skutecznej komunikacji w zespole i potrafi mobilizować członków ZI do efektywnej kooperacji. Poniższa tabela ilustruje różnice cech i działań między przywódcą tradycyjnym a wspomagającym.



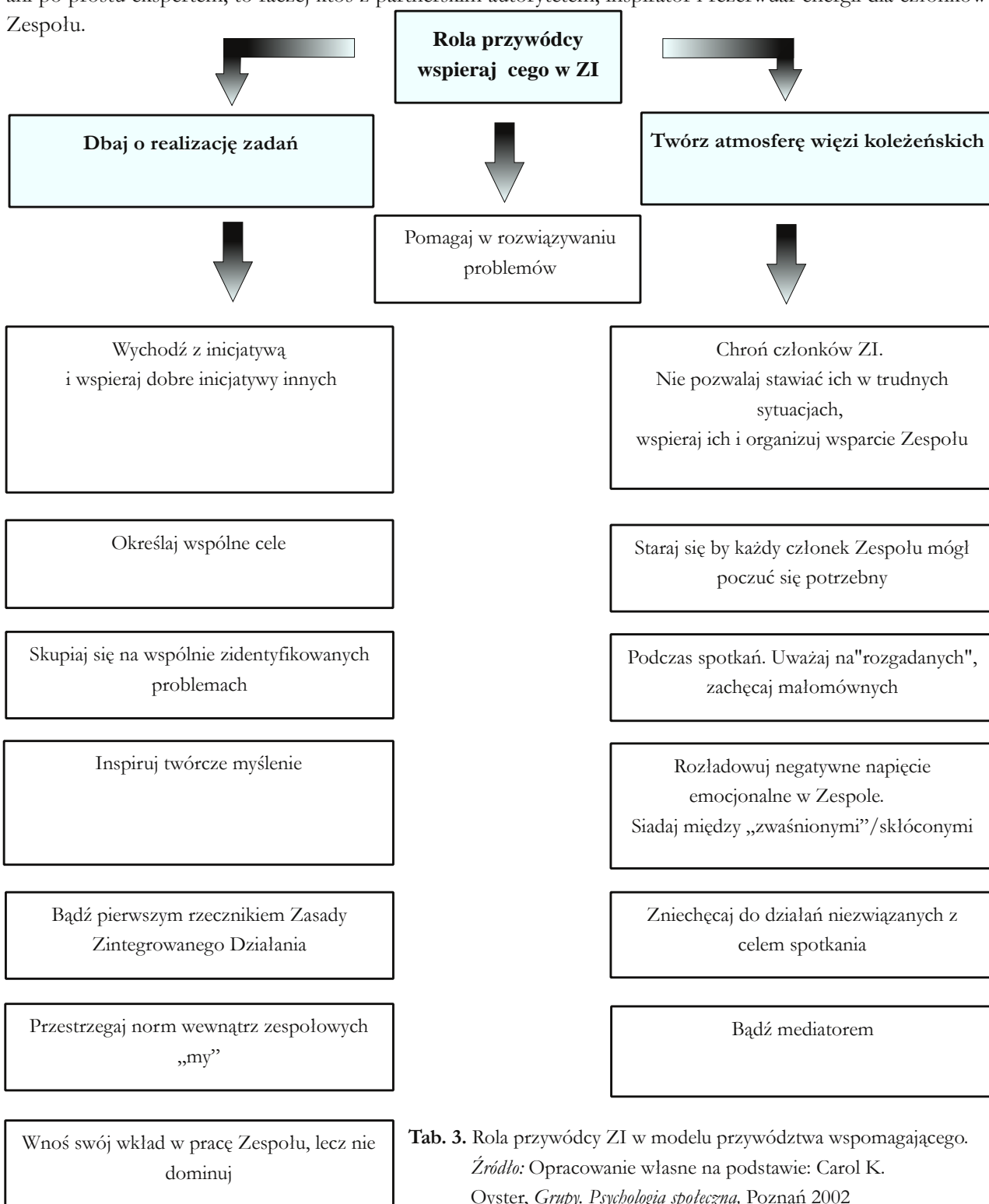
Przywództwo tradycyjne	Przywództwo wspomagające
Osiągają wyniki przede wszystkim kierując ludźmi i pozyskując ich do współpracy	Pomagają podwładnym autentycznie się zaangażować
Organizują grupy naśladowców ukazując im zadania oraz sposoby ich realizacji	Przygotowują inicjatorów, którzy będą tworzyć dobre pomysły i rozwiązania
Zarządzają ludźmi w sposób indywidualny	Tworzą współpracujące z sobą jednostki oraz zespoły wspierające się wzajemnie w realizacji zadań
Dbają o wewnętrzną integrację zespołu	Wzmacniają relacje między jednostkami i zespołami
Wspomagają podwładnych w jak najlepszym wykorzystaniu posiadanego potencjału podczas realizacji wyznaczonych zadań	Tworzą pozytywne innowacje wspólnie ze swym Zespołem, bez narzucania swego zdania z góry
Dobrze porozumiewają się	Tworzą i podtrzymują poprawne stosunki międzyludzkie

**Tab.2.** Zestawienie cech przywództwa tradycyjnego i przywództwa wspomagającego.

Źródło: Carol K. Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Poznań 2002

Zespół Interdyscyplinarny jest specyficznym rodzajem organizacji. Nie przypomina wysoce sformalizowanych i zhierarchizowanych struktur urzędowych. ZI tworzone są ze specjalistów różnorodnych dyscyplin, reprezentujących różne instytucje i im formalnie podlegających. Dlatego kierowanie takim Zespołem musi opierać się na podtrzymywaniu dwóch typów więzi: zadaniowej i koleżeńskiej.

Rola lidera wspierającego w Zespole Interdyscyplinarnym sprowadza się do udzielania pomocy członkom Zespołu, aby jak najlepiej zaangażowali swoje kompetencje oraz serca w wykonywane zadania. Mamy tu do czynienia z przesunięciem akcentu z robienia rzeczy dla ludzi, na pracę z nimi. Lider wspierający to ktoś, kto sprzyja współpracy i zaangażowaniu, budzi inicjatywę i kreatywność. Ktoś taki nie jest zwykłym nadzorcą, ani po prostu ekspertem, to raczej ktoś z partnerskim autorytetem, inspirator i rezerwar energii dla członków Zespołu.



**Tab. 3.** Rola przywódcy ZI w modelu przywództwa wspomagającego.  
*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: Carol K. Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Poznań 2002

### 5.2.2. Unikanie i rozwiązywanie konfliktów<sup>20</sup>

Już samo słowo „konflikt” wywołuje drżenie dłoni, zapiera dech w piersiach, rodzi uczucie niepokoju...

*Kurator sądowy jest wściekły na pracowników socjalnych - „bo oni nic nie robią”...*

*Socjalni są wściekli na sąd - „bo o niczym nas nie informuje”...*

*Policjant jest wściekły, bo dostał znów pismo ze szkoły, na które musi odpowiedzieć - „zamiast łapać dealerów w tej szkole”...*

*Szkoła jest wściekła na PCPR, że „nie zajmuje się rodziną ucznia, który sprawia kłopoty”...*

*PCPR jest wściekły na GOPS - „bo podrzucił dziecko do domu dziecka, zamiast uzdatnić jego rodzinę”...*

*Wszyscy mają zaś dręczącą świadomość, że wkrótce w powiecie znów powiesi się zdesperowany rodzic, poderżnię sobie żyły dziecko w placówce... Zwalczają się więc, by zawczasu wskazać winnego... - bo kiedy zjawi się telewizja, to „rozjedzie walcem wszystkich”...*

Fragment artykułu prasowego POLITYKA, 07.06.2009

I oto powstaje Zespół Interdyscyplarny...

Sytuacja jak ze złego snu... Ktoś... - jakiś „znaczący ktoś” - powołuje zespół, bo tak trzeba..., bo już dalej nie da się ciągnąć tej fikcji, kosztownej fikcji... Może to być – jak w przytoczonym przykładzie – starosta, burmistrz, albo - ... powiedzmy – lider!

Co można zrobić? Jak się zachować, by „walec” nie przejechał..., lub by dało się myśleć, że u nas nie jest znowu aż tak źle, albo – by wstając rano, nie myśleć znowu, że się idzie do roboty, w której najważniejszy jest kokon, skorupa..., albo - ... święty spokój, albo wreszcie, by nie musieć wymyślać przed sobą czy przed znajomymi, jak to „ogólnie” jest źle i jak to jacyś „ONI” są odpowiedzialni, winni..., i jak trzeba sobie radzić, by „poradzić”...

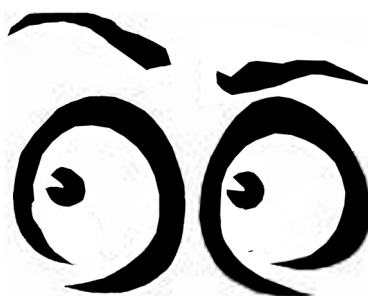
Sytuacja konfliktu, to nic dobrego, ale...

Skoro już tak jest, to może da się tę sytuację jakoś wykorzystać, jakoś zrobić tak, by poczuć się dobrze mimo niej...<sup>21</sup>

Istnieje wysokie prawdopodobieństwo przenoszenia antagonizmów z płaszczyzny instytucjonalnej w obszar funkcjonowania Zespołu.<sup>22</sup> Oczywiście, iż to nie jedyne możliwe źródło konfliktów, w ZI mogą one pojawić się na tle cech osobowościowych członków Zespołu, mogą być także rezultatem podziału pracy oraz kooperacyjnych uwikłań.

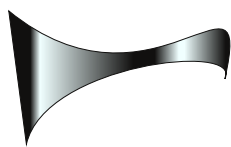
Jednocześnie ZI, z umiejętnie stosowaną Zasadą Zintegrowanego Działania, jest platformą, na której tego rodzaju konflikty mogą być skutecznie wygaszane.

Ujawnia się tu, po raz kolejny, znaczenie roli lidera dla harmonijnego i kreatywnego funkcjonowania Zespołu. To do niego należy odpowiednia moderacja sytuacji, w których pojawiają się konfliktowe zachowania. Lider powinien pamiętać, iż podstawową racją egzystencji ZI jest współpraca jego członków, zatem do każdego konfliktu trzeba podchodzić jak do zadania, które należy rozwiązać.

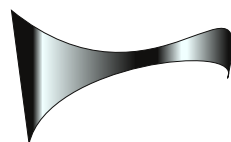




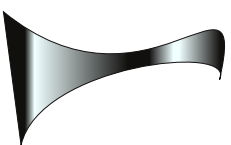
Niezależnie od rodzaju czy intensywności konfliktu wewnątrz ZI lider dążący do jego rozwiązania może wykorzystać następujące odniesienia:



ZI opiera się na dobrowolnej partycypacji jego członków. Dobrowolność oznacza, iż wspólnota motywacji jest fundamentem współpracy. Osiąganie kompromisu między skonfliktowanymi stronami, jest łatwiejsze, jeśli lider będzie odwoływał się do wspólnych wartości, celów i motywacji członków Zespołu;



ZZD akcentuje pierwszoplanowe znaczenie relacji koleżeńskich wspierających realizację zadań. Lider Zespołu za pośrednictwem tego typu więzi może skutecznie docierać do skonfliktowanych stron. Poczucie koleżeńskich zobowiązań jest bowiem często ważniejsze niż powiązania zadaniowe;



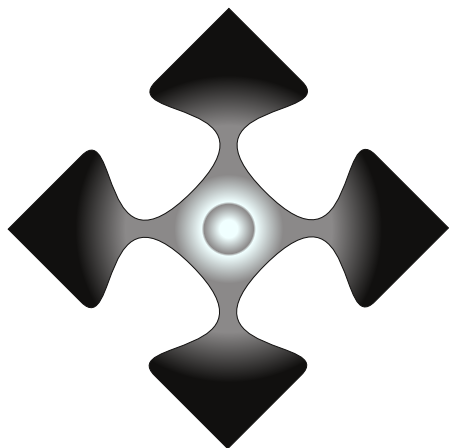
uwikłanie Zespołu w lokalną strukturę władzy (co stanie się szczególnie wyraźne, po nowelizacji Ustawy z dnia 29 lipca 2005 o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie) może być wykorzystane przez lidera jako źródło znaczącego zewnętrznego wsparcia. Dlatego w tym obszarze lider powinien poszukać sojuszników.

Stosowanie ZZD jest imperatywem dla unikania i rozwiązywania konfliktów. Kluczowym czynnikiem pozwalającym unikać konfliktów jest także SUKCES. Należy pamiętać, że choćby drobne sukcesy zacieśniają poczucie więzi i zadowolenia ze wspólnych działań, stają się więc swoistym „kołem zamachowym” dla funkcjonowania Zespołu. Sukces, z jednej strony jest czynnikiem motywującym do dalszych działań, z drugiej godzi odmienności. Należy pamiętać, że działanie bez osiągania sukcesów prowadzi do narastania poczucia frustracji członków Zespołu, a na takim gruncie bardzo szybko rodzą się konflikty.

Istotne jest także to, że sukces musi mieć „wielu ojców”, co oznacza, że każdy członek Zespołu powinien mieć poczucie swego w nim udziału.

Nigdy nie wolno zapomnieć o promocji odnoszonych sukcesów w środowisku lokalnym. Przyczyni się to do powstania pozytywnej atmosfery wokół działania ZI, co wzmocni identyfikację z Zespołem oraz zwiąże jego członków rosnącym kredytem zaufania otrzymanym ze strony lokalnego środowiska. Świadomość pozytywnego wizerunku wywoła poczucie konieczności działania w zgodzie z nim, co stanowi znaczący element redukujący prawdopodobieństwo pojawienia się sytuacji konfliktowych wewnątrz Zespołu.

### 5.3. Człowiek czy instytucja. Pułapki organizacyjne



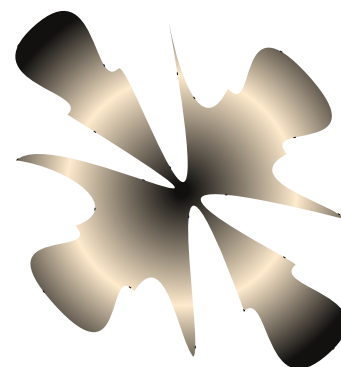
W opiniach członków istniejących Zespołów Interdyscyplinarnych daje się uchwycić dwa różne sposoby myślenia o dobrze działających ZI. Jedni uważają, że o skuteczności działań decydują wyłącznie ludzie, tzw. „pozytywnie zakręcenii”. W takim ujęciu to cechy osobiste członków Zespołu, ich zaangażowanie, altruizm i poświęcenie warunkują skuteczność działań.

Inni kładą nacisk na stworzenie struktur i procedur, które gwarantują efektywność działania Zespołu. W takim ujęciu ZI stanowi ma formalną organizację, która jest niezależna od osobowościowych cech poszczególnych jej członków.

Zwolennicy pierwszego poglądu wskazują na szczególnie cenny rodzaj aktywności takich osób, która jest oparta na osobistym zaangażowaniu i wrażliwości społecznej. Osoby takie potrafią stymulować innych, tworząc określony standard, w którym pomoc ludziom jest elementem centralnym, wokół którego powstają bliskie więzi koleżeńskie.

Opowiadający się za tworzeniem formalnych procedur, dzięki którym powstaje ład organizacyjny, podkreślają profesjonalizm i trwałość funkcjonującego w ten sposób Zespołu. W ich przekonaniu istniejące procedury skutecznie ograniczają zagrożenia takie jak fluktuacja członków, brak sympatii, czy nawet konflikty personalne.

Oba stanowiska wynikają z odmiennych doświadczeń działających już w województwie ZI i związane są z konkretnymi doświadczeniami poszczególnych Zespołów. Żadne z nich nie może jednak stanowić uniwersalnej zasady budowania ZI. W praktyce duże znaczenie mają tu: lokalna tradycja i warunki społeczne. W procesie budowania ZI wybrać należy drogę pośrednią, zawierającą elementy tworzenia procedur oraz akcentowania znaczenia osobistego zaangażowania członków Zespołu, mającego tworzyć prócz formalnej organizacji, krąg koleżeński.



### **5.3.1. Nadmierna koncentracja na relacjach nieformalnych**

Sytuacja, w której przywiązujemy uwagę przede wszystkim do więzi osobistych skutkuje również negatywnymi efektami pracy zespołu. Rozkład sympatii bądź antypatii w ZI może stać się kryterium kooperacji jego uczestników. Jeżeli proceduralna regulacja działań schodzi na plan dalszy, na pierwszy wysuwają się zależności nieformalne. Dodajmy, niesprzyjające wytwarzaniu obiektywnych kryteriów podziału pracy i weryfikacji efektów. Dodatkowym problemem staje się tu fluktuacja osób. Jeżeli działalność Zespołu uzależniona jest od obecności konkretnych osób, ich cech osobistych i zaangażowania, to w sytuacji, gdy kogoś takiego zabraknie, praca w Zespole zamiera, bądź staje się znacznie mniej efektywna. Jednocześnie zbyt duża koncentracja na więziach osobistych może prowadzić do dezintegracji ZI zgodnie z podziałem sympatii. Poza tym, nadmierne skupienie na relacjach nieformalnych może powodować obniżenie znaczenia merytorycznych kompetencji na rzecz stosunków osobistych.

### **5.3.2. Błąd nadmiernej formalizacji**

Nadmierna formalizacja działań ZI ogranicza jego elastyczność i zdolność reagowania w sytuacjach nie objętych procedurami. Członkowie Zespołu mają możliwość nie podejmowania działań, których nie przewidują procedury, a ich brak działa „rozgrzeszająco”.

Kolejnym zagrożeniem jest nadmierna formalizacja podejmowanych czynności oraz języka, którym operują członkowie Zespołu. Szczególnie niebezpieczne – jak wynika z przeprowadzonych badań - jest tutaj przyjmowanie przez członków ZI „urzędniczych”, chłodnych i zdystansowanych postaw wobec osób, którym potrzebna jest pomoc. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, iż przesadna biurokratyzacja procedur jest znaczącą przeszkodą we współpracy międzyinstytucjonalnej dla 27,34 % respondentów.

Przemoc rodzinna jest materia, w której interwencja ZI dotyka wielu różnych problemów. Dlatego interwencja wymaga tu dużej precyzji ale także elastyczności. Poleganie wyłącznie na procedurach może utrudniać profesjonalne działanie.



## Zakończenie

Ucz się, lecz u uczonych,  
nieuczonych, sam nauczaj.

Disticha Catonis

Dzięki ludziom, którzy codziennie stykają się z problemami przemocy rodzinnej, tworzą swoje Zespoły Interdyscyplinarne, borykając się z różnymi trudnościami, naprawiając popełnione po drodze błędy zechcieli z nami rozmawiać, byliśmy w stanie przygotować ten poradnik. Oddajemy go do rąk wszystkich, którym problem przemocy rodzinnej leży na sercu. Jeśli choć w części spełni on pokładane w nim nadzieje i będzie pomocny w rozwijaniu lokalnych systemów rozwiązywania problemów przemocy rodzinnej to zawdzięczamy to anonimowym, choć jakże nam bliskim uczestnikom badań, od których dowiedzieliśmy się tak wiele.



## Przypisy

- <sup>1</sup> Por. M. Sajkowska (red.), *Jak organizować lokalny system pomocy dzieciom krzywdzonym*, Fundacja Dzieci Niczyje, Warszawa 2002, s. 6 - 7
- <sup>2</sup> Tekst znaleźć można w Internecie, między innymi pod adresem <http://www.mpips.gov.pl/bip/index.php?idkat=1766>
- <sup>3</sup> Zasadę Zintegrowanego Działania łączymy z koncepcją integracji zaproponowaną przez J. Turowskiego: *Integracja jest procesem zakreślonym, tj. kompleksem uzależnionych od siebie zmian prowadzących do łączenia się elementów składowych w określonej dziedzinie, sferze, aspekcie życia społecznego. Społeczeństwo ogólne, czy grupa społeczna mogą być w określonym aspekcie bardziej, a w innym mniej zintegrowane. Z kolei pełna integracja zachodzi wtedy, gdy stopnie zintegrowania w poszczególnych sferach danego społeczeństwa czy grupy społecznej są wzajemnie skorelowane i znajdują się na tym samym poziomie... [...] Integracja normatywna oznacza stopień zgodności wartości i norm [...] z normami i wartościami akceptowanymi w danej grupie bądź społeczeństwie. [...] Integracja komunikacyjna oznacza rodzaje i stopień intensywności stosunków i kontaktów społecznych między członkami danej społeczności. [...] Integracja funkcjonalna wyraża się w stopniu rozwiniętej zależności między jednostkami w zakresie wzajemnej wymiany świadczeń i usług, wynikającej z podziału pracy.* J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 2001, s. 130 – 131
- <sup>4</sup> M. Sajkowska, J. Radnicki (opracowanie), *Zespoły interdyscyplinarne jako metoda pracy z przypadkiem krzywdzenia dzieci - doświadczenia Stanów Zjednoczonych*, (w:) M. Sajkowska, *Jak organizować...*, *op. cit.*, s. 113
- <sup>5</sup> [http://www.wynagrodzenia.pl/slownik\\_1.php/wpis.227](http://www.wynagrodzenia.pl/slownik_1.php/wpis.227)
- <sup>6</sup> Porządek w działaniu należy traktować jako istotny atrybut zorganizowanego działania. Należy tak działać, aby realizować cel tworząc z kilku części jedną całość. Odwołujemy się tu do samego pojęcia organizacji, która należy rozumieć jako:
  - system składający się z autonomicznych części, których działania przyczyniają się do powodzenia całości, inaczej realizacji celów;
  - formę prawną funkcjonowania grupy osób nastawionych na realizację wspólnego celu;
  - koordynację czynności służących realizacji zadania.Wszystko to mieści się w formule Zespołu Interdyscyplinarnego. Por. L. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Kraków 1995, s. 96 – 97
- <sup>7</sup> Por. A. Terelak, B. Klepajczuk, S. Kołodziejczak, *Raport o stanie współpracy między instytucjami w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie w województwie zachodniopomorskim*, raport z badań na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2009, s. 28 - 37
- <sup>8</sup> Misja i wizja każdego systemu, pomaga - jak wskazują badacze kultur organizacyjnych - w:
  - uswiadomieniu potrzeby działania,
  - zebraniu informacji (walory, szanse, zagrożenia, perspektywy),
  - ustaleniu priorytetów, celów i sposobów działania.Por. L. Zbigniew – Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 77 – 89.
- <sup>9</sup> Efektywna współpraca w ramach ZI opiera się na systematycznych interakcjach. Jest to w zasadzie proces komunikacji, w którym tworzone są definicje sytuacji, a także odbywa się ich negocjowanie. Definicje sytuacji są nieustannie modyfikowane. Można zatem powiedzieć, iż mamy do czynienia z permanentnym procesem stawania się Zespołu. Por. R. A. Podgórski, *Socjologia mikrostruktury*, Bydgoszcz – Olsztyn 2008, s. 250.

- <sup>10</sup> Pojęcie organizacji samouczącej się funkcjonuje w dwóch zakresach znaczeniowych: instytucjonalnym oraz funkcjonalnym. W sensie instytucjonalnym, organizacja to określony system społeczny posiadający struktury komunikacji umożliwiające interakcje między jej uczestnikami, natomiast w sensie funkcjonalnym organizacja ucząca się jest koncepcją, która służy podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian. Wiedza, którą dysponują jej uczestnicy jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana innym. Por. K.Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999 s. 82-83.
- <sup>11</sup> Por. M. Sajkowska, J. Radnicki, *Zespoły interdyscyplinarne...*, *op. cit.*, s. 111 -114
- <sup>12</sup> <http://www.parpa.pl>
- <sup>13</sup> Por. C.K.Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i s-ka, Poznań 2002, s. 192
- <sup>14</sup> Por. *Ibidem*, s. 186
- <sup>15</sup> Por. *Ibidem*, s. 188
- <sup>16</sup> Por. *Ibidem*, s. 190
- <sup>17</sup> Por. *Ibidem*, s. 191
- <sup>18</sup> Por. P. Tymochowicz, *Biblia skuteczności*, Wrocław 2007, s. 128 i dalsze - do 152. Por. też J. Scott, *Władza*, Warszawa 2006, s. 116 i dalsze - do 138
- <sup>19</sup> Por. C. K. Oyster, *Grupy... op. cit.*, s. 252
- <sup>20</sup> Por. J. Rudniański, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, Warszawa 1983, s. 9 i dalsze - do 58
- <sup>21</sup> Por. L. Zgiebień - Maciąg, B. Wiernek, W. Pawlak, E. Długosz - Truszkowska, *Zarządzanie personelem w Firmie*, Kraków 1999, s. 127 - 130. Por. też D. Walczak - Duraj, *Wykłady z podstaw socjologii*, Łódź 1996, s. 178
- <sup>22</sup> Por. D. Walczak - Duraj, *Wykłady...*, *op. cit.*, s.167 i dalsze

## Bibliografia

B a b b i e E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004

D i m i t r i u s J o - E l l a n,

M a z z a r e l l a M. C., *Sztuka obserwacji*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008

F r a n k f o r t - N a c h m i a s C h.,

N a c h m i a s D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 2001

H a b e r L., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wyd. Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków 1995

- K a d r a g i c A.,  
C z a r n o w s k i P., *Public Relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, PWN, Warszawa 2000
- K o n e c k i K. T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000
- M i l e s M. B.,  
H u b e r m a n A. M., *Analiza danych jakościowych*, tłum. Zamielski S., Wydawnictwo Trans Humana,  
Białystok 2000
- O y s t e r C. K., *Grupy. Psychologia społeczna*, Wyd. Zys i s-ka, Poznań 2002
- P o d g ó r s k i R. A., *Socjologia mikrostruktury*, Wyd. Branta, Bydgoszcz – Olsztyn 2008
- R u d n i a ń s k i J., *Elementy prakseologicznej teorii walki*, PWN, Warszawa 1983
- S a j k o w s k a M., *Jak organizować lokalny system pomocy dzieciom krzywdzonym*, Fundacja Dzieci Niczyje,  
Warszawa 2002
- S c o t t J., *Władza*, Wydawnictwo Sic! sc, Warszawa 2006
- S i l v e r m a n D., *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2007
- T e r e l a k A.,  
K l e p a j c z u k B.,  
K o ł o d z i e j c z a k S., *Raport o stanie współpracy między instytucjami w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie w województwie zachodniopomorskim*, raport z badań na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2009
- T u r o w s k i J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001
- T y m o c h o w i c z P., *Biblia skuteczności*, Wydawnictwo Trans, Wrocław 2007
- W a l c z a k - D u r a j D., *Wykłady z podstaw socjologii*, Wydawnictwo OMEGA-PRAKSIS, Łódź 1996
- Z b i e g i e ń - M a c i a g L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999
- Z g i e b i e ń - M a c i a g L.,  
W i e r n e k B., P a w l a k W.,  
D ł u g o s z - T r u s z k o w s k a E., *Zarządzanie personelem w Firmie*, AGH Uczelniane Wydawnictwo  
Naukowo - Dydaktyczne, Kraków 1999
- Z i m n i e w i c z K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999

### **Źródła internetowe**

<http://www.mpips.gov.pl/bip/index.php?idkat=1766>

<http://www.parpa.pl>