

Reorganizacja Domów Pomocy Społecznej w oparciu o model duński

**Poradnik dla kadry zarządzającej placówkami
opieki całodobowej**

Wydawnictwo sfinansowane ze środków
Województwa Małopolskiego

REGIONALNY OŚRODEK POLITYKI SPOŁECZNEJ

KRAKÓW 2009

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie
30-070 Kraków, ul. Piastowska 32,
Tel. 12 422 06 36
www.rops.krakow.pl
e-mail: biuro@rops.krakow.pl

Autor: Ewa Solecka-Florek

Okładka: Ewa Solecka-Florek

ISBN 978-83-60242-37-7

Nakład: 1000 egz.

Skład, druk i oprawa:



EXPOL, P.Rybiński, J.Dąbek Spółka Jawna

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek; tel./fax: (054) 232 37 23, 232 48 73

e-mail: sekretariat@expol.home.pl, <http://www.expol.home.pl>

SPIS TREŚCI

| | |
|--------------------|---|
| WSTĘP | 4 |
|--------------------|---|

Część I

| | |
|--|---|
| Historia Projektu „Reorganizacja domów pomocy społecznej w oparciu o model duński” na terenie Małopolski | 5 |
|--|---|

Część II

| | |
|--|----|
| Dom Pomocy Społecznej jako instytucja | |
| 1. Dlaczego warto pracować w oparciu o cele i plany działania | 11 |
| 2. Czym są cele | 11 |
| 3. Plany działania | 14 |
| 4. To dobre życie – zarządzanie i motywacja w domu pomocy społecznej | 18 |

Część III

Zarządzanie w domu pomocy społecznej na przykładzie duńskiego modelu zarządzania

1. Warto korzystać z dobrych przykładów, czyli jak zarządzają w Danii
2. Co to są wartości i co wspólnego mają z zarządzaniem

Część IV

| | |
|--|----|
| Praca z mieszkańcem domu pomocy społecznej | |
| 1. Dom pomocy społecznej jako miejsce opieki | 32 |
| 2. Wpływ mieszkańca domu pomocy społecznej na własne życie | 32 |
| 3. Indywidualne plany wsparcia mieszkańca – podstawowym narzędziem pracy | 34 |
| 4. Oddziaływania opiekuńczo-terapeutyczne wobec mieszkańców | 39 |

Część V

| | |
|---|----|
| Jak to jest uczestniczyć w projekcie – refleksje pracowników, mieszkańców | 43 |
|---|----|

Część VI

| | |
|--------------------|----|
| Podsumowanie | 51 |
|--------------------|----|

Drogi czytelniku!

O domach pomocy społecznej mówi się ostatnio bardzo wiele. Jakie są ich rodzaje, w jaki sposób tam zamieszkać, ile trzeba płacić za pobyt.

Coraz częściej słyszymy o standaryzacji. Mówiąc o standardach, myślimy głównie o pokojach, łazienkach, likwidacji barier architektonicznych. Rzadziej skupiamy się na usługach i jakości życia mieszkańców domu.

Próba tworzenia nowej jakości pracy jest o wiele trudniejsza od starań o zapewnienie standardów lokalowych. Nawet jeśli będziemy mieć piękne wnętrza, a nie zapewnimy odpowiedniej atmosfery i godnego traktowania mieszkańca, zabraknie najważniejszego elementu – jakości życia. Znacznie trudniej jest bowiem wprowadzać zmiany w ludziach, zaczynając od siebie samego!

Jeśli nawet jesteśmy przekonani, że w swojej pracy osiągnęliśmy już wszystko, że pracujemy najlepiej i wszystko już mamy- to tak, jak w domu, pomyślimy, co jakiś czas go odświeżamy lub po prostu otwieramy okna, aby wpuścić świeży powiew wiosny...

Mam nadzieję, że kiedy drogi czytelniku przeczytasz niniejszą publikację – naciśniesz klamkę – a drzwi same się otworzą!

Pragnę serdecznie podziękować Steenowi Jensenowi za nieocenione wsparcie, Irenie Petersen i Asi Drągowskiej za godziny tłumaczeń, Siostrze Magdalenie Patrycji Żuchowicz za wszelką pomoc, dyrektor Barbarze Hałas, siostrze dyrektor Paulinie Maciążek za zrozumienie i otwartość, a także Danucie Olewicz za odwagę wprowadzania dobrych praktyk i rozwoju.

Zachęcam do lektury
Ewa Solecka-Florek

Część I

Historia projektu „Reorganizacja domów pomocy społecznej w oparciu o model duński” na terenie Małopolski

Bez wątplenia to co nowe, to co jeszcze przed nami, jest szczególnie ważne, a stojące przed nami zadania pochłaniają zazwyczaj całą naszą uwagę.

Jednak są również i takie chwile, kiedy powinniśmy znaleźć trochę czasu, aby spojrzeć w przeszłość i ocenić, czy to, co zrobiliśmy, czy to, co powołaliśmy do życia, jest dobre i słuszne.

Stąd właśnie refleksja, że aby myśleć nad dalszym rozwojem, należy spojrzeć wstecz.

Można sobie zadać bardzo proste pytanie: jak to jest uczestniczyć w Projekcie – co to daje mnie osobiście, co daje naszej instytucji?

Pytanie proste, ale odpowiedź już nie!

Otóż – czym jest ów projekt polsko-duński: **PROJEKT MAŁOPOLSKA** i kto za nim stoi?

Projekt Małopolska jest projektem dotyczącym działań na rzecz osób niepełnosprawnych. Realizowany był w latach 2002-2005, w ramach „Porozumienia o Współpracy Międzyregionalnej między Województwem Małopolskim a Hrabstwem Fionia w Królestwie Danii”.

Nadrzędny cel projektu:

Poprawa jakości życia niepełnosprawnych mieszkańców Domów Pomocy Społecznej

Cel ten miał zostać osiągnięty poprzez rozwój kompetencji zawodowych pracowników pomocy społecznej zatrudnionych w placówkach opieki stacjonarnej.

Pilotażowo program realizowany był w 3 powiatach: chrzanowskim, krakowskim i tatrzańskim. Powiaty te zostały wytypowane do udziału w pilotażu, bowiem problem niepełnosprawności występuje akurat tam w znacznym natężeniu.

Projekt miał charakter procesu edukacyjnego, w czasie którego polscy pracownicy domów pomocy społecznej zapoznali się z nowymi metodami pracy i właściwymi postawami wobec osób niepełnosprawnych.

Stronę teoretyczną oraz merytoryczną realizacji projektu powierzono Steenowi Jensenowi – Dyrektorowi Domu Pomocy Społecznej Sydbo na Fionii w Danii.

Koordynatorem realizacji projektu po stronie polskiej został Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie – jednostka organizacyjna Województwa Małopolskiego, odpowiedzialna między innymi za kształtowanie polityki społecznej wobec osób niepełnosprawnych.

Główne założenia Projektu:

1. Trzy domy pomocy społecznej o różnym profilu w powiatach: krakowskim ziemskim, tatrzańskim i chrzanowskim przez wprowadzenie duńskich metod pracy, przeprowadzą proces rozwojowy, który ma na celu poprawę jakości życia osób niepełnosprawnych przez wzmożenie aktywizacji i integrację. Starać się będą osiągnąć ten stopień jakości życia, który opisany jest w polskim prawie standaryzacji dotyczącym osób niepełnosprawnych.
2. Pierwszoplanowym celem projektu miało być wypracowanie właściwych postaw polskich pracowników w podejściu do ludzi niepełnosprawnych i danie im narzędzi pracy, ukierunkowujących na rozwój. Miernikiem sukcesu miał być rozkwit osób niepełnosprawnych – w konsekwencji mieszkańcy mieli odczuć, że w wysokim stopniu są aktywizowani, uzyskują większy wpływ na własne życie.
3. Projekt miał być projektem pilotażowym, którego raport końcowy miał pełnić funkcję przewodnika, aby województwo i powiaty mogły projekt przetransformować do innych placówek po jego zakończeniu.

Kryteria sukcesu Projektu:

Projekt miał być sukcesem, gdy uda się stwierdzić:

- poprawę jakości życia mieszkańców instytucji,
- indywidualne podejście do mieszkańców przez personel,
- że mieszkańców nie traktuje się jak pacjentów, ale jak zwykłych ludzi,
- zmniejszona ilość podawanych w dps środków psychotropowych,
- usamodzielnienie mieszkańców w stosunku do poziomu ich niepełnosprawności,
- iż wprowadzono nowe metody pedagogiczne,
- zmieniona forma zarządzania,
- lepsze wykorzystanie zasobów instytucji na rzecz bezpośredniej pracy z mieszkańcem,
- że rezultaty Projektu można będzie rozpowszechniać na inne instytucje.

Faktyczne rezultaty Projektu przez pryzmat własnej oceny instytucji w stosunku do wyżej wskazanych kryteriów sukcesu projektu:

- istnieje plan działania dla wszystkich mieszkańców wywodzący się z indywidualnej, dogłębnej analizy potrzeb mieszkańca,

- plan działania bazuje na teorii neuropedagogicznej,
- mieszkaniec włączony jest w życie własne i życie domu; ma więcej możliwości wyboru; sam decyduje o sobie na miarę własnych możliwości,
- każdy mieszkaniec ma osobę pierwszego kontaktu,
- nastąpiło zmniejszenie ilości stosowanych środków psychotropowych poprzez zwiększenie aktywności i rozwój zainteresowań mieszkańca,
- warunki mieszkaniowe są polepszone w stosunku do potrzeb mieszkańca,
- przygotowanie mieszkańców do tego, co ma się wydarzyć- mieszkaniec jest dostrzegany i istnieje bliskość między mieszkańcem a personelem,
- zmieniona została struktura organizacyjna – wyraźny opis odpowiedzialności i obowiązków,
- nastąpiło lepsze wykorzystanie środków w stosunku do mieszkańców, personel jest gotowy do przedstawienia się w zależności od potrzeb mieszkańca,
- wzmożoną uwagą objęte są relacje rodzinne,
- personel nie wykonuje zadań za mieszkańca, tylko towarzyszy mieszkańcowi w samodzielnym ich wykonywaniu.

Po zakończeniu Projektu w maju 2005 roku w Nordic House w Krakowie, odbyła się prezentacja rezultatów Projektu. Jej adresatami byli przede wszystkim dyrektorzy domów pomocy społecznej. Celem spotkania było przybliżenie idei Projektu, a także pokazanie możliwości pracy w oparciu o konkretne cele i plany działania.

Spotkanie zaowocowało wyłonieniem dwóch kolejnych domów pomocy społecznej, które miały wziąć udział w następnym Projekcie, prowadzonym przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie.

W rezultacie – w 2006 roku Projekt: „*Reorganizacja domów pomocy społecznej w oparciu o model duński*” rozpoczął się w Domu Pomocy Społecznej w Bochni i Wadowicach, prowadzonym przez Siostry Nazaretanki.

Nowy projekt koordynowany był przez Siostrę Magdalenę Patrycję Żuchowicz i Ewę Solecką-Florak.

Projekt wzorowano na wspomnianym wcześniej PROJEKCIE MAŁOPOLSKA. Miał on charakter procesu edukacyjnego, w czasie którego pracownicy domów pomocy społecznej zapoznali się z nowymi metodami pracy i właściwymi postawami wobec osób niepełnosprawnych.

Zdobyte doświadczenie – poprzez uczestnictwo w Projekcie Małopolska, którego najważniejszym celem była poprawa jakości życia osób niepełnosprawnych, uprawnia do stwierdzenia, że aby ten główny cel osiągnąć, potrzebna jest praca nad sobą, nad swoimi postawami, praca indywidualna, ale też praca w grupie, wypracowanie wspólnych wartości, zmiana mentalności i nastawienia do drugiego człowieka.

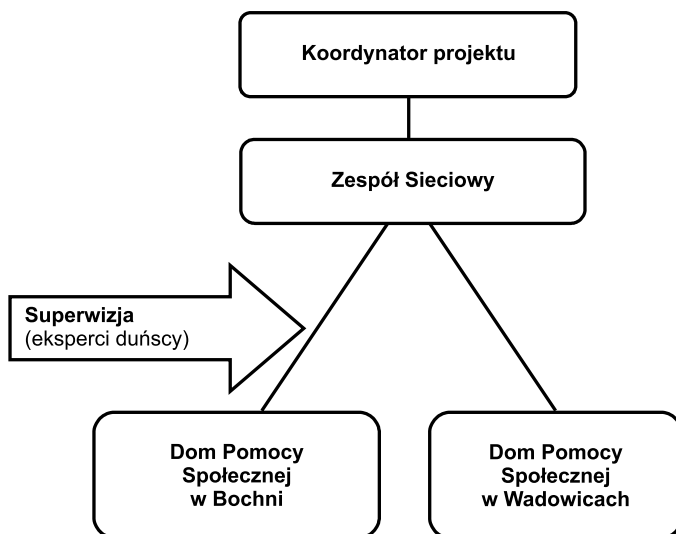
Zgodnie z założeniami, efektem reorganizacji placówek w oparciu o model duński jest zmiana jakościowa w trzech płaszczyznach funkcjonalnych:

- **od pacjenta do mieszkańca**
- **od grupy do indywidualności**
- **od instytucji do mieszkań**

Dzięki realizacji projektu udało się osiągnąć:

- przejrzystą i czytelną strukturę organizacyjną domów pomocy społecznej,
- zwiększoną ilość osób bezpośrednio pracujących z mieszkańcami domu pomocy społecznej, bez konieczności zwiększania ilości personelu,
- zwiększoną świadomość pracowników domów pomocy społecznej oraz wzrost poczucia odpowiedzialności za mieszkańców oraz instytucję,
- opracowanie metod włączania wszystkich pracowników dps w proces wdrażania zmian,
- opracowanie i przeprowadzanie cyklu niezbędnych szkoleń podnoszących kompetencje pracowników,
- poprawę warunków mieszkaniowych.

Poniższy rysunek obrazuje schemat organizacyjny Projektu:



Działania podejmowane w poszczególnych domach pomocy społecznej zaowocowały opracowaniem schematu działania, który będzie transferowany w kolejnych placówkach w Małopolsce.

Najważniejsze rezultaty Projektu w Domu Pomocy Społecznej w Wadowicach:

- otwarcie na nowe metody pracy,
- lepsza komunikacja między pracownikami,
- ulepszenie struktury organizacyjnej placówki,
- nowe formy spędzania czasu,

Najważniejsze rezultaty Projektu w Domu Pomocy Społecznej w Bochni:

- zmiana podejścia do mieszkańca,
- „otwarte drzwi”,
- nowe plany indywidualnej opieki nad mieszkańcami,
- nowy schemat organizacyjny,

Założeniem Projektu było również opracowanie niniejszego poradnika – czyli opisu poszczególnych działań, jakie należy podjąć, aby osiągnąć zakładane i pożądane rezultaty.

Projekt „*Reorganizacja domów pomocy społecznej w oparciu o model duński*” musi przebiegać na dwóch płaszczyznach instytucjonalnych:

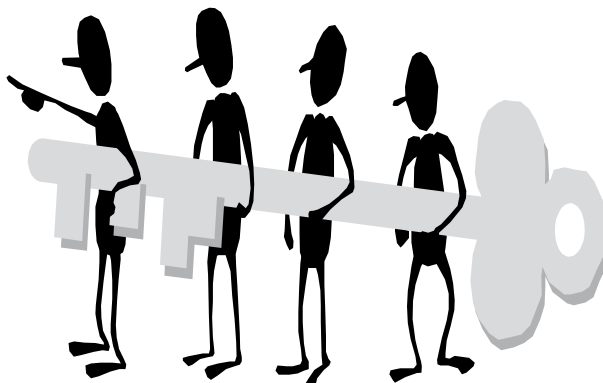
I. Dom Pomocy Społecznej jako instytucja.

- Uwzględnienie roli dyrektora w kierowaniu i zarządzaniu personelem.
- Wzmacnianie pracy nad prawidłowymi postawami personelu.

II. Praca z Mieszkańcem domu pomocy społecznej

W takim również schemacie zbudowany został ten poradnik.

Pierwsza część dotyczy pracy w domu pomocy społecznej, jej organizacji, zarządzania, kierowania i roli samego pracownika. Druga część omówi pracę z mieszkańcami domu pomocy społecznej.





*„Można wiedzieć bardzo wiele,
nie wiedząc tego, co najpotrzebniejsze”*

Lew Tolstoj

Część II

Dom Pomocy Społecznej jako instytucja Po co nam wizja, cel, plan działania

1. Dlaczego warto pracować w oparciu o cele i plan działania

Według J. Zieleniewskiego „cel działania, to dotyczący przyszłości (...), stan jakichś rzeczy (...), który jest (...) pod jakimś względem cenny (pożądany), wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy”.¹

W nowoczesnej firmie (a taką winien być każdy dom pomocy społecznej) cele jej kierownictwa powinny być zbliżone z celami pozostałych pracowników, a przynajmniej ich większości. Upraszczając nieco zagadnienie, można cel działania firmy określić jako formalnie ustalone i przewidziane do zrealizowania zamierzenia, wynikające z jej potrzeb własnych i otoczenia, w którym ona działa. Podobnie można też określić jej cel główny, czyli cel strategicznego działania. Ustalając cele, dyrektor zawsze powinien pamiętać o tym, aby były one tak sformułowane, żeby w przyszłości możliwy był pomiar stopnia ich realizacji.

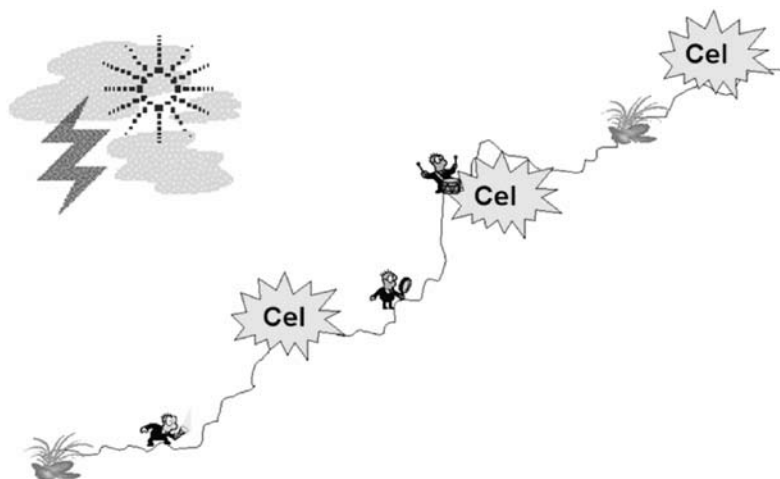
2. Czym są cele?

Cele określają stan, który ma być osiągnięty – rezultat, który chcemy w końcowej fazie uzyskać. Cele określają co organizacje, ich wydziały, oddziały, poszczególne zespoły oraz pojedynczy ludzie mają osiągnąć.

Pamiętaj...

Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia dobrych jakościowo celów i kończy na ich osiągnięciu w jak największym stopniu. Zarządzanie bez celów jest niemożliwe – brakować będzie jakości. Cele wyznaczają kierunek działania i stanowią motywację do dobrej pracy. O ten segment pracy należy szczególnie zadbać, bo to jest nasz fundament!

¹ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie PWN Warszawa 1979, s. 165



**NIE ZNASZ SWOJEGO CELU WIĘC GO NIE OSIĄGASZ!!!
PRACA BEZ CELU – TO PRACA BEZWARTOŚCIOWA...**

Cele firmy, czyli w tym przypadku domu pomocy społecznej, to: pożądana stan spraw, który chce ona (jej kierownictwo) zrealizować.

Brak wytyczonych celów ma na mieszkańca istotny wpływ:

1. Zajęcia nie są skoordynowane.
2. Mieszkańcy otrzymują różną pomoc od różnych pracowników, ale jest to pomoc od pracownika do pracownika... i tak naprawdę potrzeby mieszkańca i jego rozwój nie będą zapewnione lub zauważone w wystarczającym stopniu.
3. Mieszkańcy nie otrzymują odpowiednich propozycji aktywizacji i możliwości wyboru.
4. Mieszkańcy coraz częściej są traktowani jak „rzeczy”, a coraz rzadziej jak ludzie i stają się złem koniecznym, z którym pracownicy będą musieli pogodzić się i pracować (aby uzyskać pensję) i ich życie stanie się nieludzkie.
5. Mieszkańcy wykazują negatywne zachowanie, agresję, apatię...
6. Środki uspokajające są używane przez personel w dużym stopniu i bezkrytycznie.
7. BRAKUJE JAKOŚCI ŻYCIA!

Brak wytyczonych celów ma i dla pracowników bardzo ważne konsekwencje:

1. Pojawiają się frustracja i irytacja spowodowana brakiem skoordynowania pracy i przebiegu dnia.
2. Zaczynają się problemy ze współpracą – zawężone i niezmiennie grupy zawodowe – pojawiają się typowe uwagi: „to nie moje zadanie”, „to mnie nie dotyczy”, „to niech tamci zrobią”...
3. Frustracje skupiają się na mieszkańcach werbalnie i niekiedy fizycznie.
4. Niski poziom moralności w pracy!

Jeśli podejmujesz się tego wyzwania i nastawiony jesteś na jakość w Twojej firmie, w Twoim domu – oto zadania dla Ciebie:

Zadanie 1



Odpowiedz sobie na następujące pytanie (najlepiej pisemnie) i pamiętaj, że masz tyle czasu, ile go potrzebujesz:

Jak Twoim zdaniem tworzy się rozwój?

WAŻNE:

- *Gdy myślisz o swojej pracy w instytucji – jak sądzisz, kiedy twoi mieszkańcy mają się naprawdę dobrze?*
- *O jakich sytuacjach myślisz? Co ty robisz? Co robią inni?*
- *Jeżeli miałbyś trzy pragnienia, które mogłyby poprawić życie mieszkańców w instytucji – jak byś je sformułował?*

Dobra rada:

**Już na początku tego Projektu załóż sobie dziennik.
Notuj w nim swoje myśli, refleksje, analizy, przemyślenia,
spotkania z pracownikami. Słowem – wszystko.
Zobaczysz jak to się przyda!**

Zadanie 2



Odpowiedz sobie na następujące pytania (najlepiej pisemnie) i pamiętaj, że masz tyle czasu, ile go potrzebujesz:

- *Jak przedstawiają się twoje 3 konkretne pragnienia?*
- *Co jest potrzebne, aby te pragnienia można było zrealizować?*
- *Co może zrobić sam pracownik?*
- *Co może zrobić kierownictwo instytucji?*
- *Jak zauważymy po mieszkańcach – że nasze pragnienia zostały zrealizowane?*

WAŻNE:

CZEGO PRAGNIESZ?

Jeśli:

Zwracasz uwagę na negatywy – to takie tendencje będą się tworzyć i będzie ich więcej.

Zwracasz uwagę na pozytywy – to dzieje się dokładnie to samo: to co dobre, rozkwita.

3. Plany działania



Jeśli mamy już wytyczone cele, które zamierzamy osiągnąć, musimy zastanowić się w jaki sposób je osiągnąć, musimy określić plany działania.

Plan działania jest punktem wyjścia, który wyraźnie określa, w jaki sposób zamierzone cele chcemy osiągnąć.

Plan działania jest sferą praktyki i jako taki może podlegać praktycznym zmianom.

Przy układaniu planu działania musimy być realistami. Aby dobrze ułożyć plan działania, najważniejsze jest:

- określić konkretne zadania do wyznaczonego celu, czyli co należy zrobić, aby dany cel osiągnąć,
- określić, kto dane zadania będzie realizował (zarówno zespół jak i osobę odpowiedzialną – koordynatora),
- określić ramy czasowe realizowanego zadania,
- określić hierarchię zaplanowanych zadań,
- określić kryteria sukcesu, czyli co będzie efektem, miernikiem, że dane zadanie zostało zrealizowane.

Wytyczając plan działania musimy postępować rozważnie, krok po kroku, zdobywając jeden przyczółek, potem następny.

Nadmierna prędkość może spowodować, że zmierzający do celu rozpędzony pociąg – wypadnie z torów.

Musimy poruszać się do przodu stanowczo, ale i ostrożnie. Dać sobie i innym tyle czasu, ile faktycznie potrzeba.

Tam, gdzie to jest możliwe przyspieszyć, a tam gdzie trzeba – zwolnić, niekiedy cofnąć się o pięć kroków, aby zrobić jeden, a dobry, do przodu.



**TYLKO PRACA – ZWŁASZCZA NAD SAMYM SOBĄ –
– MOŻE NAS DOPROWADZIĆ DO CELU...**

Wytyczyliśmy sobie cele, plany działania. Ale dom pomocy społecznej to nie tylko ja sam – dyrektor, to nie tylko mieszkańcy, ale również **PRACOWNICY!**

To **ONI** tworzą środowisko, klimat i atmosferę w pracy.

PRACOWNICY powinni mieć autentyczny wpływ na swoje miejsce pracy.

JAK TO ZROBIĆ?

TO PROSTE! – *PRAWDZIWIE ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW W POWIERZONE IM ZADANIA, DAĆ POCZUCIE, ŻE MAJĄ REALNY WPŁYW NA TO, CO SIĘ W DOMU DZIEJE, ŻE SĄ WAŻNYM ELEMENTEM STRATEGII NASZEGO DZIAŁANIA.*

Nim przejdziemy do zarządzania i motywacji:

Zadanie 3



Zbierz grupę pracowników domu z różnych działów i zespołów, podziel na mniejsze, interdyscyplinarne grupy, i poproś o **sporządzenie pożądaney wizji domu w oparciu o pięć niżej wymienionych aspektów:**

- **jak przebiega praca z mieszkańcem i co charakteryzuje ich jakość życia,**
- **jak pracują i współpracują zespoły pracownicze,**
- **jak funkcjonują usługi na rzecz mieszkańców w stosunku do ich potrzeb,**
- **jakie są warunki lokalowe – czy są dostosowane do potrzeb mieszkańców,**
- **jak mieszkańcy są zintegrowani ze swoją rodziną, bliskimi, środowiskiem lokalnym.**

Ma to być wizja, czyli to, o czym marzymy, a nie odzwierciedlenie tego, co mamy!

Na zadanie to przeznacz przynajmniej godzinę czasu, poproś, aby każda grupa zaprezentowała swoją wizję.

Dobra rada:

Zawsze zapytaj, czy dane zadanie jest zrozumiałe dla wszystkich, powtórz, wyjaśnij wątpliwości!



DYREKTOR SAM WSZYSTKIEGO NIE ZAŁATWI!!!

To prawda. Raz z braku czasu i, jak zwykle, nadmiaru obowiązków oraz trudności tego zadania.

Prawdę mówiąc to: jeśli zaradzimy tym Projektem pracowników, to efekty będą znakomite!!!

Podczas realizacji tego zadania wyłonią się liderzy – osoby, które chcą działać, mają dobre pomysły, są blisko pracowników, są w stanie pociągnąć ich do realizacji zadań (nie więcej jednak niż 2-3 osoby – za dużo liderów spowoduje chaos).

Zastanów się, którym pracownikom możesz powierzyć zadania strategiczne i stwórz 2-3 osobowy Zespół Sieciowy, który będzie łącznikiem między Dyrek-

torem domu, a resztą pracowników i mieszkańcami (nie jest przecież możliwe ciągle spotkanie się z większością załogi).

Zadanie 4



Zbierz Zespół Sieciowy i na podstawie wytyczonych wcześniej wizji sprecyzujcie i skonkretyzujcie:

1. główne cele rozwoju domu,
2. zadania jakie wynikają z celów,
3. plan działania do każdego zadania.

To trudne zadanie! Pamiętaj, że podstawą tego projektu jest analiza i refleksja. Przy tym zadaniu jest to bardzo ważne!!! Nie spieszcie się, analizujcie każdy cel, zastanówcie się:

- dla kogo to robicie – czy dla dobra mieszkańców, czy mieszkaniec jest tu najważniejszy,
- po czym poznacie, że mieszkaniec jest zadowolony,
- pamiętajcie, że najważniejszym potencjałem są pracownicy,
- pamiętajcie, że Zespół Sieciowy musi widzieć ten najważniejszy, najdalszy cel i określać krok po kroku, cel po celu, zadanie po zadaniu jak do tego dojść,
- jak określić hierarchię zadań, ramy czasowe i kto jest odpowiedzialny,
- jakie są kryteria sukcesu Projektu.

Dobra rada:

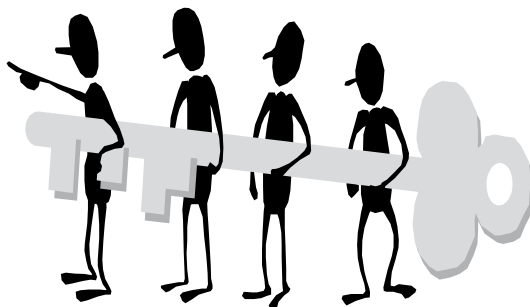
Przeznacz na to zadanie sporą ilość czasu, może podzielić go na kilka dni. Poinformuj wszystkich pracowników, że jest Zespół Sieciowy i jakie ma zadania



W tym miejscu zadanie dyrektora polega na tym, aby był pewien, że:

- cele są dobrze sprecyzowane,
- są możliwości ich realizacji,
- cele są prawidłowo rozumiane,
- jest akceptacja i chęć ich realizacji.

**WIE DYREKTOR, WIEDZA I PRACOWNICY, CO CHCĄ ROBIĆ –
– NO TO ZACZYAMY!**



4. To dobre życie – zarządzanie i motywacja w Domu Pomocy Społecznej

Zarządzanie personelem, czy jak się teraz określa – zasobami ludzkimi, to metoda kierowania najważniejszym z kapitałów każdego miejsca pracy, czyli ludźmi, którzy z jednej strony własną pracą, a z drugiej pracą w zespole – przyczyniają się do realizacji celów.

„Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia wartościowych celów i kończy na ich osiągnięciu w możliwie dobrym stylu. Bez celów nie ma zarządzania. Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie. O ten obszar pracy należy dbać szczególnie starannie”.²

*„Cele to marzenia
z określonym terminem realizacji”*

Charles C. Nobel

² Źródło: Internet www.nf.pl, Artykuł Kazimierz F. Nalepa, Organizacyjny wymiar celów

Część III

Zarządzanie w Domu Pomocy Społecznej na przykładzie duńskiego modelu zarządzania



*„Gdy wieją wiatry przemian,
Niektórzy stawiają zasłony od wiatru
W Danii stawiamy wiatraki . . . ”*

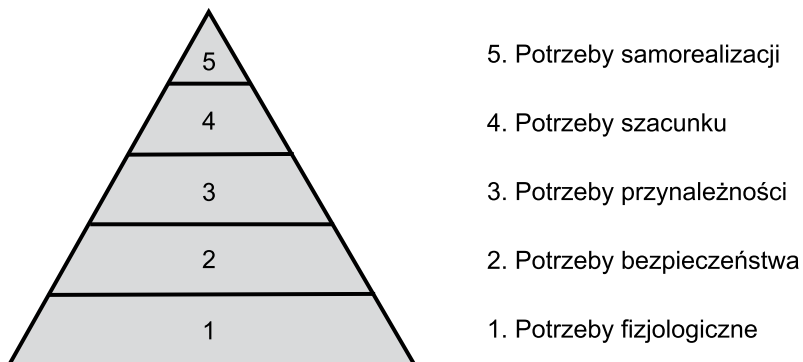
Steen Jensen

1. Warto korzystać z dobrych przykładów, czyli jak zarządzają w Danii

W rozdziale tym chcemy przybliżyć temat zarządzania na podstawie wartości, a także przybliżyć duńską formę zarządzania, bo z dobrych praktyk warto korzystać!

W reorganizacji domów w oparciu o model duński bardzo pomocny był model zarządzania budowany w oparciu o teorię hierarchii potrzeb Abrahama H. Maslowa.

Amerykański psycholog Maslow zauważył, że każdy człowiek, aby mógł prawidłowo funkcjonować w zespole i społeczeństwie, powinien mieć zaspokojonych pięć grup potrzeb, układających się w hierarchię przedstawioną na poniższym rysunku.



Rys. 1 Piramida potrzeb wg. A. Maslowa

Maslow zauważył także, że potrzeby kolejnego poziomu pojawiają się dopiero wtedy, gdy potrzeby wszystkich niższych poziomów zostają zaspokojone w stopniu co najmniej podstawowym.

Zachowanie człowieka według teorii potrzeb określone jest przez dwa prawa:

- prawo homeostazy,
- prawo wzmocnienia.

Pierwsze z nich mówi o dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu. Oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu będzie naruszać ustaloną równowagę organizmu człowieka, zaś ich zaspokojenie, będzie tę równowagę przywracać i stan napięcia zniknie.

Z kolei do potrzeb wyższego rzędu ma zastosowanie prawo wzmocnienia. Według tego prawa zaspokojenie wyższych potrzeb nie powoduje ich zaniku, lecz wręcz przeciwnie – człowiek odczuwa je jako przyjemne i będzie dążył do ich wzmocnienia.

Struktura występowania określonych potrzeb związana jest z osobowością człowieka. Wraz z rozwojem osobowości zauważa się większą motywację do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

Przez potrzeby fizjologiczne należy rozumieć wszystko to, co jest nam potrzebne do funkcjonowania (czyli wyżywienie, mieszkanie itp.) wynagrodzenie, warunki pracy. Realizacja tych potrzeb w miejscu pracy odbywa się głównie poprzez wypłatę wynagrodzenia.

Potrzeby bezpieczeństwa związane są pewnością zatrudnienia, opieką zdrowotną, możliwością zapewnienia rozwoju.

Potrzeby przynależności są związane z uczestnictwem w życiu społecznym organizacji, kontaktami ze współpracownikami, poczuciem bycia członkiem zespołu.

Potrzebę szacunku można realizować poprzez awanse, powierzanie odpowiedzialnych zadań, samodzielność, informowanie, uznanie.

Potrzeba samorealizacji, jest związana z pełnym zaangażowaniem pracownika w pracę. To poczucie, że się rozwijamy, że nie stoimy w miejscu, że mamy coś ważnego do zrobienia.

Odczuwanie potrzeb motywuje do działania. Jednak nie każda potrzeba motywuje w ten sam sposób.

Przekładając to na praktykę zarządzania: kierownictwo powinno motywować pracowników uwzględniając szczebel hierarchii potrzeb każdego pracownika. Zarządzanie, to oddziaływanie na czynnik ludzki w domu pomocy społecznej w taki sposób i przy pomocy takich instrumentów, aby poprzez swoich pracowników dom pomocy osiągnął swoje cele.

Poniżej w sposób obrazowy ukazano pięć aspektów piramidy potrzeb Masłowa w obszarach zarządzania dyrektora.

4 obszary działalności dyrektora w organizacyjnej piramidzie potrzeb



Tworząc zespół pamiętaj:

- Nie można zmienić osobowości człowieka, można go jedynie zachęcać, by starał się dostosować swoje zachowanie!
- Skoncentruj się na rozpoznaniu i wykorzystaniu atutów osoby (poczucie się zaakceptowana)!
- Toleruj „dopuszczalne słabości”!
- Skompletuj grupę osób o odpowiedniej kombinacji umiejętności i osobowości!

Duńska forma zarządzania opiera się w głównej mierze na dialogu i zarządzaniu w oparciu o wartości.

Wspólne wartości podstawowe, dlaczego zostały określone w duńskim modelu zarządzania?

- Wszędzie, gdzie ludzie mają do rozwiązania różne zadania i wykonanie określonej pracy, jest rzeczą ważną, aby mieć wspólny cel, rozwiązując określone przedsięwzięcie. Dlatego też biorąc pod uwagę „rejon” życia ludzi niepełnosprawnych są również nakreślane zadania celowe na różnych poziomach.
- Mamy również nadrzędne celowe założenia polityczne, dla obszaru działań obejmujących ludzi niepełnosprawnych. W obszarze działania instytucji, mamy jeden nadrzędny cel dla wszystkich mieszkańców oraz oferty aktywnych zajęć. Mamy określone cele, zadania dla każdego z poszczególnych domów i indywidualnie dla każdego niepełnosprawnego, czy też kogoś kto potrzebuje dobrego sposobu na życie. Pojedyncze docelowe działania wskazują w jakim kierunku należy je rozwiązywać, ale nie określają motywacji leżącej u podstaw działania.
- My jako personel próbujemy osiągnąć nasze stałe celowe założenia. Dysponujemy własnymi życiowymi doświadczeniami, opiniami, wartościami życiowymi i zawodowym przygotowaniem.
- Właśnie te wyżej wymienione warunki sprawiają, że kiedy rozwiązujemy zadania dotyczące bezpośrednio podopiecznych, oprócz uwzględnienia wspólnych stałych wartości i opinii, nie staramy się w naszej pracy przyjmować jako punktu wyjścia wartości życiowych poszczególnych pracowników, ale wspólne pryncypialne założenia i wartości.

Duński model zarządzania opiera się na formie **dialogu i wartościach**. Jest to demokratyczna forma zarządzania.

Poniższy schemat obrazuje trzy formy zarządzania:

- autorytatywną,
- źle rozumianą demokratyczną,
- demokratyczną – tę najbardziej pożądaną.

Schemat ten pokazuje również rolę dyrektora oraz wpływ obranego stylu pracy na pracowników.

| Forma zarządzania: Autorytatywna | Forma zarządzania: Demokratyczna | Forma zarządzania: Źle rozumiana demokratyczna |
|---|---|--|
| ZRÓB TO !! | DIALOG/WARTOŚCI | CO TY UWAŻASZ? |
| <p>Pracodawca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponosi odpowiedzialność - Decyduje o wszystkim - Wydaje rozkazy - Kontroluje <p>Pracownicy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Są obojętni - Nie podejmują odpowiedzialności - Mają wiele niepowodzeń i boją się - Nie są efektywni - Wrodzy w stosunku do pracodawcy - Sabotują pracę i marnotrawią środki - Mają małe zadowolenie z pracy - Niehumanitarni w stosunku do mieszkańców - Hamują proces rozwoju | <p>Pracodawca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponosi odpowiedzialność - Przekazuje zadania - Daje pracownikom możliwość współdecydowania - Kontroluje <p>Pracownicy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaangażowani i zainteresowani - Odpowiedzialni - Otwarci i swobodni - Efektywni - Współpracują z pracodawcą - Oszczędzają środki - Ludzcy w stosunku do mieszkańców - Wpływają pozytywnie na proces rozwoju | <p>Pracodawca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponosi odpowiedzialność, lecz z tego nie korzysta - Brak konsekwencji - Brak zarządzania <p>Pracownicy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Próbuje przejąć odpowiedzialność lecz są niepewni - „Rodzi się” nieformalny kierownik - Tęsknią za zasadami - Brak konsekwencji w pracy - Zobojętnienie udziela się mieszkańcom |

2. Co to są wartości i co mają wspólnego z zarządzaniem?

Ogólnie rzecz ujmując, wartości to cechy stanowiące o nieprzeciętnych walorach kogoś lub czegoś.

Wartość można rozważać jako zjawisko wyboru celu, dążeń oraz ustosunkowanie się do tego celu. Wartości wyznaczają też standard wyboru indywidualnej drogi życia w ramach określonej grupy.

Twoje wartości – jakiegokolwiek są – stanowią kompas, drogowskaz. Wyznaczają Twoją drogę, nieustannie skłaniając do podejmowania decyzji i określonych działań.

Wartości kierują naszym zachowaniem, są siłą, która skłania nas do podejmowania decyzji, wyznacza kierunek naszego życia, naszej pracy.

W warunkach, jakim jest dom pomocy społecznej – wartości wyznaczają standard życia. Życie takie, jakie w domu pomocy społecznej powinno opierać się na wartościach wspólnie wypracowanych, one powinny określać warunki realizacji standardu i określać dążenia pracowników.

Wytyczone i uznawane wspólnie wartości silnie oddziałują na innych, uosabiają to, co jest dla nas istotne i wsparte przez przekonania. Wartości powinny tworzyć fundament naszej pracy.

Dobra rada:

Najbardziej trwale i wpływowe wartości to te, które zostały swobodnie wybrane, nie są narzucone, zostały przyjęte ze świadomością ich konsekwencji.

Praca na podstawie wartości – motywuje!

A oto dla przykładu – duński model zarządzania:

1. Pracownicy są najważniejszym zasobem i potencjałem.
2. Wspólne cele i zbiory wartości.
3. Cel ważniejszy od metod.
4. Opis zasad ma stanowić tylko niezbędną ramę.
5. Informacja – dobry przepływ wiadomości.
6. Włączanie pracowników jest konieczne, zwiększa odpowiedzialność i samodzielne myślenie.
7. Najlepsze decyzje podejmuje się blisko potrzeb, w ten sposób punktem wyjściowym są rzeczywiste potrzeby.
8. Bieżące dopasowywanie organizacji, struktury i rozwiązań.
9. Konsekwencje działań – ocena rezultatów.
10. Aktywny wpływ na przyczyny problemów – aktywne rozwiązywanie konfliktów.

Dobra rada:

Aby innych zapalić, trzeba najpierw samemu zapłonąć...

Zadanie 5



Zbierz Zespół Sieciowy i na podstawie własnych przemyśleń, sporządź (każdy oddzielnie) listę uznawanych przez siebie wartości. Ustal odpowiedzi na takie pytania, jak:

- co jest dla mnie ważne,
- co naprawdę mnie motywuje,

- co musi być dla mnie prawdziwe.

Pamiętaj!

Wartości muszą być wyrażone pozytywnie!

Np. unikanie choroby mogłoby być wartością pożądaną, ale będzie lepiej sformułować to jako pragnienie dobrego zdrowia.

Dobra rada:

**Zanim przystąpicie do wytyczania celów w Waszym Domu,
warto się do tego dobrze przygotować**

Zadanie 6



Zbierz Zespół Sieciowy i grupę pracowników domu z różnych działów i zespołów, podziel na mniejsze – interdyscyplinarne grupy, poproś o pracę w grupach i odpowiedz na poniższe pytania:

- Co charakteryzuje dobre życie mieszkańców domu pomocy społecznej?
- Co charakteryzuje dobrą współpracę pracowników domu pomocy społecznej?
- Zaprezentujcie swoje wnioski.

Zadanie 7



Zbierz Zespół Sieciowy oraz kierowników/koordynatorów i poproś, aby każdy napisał, a potem wyraził słownie, co myśli na poniższe tematy:

- „To dobre życie” – rola kierownika w procesie rozwoju domu (co pod tym hasłem każdy rozumie i jakie widzi dla siebie zadania)
- Co motywuje mnie do pracy?
- Jak ja, jako kierownik, motywuję pracowników do pracy?
- W jakich sytuacjach jestem dobry w motywowaniu pracowników, a w jakich należy pracować nad rozwojem sposobów motywowania?

Dobra rada:

**Ważnym zadaniem dyrektora czy kierownika jest służenie
pomocą pracownikom, bowiem poczucie sukcesu
jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy**

Dobrym drogowskazem wytyczającym kierunek działań szefa każdego zespołu jest tzw. zasada trzech „W”.³

WSPÓŁPRACA

WARTOŚĆ

WYBÓR

³ Źródło: Internet: www.odn.poznan.pl Zarządzanie szkołą, e- Uczyć lepiej 5(43)2007

WSPÓŁPRACA

Ważne jest pamiętać o tym, że zagrożeniem dla współpracy jest współzawodnictwo. Należy eliminować złe pojętą współpracę, eliminując źródła współzawodnictwa, a tworząc źródła współpracy, kooperacji, symbiozy.

Tworząc źródła współpracy, dyrektor musi pamiętać o:

- piramidzie Masłowa,
- budowaniu zaufania, eliminowaniu strachu przed mówieniem prawdy,
- dbaniu o szybki przepływ rzetelnej i aktualnej informacji,
- organizowaniu szeregu szkoleń,
- uczenia technik współpracy, poprzez organizowanie zespołu, prowadzenie zebrań, ustalanie harmonogramów.

WARTOŚĆ

Mając na myśli wartość, w tym wypadku myślimy o wartościowej i sensownej pracy. Aby praca miała taki właśnie charakter, dyrektor powinien zadbać oto, aby:

- pracownik znał wartość i cel wykonywanej przez siebie pracy,
- pracownik miał wybór sposobu wykonywania jego pracy, samodzielność oraz odpowiedzialność
- pracownik miał możliwość nauki i rozwoju

WYBÓR

Jeśli człowiek nie ma wpływu na to co robi, wykonuje swoją pracę mechanicznie, popada w rutynę, nie jest kreatywny. Aby pracownicy nie popadli w rutynę i byli twórczy, dyrektor musi pamiętać o tym, aby:

- pracownicy nie czuli się nadmiernie kontrolowani, bo to ubezwłasnowolnia i prowadzi do wypalenia zawodowego,
- pracownik miał wybór, bo tam, gdzie człowiek nie ma wpływu na to co robi, nie ma wyboru – rodzi się stres, a zestresowany pracownik nie jest dobrym pracownikiem,
- pracownik mógł podejmować w miarę swoich możliwości i kompetencji decyzje, bo tam, gdzie człowiek może podejmować decyzje – tam czuje się potrzebny,
- wyjaśniać i uzasadniać wprowadzane zmiany, bo pracownicy często opierają się wprowadzającym zmianom nie dlatego, że nie lubią zmian, lecz dlatego, że zmiany te są im najczęściej narzucane,
- jeśli pracownik nie ma możliwości decydowania co robić i jak to robić, niszczy to jego osobowość,
- obdarzyć pracownika zaufaniem i powierzyć mu zadania, a także dać możliwość swobody decyzji, ponieważ nie oznacza to pozbycia się obowiązku odpowiedzialności i zarządzania. Oznacza to wielką dojrzałość i zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.

Zadanie 8



Zbierz Zespół Sieciowy oraz kierowników/koordynatorów i na podstawie wcześniej zebranych przemyśleń dotyczących motywacji, dobrego życia, dobrej jakości życia mieszkańców i jakości pracy ustalcie:

- wartości charakteryzujące dobre życie mieszkańców,
- wartości charakteryzujące dobrą współpracę pracowników.

Pamiętaj!

Aby pracować wspólnie i razem wykonywać zadania, musi panować dobra atmosfera: twórz warunki dla autentycznej motywacji: patrz, słuchaj, rozmawiaj, analizuj.

Dla porównania wartości, którymi kierują się w Bofamiko – Dania

Wartości

W Bofamiko za punkt wyjścia bierze się następujące wartości przy współpracy z mieszkańcami, członkami rodzin i z sobą nawzajem:

Dialog

- wymiana punktu widzenia i rozmowa bez uprzedzeń, szczerze i z uznaniem,
- słuchanie i odpowiadanie konstruktywne,
- wspólne podejmowanie decyzji zarówno dotyczących mieszkańców jak i dla współpracowników,
- obecność ciałem i duszą, podczas pracy i współpracy,
- wysoko stawiany poziom informacji.

Respekt

- współpraca jest otwarta, a błędy są dopuszczalne,
- miejsce dla różnorodności i respekt wzajemnych granic,
- lojalność w stosunku do podjętych decyzji,
- odpowiedzialność i zachowanie pokory w stosunku do mieszkańców, przy zachowaniu wysokiego poczucia etyki i moralności.

Zawodowość

- wysoki poziom szkolenia zawodowego. Pojedynczy człowiek przy współpracy z kolegami i kierownictwem sam jest współodpowiedzialny za zdobywanie coraz szerszej wiedzy,
- refleksja i przeprowadzanie rozwiązań etycznych,
- odpowiedzialność i działania po głębokim zastanowieniu przed interwencją w cudze życie,

- tolerancja dla patrzenia na „ręce”,
- praca profesjonalna i świadoma roli i zadania.

Tworzenie rozkwitu

- odpowiedzialność za tworzenie kultury w miejscu pracy,
- godzenie zadań, kompetencji i zasobów,
- upraszczanie skomplikowanych biurokratycznych zadań,
- wzajemne zaufanie i pozytywne oczekiwania,
- dobry humor i pozytywne myślenie,
- rozwój polityki personelu,
- świadomość higieny umysłowej i stresu związanego z pracą.

Dla porównania: wartości wypracowane w Domu Pomocy Społecznej w Białce Tatrzańskiej, uczestniczącym w pierwszym etapie Projektu:

Wartości ważne dla dobrego życia mieszkańca:

1. Chcę ciebie poznać – osobowa relacja pomiędzy mieszkańcem i opiekunem.
2. Pozwól mi być sobą, takim zwyczajnym jakim jestem.
3. Bądź otwarty na moje indywidualne potrzeby.
4. Miej szacunek dla mnie i bądźmy blisko siebie.
5. Kocham i chcę być kochanym.
7. Potrzebuje integracji – kontaktu z innymi.

Wartości ważne dla dobrej współpracy personelu:

1. Wzajemne zaufanie.
2. Życzliwość i wyrozumiałość dla siebie oraz swojej pracy.
3. Otwartość na rozwiązywanie konfliktów w miejscu ich powstawania.
4. Dokładność i rzetelność w przekazywaniu informacji.
5. Autentyczność w mowie i czynie (postępuj tak, aby słowa były odbiciem w czynie).
6. Otwartość na nowe inicjatywy.

Wartości wypracowane w Domu Pomocy Społecznej w Bochni

Wartości ważne dla dobrego życia mieszkańca:

1. Otwartość na indywidualne potrzeby mieszkańca.
2. Wzajemny szacunek i zaufanie.
3. Takt i kultura w relacjach mieszkańców – mieszkańców oraz pracowników – pracowników.
4. Swobodne korzystanie z różnych form terapii.
5. Integracja z rodziną i budowanie dobrych relacji z rodzinami.

Wartości ważne dla pracowników:

1. Dobra współpraca i wzajemne wspieranie się w pracy.
2. Zaangażowanie pracowników.
3. Otwartość na problemy pracowników.
4. Troska o wysoką jakość życia mieszkańców przy poszanowaniu praw pracowniczych.

Wartości wypracowane w Domu Pomocy Społecznej w Wadowicach

Wartości ważne dla dobrego życia mieszkańca:

1. Nasze wspólne życie charakteryzuje:
 - szacunek,
 - zrozumieniem,
 - akceptacja.
2. Mieszkancki mają zapewnione poczucie bezpieczeństwa poprzez:
 - zachowanie prywatności,
 - prawo wyboru i decydowania,
 - określenie własnego miejsca,
 - wyrażania swojego zdania,
 - umiejętność słuchania innych.
3. Życie mieszkanki zakładu otwartość wyrażającą się w bogatych kontaktach z grupami rówieśniczymi i wspólnotami działającymi na terenie miasta.

Wartości ważne dla pracowników:

1. Gwarantem dobrej współpracy i rodzinnej atmosfery jest:
 - zaufanie,
 - zrozumienie,
 - akceptacja.
2. Każdy pracownik ma prawo do:
 - wypowiedzenia swojego zdania,
 - podzielenia się z innymi swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami.
3. Wzajemne relacje ubogacamy osobistymi darami. Dbamy, by w dojrzały sposób wyrażać emocje i uczyć się asertywności.

Zasadniczym elementem każdej organizacji są ludzie. To pracownicy wraz z ich systemami wartości, celami, umiejętnościami i motywacją przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację wytyczonych celów, a przez to – do powodzenia całości.

Część IV

Praca z mieszkańcem Domu Pomocy Społecznej

*Kiedyś żyłam jak owca
Codziennie pasterze zbierali nas na oddziale
w jedno gotowe do wyjścia stado
I tak jak wszystkie psy pasterskie
szczekali chrapliwie gdy któraś owca się ociągała
Czasami cicho beczałam
Gdy ciągnęli mnie przez korytarze
Nikt jednak nigdy nie zapytał, dlaczego
– gdy jest się szalonym, można przecież beczeć*

*Kiedyś żyłam jak owca
Całe stado pędzono wokół szpitala
Powolne, jednakowe stado złożone z jednostek,
Którym nikt nie zamierzał się przyglądać
Stado złało się w jedno
I razem musiało wychodzić i iść
I razem dać się ponownie zamknąć*

*Kiedyś żyłam jak owca
Pasterze strzygli mi sierść i przycinali kopyta
abym łatwiej mogła biegać razem ze stadem
Ruszałam przed siebie razem z pięknie przystrzyżonymi
Oslami, niedźwiedziami, wiewiórkami oraz krokodylami
I zastanawiałam się, dlaczego nikt nie chce widzieć*

*Bo wtedy żyłam jak owca
a wszystko we mnie tęskniło za gonitwą przez sawanny
I pozwalałam się zaprowadzić do zagrody
bo mówili, że tak jest dla owcy najlepiej
Ale wiedziałam, że to nie tak
I wiedziałam, że to nie będzie trwało wiecznie*

*Bo wtedy żyłam jak owca
Ale jutro zawsze miałam być lwem*

Arnhild Lauveng⁴

⁴ A. Lauveng, Byłam po drugiej stronie lustra, Sopot 2008, s.7.

1. Dom Pomocy Społecznej – miejsce opieki

W kontakcie z drugim człowiekiem, zwłaszcza mieszkańcem domu pomocy społecznej, odpowiednie podejście ze strony osób opiekujących się jest bardzo ważnym elementem wpływającym na skuteczność procesu opiekuńczo-terapeutycznego.

Pojęcie opieki:

Autentyczna opieka jest wówczas, gdy udzielamy jej, wychodząc z całościowej sytuacji mieszkańca – wtedy respektujemy jego osobę i wartości.

Nieautentyczna opieka jest wówczas, gdy chcemy zmienić życie mieszkańca, wychodząc z własnych przekonań i gdy pomagamy, wychodząc z własnych potrzeb pomocy.

Przy udzielaniu opieki uwidacznia się własne spojrzenie na człowieka, etyka i moralność.

Opieka własna to aktywność, którą pojedynczy człowiek wykonuje z własnej inicjatywy i na własną rękę, aby utrzymać zdrowie oraz dobre samopoczucie. Gdy opieka własna zawodzi np. podczas choroby, dany człowiek może potrzebować opieki innych do czasu wyzdrowienia.

A jaka opieka jest w Twoim domu?

W profesjonalnym rozumieniu pracy, w tym wypadku opieki niekiedy trzeba przyznać się do własnej niewiedzy, braku pomysłu na rozwiązanie danego problemu. Przyznanie się jest najlepszą oznaką kompetencji i dojrzałości zawodowej.

2. Wpływ mieszkańca Domu Pomocy Społecznej na własne życie

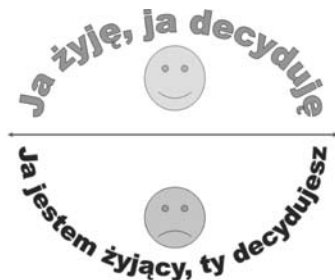
Musimy wszyscy, a zwłaszcza pracownicy domów pomocy społecznej, zdać sobie sprawę, że mieszkaniec domu pomocy społecznej, poprzez pobyt w instytucji nie stracił żadnych praw, zwłaszcza prawa do godności i do samodecydowania o sobie.

Dom ma już określone cele, zadania i wie, jak to osiągnąć.

Przyszedł czas, aby jeszcze bardziej skupić się na mieszkańcu, żeby postawić się w jego sytuacji. Już na początku tych rozważań nasuwa się pytanie:

Jaki wpływ na własne życie ma mieszkaniec domu pomocy społecznej?

Czy...?



Pamiętaj...

Poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa mieszkańca domu pomocy społecznej w dużym stopniu zależy od atmosfery, jaka panuje w samym zespole terapeutycznym. Umiejętność współpracy w zespole, okazywanie wzajemnego szacunku stanowią podstawę dobrej atmosfery w domu.

Zadanie 9



Zbierz Zespół Sieciowy oraz kierowników/koordynatorów i poproś o wypełnienie poniższej tabeli. Poproś również pracowników, aby podobne zadanie przeprowadzili wśród pracowników, którzy bezpośrednio pracują z mieszkańcami.

„KTO ZDECYDOWAŁ O...?”

| | Mieszkaniec | Rodzina | Pracownik pierwszego kontaktu | Kierownik | Inni pracownicy |
|------------------------------|-------------|---------|-------------------------------|-----------|-----------------|
| Obrazy w pokoju | | | | | |
| Jakie dzisiaj mają ubrania | | | | | |
| Kwiaty w oknie | | | | | |
| Co będzie dzisiaj na kolację | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Kto dzisiaj pójdzie do lekarza | | | | | |
| Jakie dzisiaj będą zajęcia popołudniowe | | | | | |

Potrzeba wiele czasu i dojrzałości, aby zacząć zastanawiać się nad pytaniem:

Co możemy zrobić w naszym domu, aby zwiększyć wpływ mieszkańca na swoje życie?

To dobry temat do przemyśleń. Ważne, aby pracownicy podzielili się swoimi spostrzeżeniami i refleksjami...

3. Indywidualne plany wsparcia mieszkańca – podstawowym narzędziem pracy

W każdym domu pomocy społecznej istnieje dokumentacja na temat mieszkańca. Są to raporty, historie choroby, akta osobowe. Ale najważniejszym i podstawowym narzędziem pracy powinien być indywidualny plan wsparcia mieszkańca.

Indywidualny plan wsparcia mieszkańca powinien być źródłem wiedzy o mieszkańcu. Wiedzy, nie tylko na temat stanu zdrowia, ale również o jego przyzwyczajeniach, upodobaniach, uzdolnieniach, zasobach, zainteresowaniach i problemach. Powinien stanowić fundament, księgę, którą tworzy się wraz z mieszkańcem.

Już na początku powinniśmy założyć sobie sytuację, że mieszkaniec przechodzi do innego środowiska, gdzie jest inny personel, który czytając ten plan, a nie znając jeszcze mieszkańca – nie zaproponuje mu na przykład pokoju o różowych ścianach – bo mieszkaniec nie znosi tego koloru. Bądź w ramach terapii zajęciowej nie zaproponuje mu uprawy grządek – bo całe życie był mieszczuchem i nie lubi prac polowych.

Chodzi o to, że plan ma być odzwierciedleniem prawdziwego „ja” mieszkańca, ma wychodzić naprzeciw jego oczekiwaniom, musi być tworzony z jego udziałem. Pracownik, który go tworzy, musi znać mieszkańca, równocześnie szanować go i respektować. Dobry plan musi być poprzedzony wnikliwą obserwacją, a cele w nim zawarte muszą być jasne, realne, korygowane.

Ważne jest, aby przy tworzeniu indywidualnego planu wsparcia brali udział członkowie zespołu terapeutycznego, pracownicy, którzy mają kontakt z mieszkańcem, pracownicy pracujący na danym oddziale.

Każdy będzie miał inne spojrzenie, czy uwagi. Poza tym dobra obserwacja, to wszechstronna obserwacja!

Jak stworzyć ten dobry fundament życia w domu?

Dobry fundament to:

RESPEKT, BLISKOŚĆ, BEZPIECZEŃSTWO, FACHOWOŚĆ

Zakładając, że wiemy ku czemu dążymy, że mamy cele nastawione na mieszkańca, ważne są systematyczne spotkania pracowników, na których będą omawiane sprawy mieszkańców. Spotkania zaplanowane, celowe, z wyznaczonym wcześniej terminem i tematyką powinny być nieodzownym elementem naszej pracy.

To trudne zadanie, które zawsze napotyka na opór pracowników, bo „zmusza” do myślenia, do wypowiedzi, do merytorycznego przygotowywania się. Ale z czasem okazuje się, że bez tych spotkań i wspólnego omawiania problemów, zadań trudno jest w nowych realiach pracować.

Spotkania te powodują lepszą komunikację, jasność zadań, budują odpowiedzialność i fachowość, a także przyczyniają się do tworzenia dobrego zespołu pracowników.

*„Nie jest naszym zadaniem przybliżanie się do siebie, tak jak do siebie zbliżają się słońce i księżyc albo morze i ziemia.
Naszym celem jest poznać się wzajemnie
oraz widzieć i nauczyć się poważać to, czym jesteśmy, przeciwieństwem i uzupełnieniem drugiego człowieka”*

Herman Hesse

Instrukcja do opisu mieszkańca – będącego podstawą indywidualnego planu wsparcia:

Poniższa instrukcja do opisu mieszkańca może być wykorzystana w codziennej pracy, całościowo bądź częściowo- po prostu opuszcza się to, co nie jest istotne w danej placówce lub nie dotyczy osoby, którą opisujemy.

Zadanie 10



Roześlij poniższą instrukcję – jako materiał zajęciowy do wszystkich, którzy będą tworzyć indywidualny plan wsparcia mieszkańca.

Część I zadania

Instrukcja do wypełnienia analizy wstępnej mieszkańca.

Istotne jest, aby każdy współpracownik wypełnił tą analizę dla tego samego wybranego mieszkańca. Współpracownicy nie mogą ze sobą rozmawiać o tym co piszą, gdyż ważne jest, aby uzyskać możliwie jak najwięcej informacji o mieszkańcu.

1. **Opisz stan zdrowia mieszkańca:**

- Upośledzenie/choroby i ich wpływ na codzienność mieszkańca.
- Lekarstwa, jeśli takie się podaje.
- Wzrok, słuch, opieka dentystyczna, fizjoterapeuta itp.

2. **Istotne informacje, jak:**

- W jaki sposób, jak często i do kogo chodzi mieszkańiec w odwiedziny.
- Przez kogo mieszkańiec jest odwiedzany.
- Stopień samodzielności w poruszaniu się (chodzi z chodzikiem, wymaga podparcia, na wózku inwalidzkim, z laską itd.).

3. **Umiejętności dnia codziennego:**

- Stopień samodzielności w związku z ubieraniem i rozbieraniem.
- Potrafi samodzielnie lub z pomocą wybrać, uprać i kupić odzież.
- Stopień samodzielności przy jedzeniu.
- Czy jest w stanie samodzielnie lub z instrukcją – nakryć do stołu, przygotować posiłek, sprzątnąć ze stołu, pozmywać.

4. **Higiena i toaleta:**

- Stopień samodzielności – czy jest w stanie samodzielnie lub z instrukcją wykonywać zabiegi higieniczne.
- Potrafi samodzielnie lub z instrukcją iść do toalety, umyć ręce, rozebrać się i ubrać, itd.

5. **Inne funkcje/umiejętności:**

- Robi zakupy, sprząta, pomaga innym, szyje, maluje, wycina w drewnie, śpiewa itp.

6. **Komunikacja:**

- Jakich form komunikowania używa – werbalnie czy niewerbalnie w stosunku do personelu, do mieszkańca.
- Czy rozumie co inni mówią, co potrafi wyrazić.
- Formy porozumiewania się w innych sytuacjach – w szkole, u rodziców, itd.
- Inne formy komunikowania/środki pomocnicze np. język migowy, komputer, piktogramy, symbole, przedmioty, komunikator, itd.

7. Motoryka:

- Jak jest z motoryką subtelną i ogólną.

8. Rozwój intelektualny/funkcje:

- Rozumienie pojęcie czasu i miejsca.
- Zegar, kolejność przebiegu wydarzeń, kalendarz, struktura dnia, struktura tygodnia itp.
- Pamięć – ile poleceń może zapamiętać, wyuczone umiejętności.
- Wybór, w jakich sytuacjach jest w stanie dokonywać wyboru np. wybór dań, dobór towarzystwa, zajęcia w określonej kolejności itp.
- Możliwości nauczania się czytania, pisania, liczenia oraz rozumienia ilości, wartość pieniądza itd.

9. Zachowanie się w towarzystwie:

- Jaki jest kontakt z innymi mieszkańcami/personelem.
- Jaki jest kontakt z innymi znanymi/nieznanymi osobami.
- Jak funkcjonuje mieszkaniec w grupie dużej i małej.

10. Zachowanie emocjonalne:

- Jaki jest temperament mieszkańca.
- Czy potrafi – i w jaki sposób okazuje swój nastrój np. żal, radość, złość.
- Jakie rzeczy, zdarzenia i osoby wywołują zadowolenie/niechęć.
- Czy jest agresywny/napastliwy i w jakich sytuacjach.

11. Seksualność:

- W jakim stopniu jest świadomy seksualnie.
- Otrzymuje pomoc/uświadczenie.

12. Zabiegi fizykalne, rehabilitacja, treningi:

- *Bierze udział w zabiegach z zakresu fizykoterapii, terapii ruchowej, gimnastyce, treningach itp.*

13. Zainteresowania:

- Jakie ma zainteresowania, czym się zajmuje.
- Jak zachowuje się na poszczególnych zajęciach.

14. Nauczanie:

- Uczestniczy w nauczaniu specjalnym w szkole, w instytucji pobytu dziennego, w warsztatach, itp.

17. Współpraca z innymi:

- Jaka współpraca/kontakt jest z innymi istotnymi osobami.

Część II zadania

Gdy wszyscy wypełnili powyższe punkty, muszą otrzymać schematy do zestawienia, który to materiał wykorzystany zostanie w analizie dotyczącej włączenia mieszkańca w plany wspierania.

Indywidualna analiza uwarunkowań

| Problemy: | Zasoby: | Potrzeby: | Zainteresowania: |
|------------------|----------------|------------------|-------------------------|
| | | | |

Kilka słów pomocniczych do czterech kolumn analizy uwarunkowań:

- Problemy:** Problemy z zachowaniem – zachowanie afektywne, zwiększona/ obniżona aktywność, brak higieny.
 Problemy funkcjonalne – potrącanie/przewracanie
 Problemy w komunikowaniu.
 Problemy z orientacją (pomieszczenie / kierunek). Problemy stanu psychicznego – depresja, lęki, poczucie zagrożenia, itd.
- Zasoby:** Działające funkcje – motoryki, języka, orientacji.
 Zachowanie.
- Potrzeby:** Socjalno- emocjonalne. Kontakt, bezpieczeństwo, godność.
 Sensoryczne – Stymulacja.
 Aktywizacja – dokonania, poczucie własnej wartości.
 Potrzeby – zrozumienia, bezpieczeństwo.

Zainteresowania: Obiekty rozbudzające, co motywuje?

Pamiętaj...

Nie ma prawidłowych i nieprawidłowych odpowiedzi we wstępnej analizie, bo tak, jak mieszkaniec ma swoje uwarunkowania, tak każdy współpracownik ma swoje doświadczenia i własny obraz mieszkańca.

W kolumnie z problemami, dobrze jest rozdzielić, co jest problemem dla mieszkańca, a co stanowi problem dla pracownika.

Logiczny model.

Po wstępnej analizie przyszedł czas na wytyczenie planu działania- planu wsparcia mieszkańca w taki sposób, aby mieszkaniec miał wpływ na własne życie.

Plan wsparcia można zrobić, według poniższego schematu:

1. Krótki życiorys mieszkańca: (tylko te najważniejsze punkty, które są istotne dla zrozumienia)
2. Nadrzędny cel dla mieszkańca:.....
 (aby cel nadrzędny osiągnąć, należy zrealizować cele częściowe)

| Cel częściowy | Zajęcia | Kryteria sukcesu | Indyikator | Ocena |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|
| <i>To znaczy, że...</i> | <i>To będzie powodować, że...</i> | Osiągnięciem sukcesu jest... | <i>Mogę to zobaczyć, gdy patrzę na...</i> | <i>Będę to oceniać według...</i> |

Pamiętaj...

Pedagogiczny model pracy z mieszkańcem powinien uwzględniać stosunek personelu do mieszkańca w czterech aspektach:

- co się dzieje w mieszkańcu
- co się dzieje w pracowniku
- co się dzieje między pracownikiem a mieszkańcem
- co się dzieje między mieszkańcem a środowiskiem



Postaw na małe pewne sukcesy!!!

W tworzeniu indywidualnych planów wsparcia należy patrzeć nie z perspektywy pracownika, jego ambicji, możliwości, ale z perspektywy i poziomu mieszkańca. Za punkt wyjścia należy obrać jego potrzeby, a także możliwości.

I tak, jak w opracowywaniu celów i planów działania instytucji stawiamy sobie zadanie po zadaniu, tak tutaj też musimy usystematyzować i urealnić pracę z mieszkańcem.

Pamiętaj...

Pracując z mieszkańcem pracuj według metody: „małe pewne sukcesy!”, pracuj systematycznie, krok po kroku.

Mają to być sukcesy przede wszystkim mieszkańca.

Pracownik ma wspierać, towarzyszyć mieszkańcowi, pozwolić, aby rozwinął się na miarę swoich możliwości i potrzeb.

4. Oddziaływania opiekuńczo-terapeutyczne wobec mieszkańców

Akceptacja, tolerancja, empatia

W dobrym rozpoznaniu potrzeb mieszkańca, oprócz wszechstronnej obserwacji, duże znaczenie ma komunikacja personelu z mieszkańcem.

Wskazana jest postawa zrozumienia i przyjęcia norm każdego mieszkańca, bez wydawania osądów. Tolerancja jest podstawą do zrozumienia i poznania drugiego człowieka, takie podejście prowadzi do pełnej akceptacji. Akceptacja zaś prowadzi do rozwoju samoakceptacji i stabilizacji życia emocjonalnego. Niesłuchanie ważną cechą, którą powinien wyróżniać się pracownik, jest empatia, która wskazuje na autentyczne zrozumienie mieszkańca. Ta wrażliwość na drugiego człowieka pomaga dostrzec najmniejsze, a bardzo ważne sygnały wysyłane przez mieszkańca.

Pamiętaj...

**Mieszkaniec domu pomocy społecznej mimo swej niepełnosprawności czy choroby nadal odczuwa emocje, nawet jeśli nie rozumie co się do niego mówi.
Najważniejsze w opiece jest zatem zachowanie poczucia godności.**

Komunikacja

Komunikacja zawiera kilka aspektów: przekaz werbalny, czyli słowa których używamy; przekaz niewerbalny, czyli ton głosu, wysokość głosu oraz mowa ciała, czyli gesty, mimika, zachowanie odległości między rozmówcami.

W tym miejscu należy skupić się na sposobach prowadzenia rozmowy i stworzeniu właściwych warunków do rozmowy z mieszkańcem domu.

Oto kilka wskazówek:

- zwracaj się do mieszkańca w sposób łagodny, grzeczny;
- skupiaj się na głównym zagadnieniu;
- używaj krótkich i prostych zdań;
- upewnij się, czy mieszkaniec dobrze cię zrozumiał;
- daj podopiecznemu tyle czasu na odpowiedź, ile potrzebuje;
- swoją wypowiedź możesz wzmocnić przez gest, mimikę;
- gdy będziesz trzymał za rękę mieszkańca – może to pomóc mu w skupieniu uwagi na rozmowie z tobą, da poczucie bezpieczeństwa, troski o niego;
- nie zaprzeczaj, nie kłóć się z mieszkańcem, to tylko pogarsza sytuację;
- nie mów tonem rozkazującym, nie bądź protekcyjny;
- nie rozmawiaj o mieszkańcu w jego obecności tak, jakby go przy tym nie było;
- unikaj rozmów przy głośnym telewizorze, radiu – to rozprasza;
- podczas rozmowy skup się na mieszkańcu, nie chodź, nie kręć się po pokoju, nie rozmawiaj w przejściu, na korytarzu – okaż mu, że jest dla Ciebie ważny;

- nie narzucaj mieszkańcowi, co może, a czego nie może robić, lepiej podpowiedz co jest w stanie zrobić i co jest dla niego bezpieczne.

Dla potwierdzenia ważności komunikacji, przytoczę pewną anegdotę:

Pewien mieszkaniec domu – młody chłopak – bardzo denerwował się, bo nie mógł sprostać oczekiwaniom opiekuna, którego zresztą bardzo lubił. Chodziło o zwykłą czynność, którą wykonywał setki razy – wieczorne mycie zębów. Komunikat brzmiał mniej więcej tak: Jasiu już późno, umyj zęby, tylko tak – na jednej nodze i do spania!!!

Jasiu nie umiał tego wykonać, bo trudno mu było myć zęby i stać na jednej nodze!

Rozmowa rozwojowa – jako narzędzie pracy do rozwiązywania problemów

Jak w każdym miejscu pracy, tak i w domu pomocy społecznej zdarzają się sytuacje problemowe, zadania trudne do zrozumienia i wykonania.

Pomocna w rozwiązywaniu wyjścia z trudnej sytuacji może być odpowiednio przeprowadzona rozmowa rozwojowa.

Celem rozmowy rozwojowej jest pomoc w zrozumieniu sytuacji, w której pracownik znalazł się i podjęcie przez niego decyzji -poprzez umiejętne zadawanie pytań.

W rozmowie rozwojowej możemy wyróżnić kilka etapów:

- Przeszłość

poziom A, w którym rozmówca poprzez dobrze zadawane pytania musi zobaczyć rzeczywistość i uświadomić sobie: co się stało, kto w tym uczestniczył,

poziom B, w którym należy poprzez dobre pytania pomóc rozmówcy zrozumieć rzeczywistość i odpowiedzieć na pytanie, dlaczego tak się stało, co się pod tym kryje?

- Teraźniejszość

poziom C, zakłada poznanie rzeczywistości, czyli odczuć rozmówcy, jak się z tym czuje

- Przyszłość

Poziom D, znalezienie kierunku rozwiązania problemu, ideału.

Poziom E – pomoc rozmówcy w osiągnięciu nowej rzeczywistości, znalezienie odpowiedzi, jakie konkretne działania trzeba podjąć aby osiągnąć cel.

Obszar D i E to działanie.

Rozmowa rozwojowa

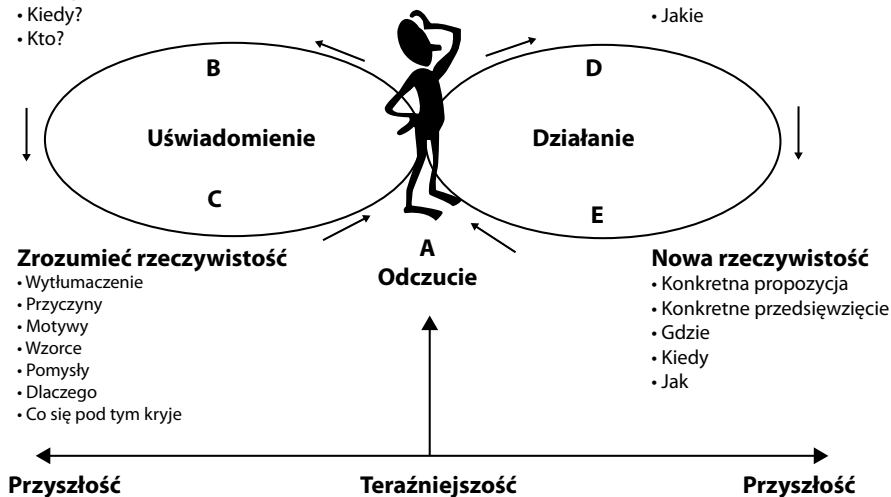
Cel: Zadając pytania pomóc jej/ jemu zrozumieć sytuację w której się znajduje i w podjęciu decyzji.

Zobaczyć rzeczywistość

- Fakty
- Przykłady
- Obserwacje
- Co się stało?
- Kiedy?
- Kto?

Znaleźć kierunek

- Ideał
- Cel
- Motyw
- Co
- Jakie



Ważne!!! Nie jest dozwolone proponowanie gotowych rozwiązań!

Kluczowe dla dialogu jest otwarcie na treści wnoszone przez innych oraz gotowość do ich zrozumienia i rozważenia. Najtrudniejszym i koniecznym elementem jest zawieszenie własnych założeń, czyli większości naszych przekonań na temat tego, co jest słuszne, gdzie leży racja, jak powinno być. Nie chodzi o to, żeby z nich zrezygnować, ale o to, żeby podczas dialogu naprawdę słuchać drugiej osoby nie oceniając.

Część V

Jak to jest uczestniczyć w projekcie – – refleksje

Barbara Hałas – dyrektor Domu Pomocy Społecznej w Bochni

Pomysł przystąpienia do projektu zrodził się na spotkaniu podsumowującym jego realizację w DPS: Płazie, Więckowicach i Białce Tatrzańskiej, które odbyło się w maju 2005r., a więc tuż po zakończeniu rozbudowy naszego Domu i uruchomieniu oddziału dla 50 osób przewlekle psychicznie chorych. Był to więc dobry moment aby bardziej zaangażować się w pracę merytoryczną, szczególnie z osobami psychicznie chorymi, gdyż było to nowe doświadczenie w naszej pracy.

W dotychczas istniejących budynkach funkcjonował Dom dla osób w podeszłym wieku. Projekt skierowany był właśnie do tego typu placówek domów dla osób przewlekle psychicznie chorych. Chęć udziału w projekcie wynikała także ze świadomości potrzeby stałego rozwoju i poznawania nowych metod pracy, chociaż nasuwały się wątpliwości i pytania: Czemu ma służyć? Przecież Dom spełnia wszystkie wymagane standardy dla tego typu placówek, znane i realizowane w naszym Domu było hasło przewodnie tego projektu od pacjenta do mieszkańca, od grupy do indywidualności, od instytucji do mieszkań.

Wszyscy mieliśmy też świadomość naszej dobrej pracy z oddaniem i poświęceniem podopiecznych Projekt dotyczył domu dla osób przewlekle psychicznie chorych, ale postanowiliśmy wprowadzić go równolegle w dwóch domach również dla osób w podeszłym wieku. Taka była wola większości pracowników, których zainteresowałam projektem organizując spotkania na każdym etapie jego realizacji.

Projekt zmieniał nasze postawy i myślenie, wymagał większego zaangażowania od każdego z nas. Zauważyłam potrzebę większego zaangażowania w bezpośrednią pracę z pracownikami, po prostu częstszych spotkań, miały one na celu przede wszystkim budowanie świadomości personelu, wspieranie osób przekonanych do projektu oraz pokazywanie efektów wprowadzanych zmian. Ponadto spotkania z pracownikami są bardzo ważną formą dialogu. Na zebraniach każdy ma możliwość wypowiedzenia się na tematy dotyczące mieszkańców, pracownicy którzy są najbliższymi potrzeb podopiecznych zgłasza-

ją problemy, wnoszą pomysły, a owocem są wnioski i zadania do realizacji wyznaczone przez zespół.

Najważniejszym dla nas zadaniem było rozwiązanie problemu zamkniętych drzwi wejściowych. Pewne zdarzenie sprawiło, że działając w poczuciu odpowiedzialności za bezpieczeństwo mieszkańców ograniczyliśmy wolność wszystkich zamykając drzwi wejściowe. Przez cały czas mieliśmy świadomość, że niektórzy mieszkańcy czuli się z tym źle, co sami nam sygnalizowali. Na częstych spotkaniach zespołu terapeutyczno- opiekuńczego analizowaliśmy sposoby rozwiązywania tego problemu, widzieliśmy zasadność takich działań. To było bardzo trudne, wymagało od nas odwagi i obdarzenia mieszkańców większym zaufaniem, dlatego ten proces otwierania drzwi trwał bardzo długo, ale zakończył się sukcesem.

Wprowadzone zmiany pozwoliły udoskonalić nasze działania, które zapewniają dobre życie mieszkańcom. Wpłynęły na zadowolenie mieszkańców, którzy czują się potrzebni i odpowiedzialni za dom i współmieszkańców, ich życie ma sens, czują się wspólnotą, to miejsce identyfikują ze swoim domem rodzinnym. Zmiany wpłynęły również korzystnie na pracowników, którzy lepiej współpracują i wspierają się w pracy, mają lepszą świadomość z zakresu całościowej realizacji zadań. To daje im poczucie bezpieczeństwa.

Wprowadzone zmiany dają lepsze efekty pracy. Warunkiem sukcesu jest otwartość, zaangażowanie i umiejętność współpracy. To dzięki wspólnemu wsparciu możemy tworzyć dobry zespół, który realizuje zamierzone cele i zadania. Te cele są aktywne, żyją w naszej świadomości. Cele wyznaczamy wspólnie z pracownikami. Na comiesięcznych spotkaniach zespołów terapeutyczno- opiekuńczych jest oceniany stopień realizacji zaplanowanych działań, osiągnięte efekty pracy. Pracownicy są zaangażowani i odpowiedzialni, zwiększyła się ich samodzielność. Prawdę mówiąc, jest to bardzo korzystne.

Naszymi najważniejszymi efektami są:

- zmodyfikowany schemat organizacyjny,
- ulepszone indywidualne plany wsparcia mieszkańców,
- wypracowane wartości: ważne dla mieszkańców i pracowników,
- duża różnorodność zajęć dla mieszkańców,
- ścisła współpraca z rodziną mieszkańca,
- większa swoboda mieszkańców - „otwarte drzwi”,
- większa aktywizacja mieszkańców w życiu codziennym,
- zmiana podejścia do mieszkańca,
- większa świadomość personelu i odpowiedzialność za mieszkańca i instytucję.

Z perspektywy czasu patrząc na wszystkie zmiany, które udało nam się wprowadzić jestem zadowolona, że podjęliśmy trud związany z realizacją projektu

duńskiego w naszym Domu. Ja osobiście miałam szansę przekonać się, że nie ma rzeczy niemożliwych i jeżeli nam na czymś bardzo zależy, to można to osiągnąć!

Małgorzata Zajt, Andrzej Cisko, Magdalena Szewczyk – pracownicy DPS w Bochni

Przed wprowadzeniem projektu nam (pracownikom) towarzyszyła niepewność, lęk. Nikt z nas do końca nie wiedział, co ten projekt wniesie w naszą pracę i na ile będziemy mieć na to wpływ, a co będzie z góry narzucone. Towarzyszyła nam obawa przed powierzeniem kolejnych zadań, którym być może do końca nie będziemy w stanie podolać. Początki były trudne, podchodziliśmy do przedstawionych nam propozycji zmian z dużą rezerwą a niekiedy z sceptycyzmem. Wszyscy wiedzieliśmy, że zmiany są potrzebne, aczkolwiek nie w tak dużym zakresie i na wszystkich płaszczyznach.

Przełomowym momentem było zapewnienie przez osoby należące do grupy sieciowej projektu, że na wszelkie zmiany będziemy mieli wpływ, poprzez zobaczenie tego jak jest, a jak być powinno. Motywacją do zmiany i działania było zrozumienie głównej idei tego projektu, która zakładała, mieszkańiec i jego dobro jest wartością nadrzędną, że jakość jego życia należy podnieść, a praca personelu, może być lepsza i bardziej efektywna.

Zauważyliśmy, że założone przez nas cele i realizowane dla ich osiągnięcia zadania, przynoszą pożądane rezultaty, a co za tym idzie lepsze funkcjonowanie mieszkańców Domu.

Traktowanie mieszkańca w sposób indywidualny, rozpatrywanie jego problemów pod kątem zaistniałych konkretnych sytuacji udało się nam dzięki podziałowi Zespołów Terapeutyczno-Opiekuńczych na mniejsze grupy, które mają swojego koordynatora odpowiedzialnego za pracę swojego zespołu.

Do tego służy także zmodyfikowany przez nas Plan Indywidualnego Wsparcia, który zawiera między innymi szczegółowy opis funkcjonowania mieszkańca w poszczególnych sferach życia, jego potrzeby i problemy oraz wytyczone dla każdego z nich konkretne, często drobne a jak ważne do osiągnięcia cele.

Do tych planów dołączyliśmy kartę obserwacji i spostrzeżeń, w której odnotowuje się bieżące problemy, niepokojące spostrzeżenia w danej chwili. Stanowi ono narzędzie monitoringu każdego mieszkańca. Jeżeli zaistnieją ważne problemy, sytuacje kryzysowe są rozpatrywane na bieżąco przez zespół obecny na dyżurze, który podejmuje odpowiednią decyzję spisując stosowny protokół.

Powyższe działania wywołały szereg pozytywnych zmian w relacjach personel – mieszkaniec, personel – personel.

Jak się okazało zadowolony mieszkaniec lepiej współpracuje z pracownikami.

Częściej zgłasza swoje problemy, nierzadko bardzo osobiste, podejmuje nowe działania, jest bardziej otwarty na kontakt ze światem zewnętrznym.

Unika teraz zachowań i procedur rozwiązywania różnych trudności w inny sposób jak do tej pory, które często były nieskuteczne, a nawet niewłaściwe.

Projekt sprawił, że mieszkaniec jest w większym stopniu gospodarzem, a my gośćmi w jego domu. On czuje się swobodnie, dobrze, bezpiecznie, sam podejmuje decyzje, nikt nie narzuca mu swojej woli.

Stało się zauważalne, że mieszkańcy czując się bardziej „jak u siebie” sami wychodzą z inicjatywą działania na rzecz Domu i otoczenia, czego przykładem są: pielęgnowane rabaty kwiatowe, krzewy, ogród warzywny i pomoc w drobnych pracach porządkowych oraz pomoc w opiece przy mniej sprawnych współmieszkańcach. Tą sytuację najlepiej obrazuje wypowiedź przewodniczącego Rady Mieszkańców: „Jesteśmy bardziej samodzielni, bardziej doceniani przez personel, mamy więcej swobody, po prostu mieszka się nam lepiej”.

Takie zaangażowanie mieszkańca daje mu wiele satysfakcji oraz pozwala mu na chwilę zapomnienia o wielu przykrych sytuacjach z przeszłości.

Mieszkańcy sami decydują o wystroju, wyposażeniu swojego pokoju, mają także możliwość zmiany produktów w ramach swojej diety. Współdecydują o organizowanych imprezach integracyjnych oraz o wyborze form spędzania czasu wolnego.

Dobro mieszkańca mogliśmy osiągnąć przez dobrą pracę pracowników wszystkich działów. Warunkiem sukcesu jest zaangażowanie, umiejętność współpracy, wspólne rozwiązywanie problemów mieszkańca.

Bardzo ważnym elementem wpływającym na jakość życia mieszkańca jest idea pracownika pierwszego kontaktu, która w pełni w naszym domu jest realizowana.

Bezpośrednią korzyścią dla pracowników z realizowanego projektu jest lepsza komunikacja i współpraca, skuteczniejsze rozeznanie potrzeb mieszkańca, co skutkuje właściwym postępowaniem wobec niego, zwłaszcza w różnego rodzaju sytuacjach konfliktowych, co z kolei pozwala na lepsze relacje pomiędzy pracownikami i mieszkańcami.

Mieszkańców dostrzegamy nie jako pacjentów tylko członków wspólnoty.

Magdalena Majka – pracownik DPS w Bochni

Szanowni Państwo! Kilka zdań od siebie, jako pracownika wdrażającego ten projekt, a także osoby czynnie w nim uczestniczącej. Kwestia najważniejsza to fakt, iż jako pracownicy pełniąc swoje funkcje i obowiązki działamy według

celów oraz zadań, które realizują wartości ważne dla pracownika jak i przede wszystkim dla mieszkańca naszego Domu. Pytanie na które chciałam odpowiedzieć brzmi: „**Jakie są odczucia i jaki wpływ miało na mnie, jako pracownika, przeprowadzenie i wdrożenie modelu duńskiego**”? Myślę, że jest mi o tyle łatwiej o tym mówić dlatego, że pracuję od początku powstania DPS-u. Jestem pracownikiem, który ściśle jest związany z mieszkańcami nie tylko samą pracą i swoimi obowiązkami, ale również (co powinnam bardzo podkreślić) emocjonalnie. Kiedy w 2006r. roku po raz pierwszy usłyszałam o projekcie zaczęłam zastanawiać się: po co?, dlaczego?, w jakim celu? czemu ma to służyć? Moja pierwsza myśl jako pracownika: „naprawdę wymyśla ją!, przecież to bez sensu. To ja dwoję się i troję aby wszystko było wykonane profesjonalnie, z całkowitym oddaniem, a ktoś jeszcze będzie mi mówić, że to, co robię w jakimś sensie jest dobre, jednakże to nie jest do końca to, co powinnam robić!” Całkowity pesymizm, sceptyczne nastawienie, obawy, niepokój czy podołam wyzwaniu. Po trzech latach muszę przyznać się do faktu, że bardzo się myliłam. Dlaczego? – zapytają Państwo. W kilku punktach to wyjaśnię mówiąc oczywiście z perspektywy pracownika.

Projekt ten i realizowanie poszczególnych zadań oraz celów był możliwy tylko i wyłącznie przy zaangażowaniu wszystkich grup zawodowych będących w DPS. Jednym akceptacja zadań oraz ich wdrażanie przychodziło trudniej, drugim łatwiej.

Udało nam się, ponieważ nastąpiła zmiana naszej mentalności, że to co robimy ma czemuś służyć a przede wszystkim komuś (Mieszkańcom), że poprzez nasze podejście do tematu zaczniemy również odczuwać zmiany w samych sobie. Co po krótkim czasie zaowocuje zmianą naszego podejścia do pracy i wykonywania swoich obowiązków.

Jako pracownikowi Projekt dał mi przede wszystkim niesamowitą satysfakcję, że to co na początku wydawało się niemożliwe zostało zrealizowane.

Radość i uśmiech; ponieważ jeżeli mieszkańcy są szczęśliwi, radośnie mnie witają, chcą ze mną być, ufają mi bo wiedzą, że to ja jestem dla nich. To ja jestem pracownikiem ale teraz moją funkcję bardziej traktuję „gościnnie” tzn. ja jestem gościem w ich domu i to oni decydują co dzisiaj chcą robić, jak wyglądać.

Poczucie bezpieczeństwa – to było dla mnie najważniejsze, ponieważ teraz, jako pracownicy jesteśmy jednym współodpowiedzialnym zespołem, który wspiera się nawzajem, udziela dobrych rad, ale również potrafi wyrazić swoje zdanie na dany temat.

Częste co miesięczne spotkania grup, a także spotkania w każdej sytuacji problemowej, pozwoliły nam na rozwiązanie wielu bardzo trudnych problemów, gdzie wspólnie rozmawialiśmy wyrażając swoje opinie na dany temat,

a później podejmowaliśmy odpowiednie środki, aby ten problem został całkowicie zniwelowany bądź przynajmniej zminimalizowany. Wiąże się to z przepływem informacji pomiędzy pracownikami, który przed projektem chcąc nie chcąc był bardziej utrudniony, informacje były przekazywane z ust do ust, co w niektórych przypadkach dawało wręcz negatywne skutki. Teraz można powiedzieć szczególnie o moim/naszym zaangażowaniu, mobilizacji, fakcie, że zawsze w każdej sytuacji możemy liczyć na siebie.

Bardzo istotnym jest również fakt „zbliżenia się” do Dyrekcji, współpracowników oraz kierownika oddziału. Z mojego punktu widzenia to najważniejsze. My wspólnie teraz decydujemy, wymieniamy doświadczenia, nauczyliśmy się słuchać siebie nawzajem, darzymy się zaufaniem, najdrobniejsze szczegóły związane z życiem Mieszkańców oraz funkcjonowaniem naszego Domu są omawiane teraz wspólnie. Pomimo wielu obowiązków Dyrekcji i Kierownika Oddziału zawsze mają dla nas czas. To bardzo ważne dla mnie, zdawać sobie sprawę, że zawsze zostanę przyjęta i wysłuchana. Dlaczego tak uważam? Ponieważ było wiele sytuacji bardzo stresujących, takich, które musiały „czekać” na rozwiązanie. W moim mniemaniu wpływało to na mnie nie tylko negatywnie ale wręcz utrudniało pracę. Zastanawiałam się co będzie jutro, jak to będzie rozwiązane? Jako pracownik/opiekun w pewnym momencie zrozumiałam, że to co robię ma naprawdę szczytny cel i będzie prowadziło małymi krokami do osiągnięcia sukcesu. Projekt pomógł nam budować pozytywne relacje pomiędzy Dyrekcją, kierownictwem i pracownikami.

Ostatni punkt dotyczy funkcjonowania samych Mieszkańców i zmiany naszej świadomości i wykonywania naszych obowiązków. To Oni są u siebie, to oni decydują, to jest Ich Dom. Stosować takie metody, aby pomagać a nie wyręczać. Niech Pan Jan goli się sam, niech to trwa pół godziny bo trzęsą mu się ręce, ale niech będzie miał świadomość, że wcale nie jest już niesamodzielnym, że da radę. Chwalmy, bądźmy empatyczni, cierpliwi i co najważniejsze potrzymajmy Panu Janowi lusterko!!! I to będzie naszym największym sukcesem związanym z tym projektem, że Pan Jan sam się ogoli i powie na koniec „Niech Ci to Bóg wynagrodzi”.

Mieczysław Majchrzak – mieszkaniec DPS

Najistotniejsze zmiany po wprowadzeniu modelu duńskiego, dla mnie jako mieszkańca Domu Pomocy Społecznej w Bochni.

Najważniejsza zmiana jaka zaszła w naszym domu, to otwarte drzwi. Do tej pory drzwi wyjściowe były cały czas zamknięte, opuścić budynek mogliśmy tylko w towarzystwie personelu. Teraz jest inaczej. Nie żyjemy już jak w więzieniu, ale jak w domu. Zmieniło się to poprzez pełnienie dyżurów przez

mieszkańców przy drzwiach wyjściowych, przez co drzwi są cały dzień otwarte. Znajduje się tam również zeszyt wyjść poza budynek DPS (do sklepu, do miasta, itp), w którym mieszkańcy wypisują się podając cel wyjścia i godzinę powrotu.

Kuchnia na pierwszym piętrze jest również udostępniona dla mieszkańców. Przedtem nikt z mieszkańców nie mógł sam sobie zrobić kawy czy herbaty, musieliśmy prosić opiekuna, który przecież ma też inne sprawy i kiedy na przykład kogoś kąpał, musieliśmy czekać. Wiem, że opiekunowie bali się o nas, że się poparzymy, że tego nie potrafimy... A teraz pełnimy dyżury w kuchence, dbając o czystość, pomagając niepełnosprawnym mieszkańcom zrobić sobie kawę lub herbatę. W kuchni znajduje się również kuchenka elektryczna na której gotujemy w miarę potrzeb różne potrawy, a w piekarniku pieczemy placki na urodziny lub imieniny mieszkańców.

Pragnę zaznaczyć, że zbieramy makulaturę i butelki, które oddajemy do skupu, a za otrzymane pieniądze kupujemy kawę, cukier, herbatę i co srodę robimy sobie tzw. „kawiarenki”.

Mieszkańcy przewożą również posiłki w termosach na drugi budynek. Dbamy o wygląd zewnętrzny otoczenia, tj. kosimy trawę wokół budynku, uprawiamy ogródek, gdzie sadzimy jarzyny, kwiaty itp.

Pomagamy też w kuchni robić porządki po posiłkach oraz pomagamy sobie wzajemnie.

Wszystko to zawdzięczamy wspaniałej pani dyrektor, pani oddziałowej i całemu personelowi, który wychodzi naprzeciw naszym oczekiwaniom.

s. Karina Baca – pracownik DPS w Wadowicach

Moje doświadczenie projektu

W marcu 2006 roku zostałam zaproszona przez Siostrę Dyrektor do współpracy w przeprowadzeniu projektu na terenie naszego domu. Pierwsze spotkanie, z Grupą Rozwoju, przyniosło bardzo podzielone zdania wśród pracowników dotyczące sensu wdrażania projektu w naszym domu. Jednym z argumentów przemawiających przeciwko realizacji był „fakt” że nasz dom funkcjonuje bardzo dobrze i nie ma potrzeby czegokolwiek zmieniać.

Osobiście widziałam potrzebę zmian i ulepszeń, a samo przystąpienie do tego przedsięwzięcia wiązałam z wyróżnieniem, ale zdawałam sobie sprawę z ogromu pracy jaki stoi przed nami. Do dziś brzmią mi w uszach słowa s. Pastrycji i p. Ewy: „ jak wyobrażam sobie nasz dom za trzy lata?” To pytanie stało się wyzwaniem.

Z punktu widzenia pracownika, osoby, która podjęła się współodpowiedzialności za wdrożenie tego projektu w naszym domu, z całym przekonaniem mogę

powiedzieć, że idea rozłożenia tego projektu na okres 3 lat jest jak najbardziej słuszną i pożądaną. Projekt ten wymaga „czasu” na zaistnienie. Innymi słowy każda decyzja, każdy krok musi dojrzeć w sercach osób pracujących – ale żeby tak było, potrzeba ludzi, którzy chcą, którzy rozpalą innych do działania. Samemu trzeba płonąć, żeby móc rozpalać innych. Często słyszałyśmy to zdanie. Z tym było różnie. Z pewnością nie może to być tylko projekt zespołu sieciowego, gdyż on nie zaistnieje w domu. Doświadczyłyśmy tego osobiście. Kolejna szansa dana nam przez Grupę Rozwoju spowodowała wielką mobilizację sił i znalazła przełożenie w postaci zaangażowania siostr koordynatorek i grupy pracowników świeckich.

Projekt w swoich założeniach nie uwzględnia wsparcia finansowego. Dla naszego domu priorytetową rzeczą, która otworzyłaby nam okno na świat – było zainstalowanie windy. Udało się. Fakt ten sprawił, że mieszkanki, dotychczas nie wychodzące na zewnątrz, wyjeżdżają do ogrodu, to z kolei wymagało przeorganizowania rozkładu dnia w poszczególnych grupach.

W ramach wdrażania projektu w życie wyodrębniono nowy etat – psychologa dla grupy rozwijającej się. I tak nasze najmłodsze, najmniej sprawne mieszkanki pod fachowym okiem mogą korzystać z zajęć specjalnie dla nich dostosowanych – także w sali doświadczania świata. Również udało się wygospodarować pokój do zajęć logopedycznych i podręczną biblioteczkę dostępną dla pracowników. Efekty projektu są widoczne również w sferze organizacji pracy naszego domu.

Opracowanie nowego schematu organizacyjnego wskazującego jasne zależności jak również określenie zadań i odpowiedzialności siostr koordynujących pracę grup – przyczyniło się do zaistnienia większej harmonii. Wypracowano również cotygodniowe spotkania siostr koordynujących wraz z siostrą Dyrektorem. Natomiast koordynatorzy spotykają się ze swoimi pracownikami raz w miesiącu. Co 1,5 miesiąca jest spotkanie ogólne dla całego zespołu pracowniczego. Duże zaangażowanie wykazali pracownicy w pisanie planów indywidualnej opieki. Poszczególne osoby, bezpośrednio pracujące z mieszkańcami, przygotowały materiał dotyczący danej mieszkanki, by na wspólnym spotkaniu móc podzielić się swoimi przemyśleniami i uzupełnić o spostrzeżenia innych osób pracujących w tej grupie. PIO stały się „żywe”, co myślę ma nie mały wpływ na jakość pracy z mieszkankami. Najważniejszym założeniem projektu była poprawa życia mieszkanki. Myślę, że wyżej wymienione efekty bardzo przyczyniły się do tej poprawy i wpłynęły na lepsze zagospodarowanie wolnego czasu, urozmaicenie zajęć, wyjścia poza teren DPS, zajęcia rehabilitacyjne i terapeutyczne dla osób, które z nich nie korzystały. Wprowadzenie katechezy ogólnej ma niewątpliwie wpływ na rozwój duchowy naszych miesz-

kanek, a kontynuacja współpracy z wolontariatem jest kolejną szansą na prowadzenie integracji ze środowiskiem lokalnym.

Wypada zadać sobie pytanie: Czego nauczył mnie ten projekt? - umiejętnego planowania pracy, współpracy i refleksyjnego podchodzenia do tego, co jest moim zadaniem – tak, aby to co robię pogłębiło we mnie miłość i zadowolenie, a osoby dla których to robię, by czuły się szanowane, kochane i radosne. Warto było podjąć ten trud.

Część VI

Podsumowanie

To trudny Projekt!

Bo jak zrobić coś, co wszyscy już mają, wszyscy pracują najlepiej (jak potrafią!). Często też Ci, którzy prowadzą na przykład dom dla osób z chorobą psychiczną – mówią, że to Projekt nie dla nich, że to dla domu z osobami w podeszłym wieku albo, że to tylko taka „kosmetyka”.

A ja twierdzę, wraz z tymi, którzy ten Projekt już przeszli – że ten Projekt powinien być realizowany tam – gdzie jest CZŁOWIEK, bo on dotyka człowieka bardzo głęboko!

Do Projektu można podejść z zachwytem – bo tak ciekawie został zaprezentowany, z rezerwą – bo przecież wszystko już mamy, ale przeprowadzić go można tylko wtedy, kiedy jest się otwartym, szczerym i zaangażowanym. Wystarczy pewność, że jesteśmy najlepsi – zastąpić myślą, że możemy swoją pracę wykonywać jeszcze lepiej – pamiętając jednocześnie, że pracujemy z ludźmi i dla ludzi.

Przy takich założeniach zobaczymy, jak wiele potrafi nas jeszcze zaskoczyć!

Nasz Projekt jest rozwojowy i będzie zataczał coraz szersze kręgi.

Właśnie tak się dzieje...

