

**Jakub Niedbalski\***

Uniwersytet Łódzki

<https://orcid.org/0000-0002-2803-7628>

## Kilka uwag o relacjach społecznych panujących w domach pomocy społecznej – z raportu dotyczącego badań kultury organizacyjnej

### WSTĘP

Dom pomocy społecznej (DPS) jest podstawową formą instytucjonalnej opieki państwa nad osobami starszymi, chorymi lub niepełnosprawnymi. Prawną definicję zawarto w ustawie o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 r. Nr 64 poz. 593), zgodnie z którą jest to jednostka świadcząca na poziomie odpowiedniego standardu osobom wymagającym całodobowej opieki z powodu wieku lub choroby usługi: bytowe, opiekuńcze, wspomagające i edukacyjne, w formie i zakresie wynikającym z indywidualnych potrzeb

---

\* Socjolog, pracownik naukowo-dydaktyczny zatrudniony w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalizuje się w komputerowej analizie danych jakościowych, metodach badań jakościowych, zagadnieniach socjologii niepełnosprawności i socjologii sportu. Prowadzi badania poświęcone aktywizacji społecznej osób z niepełnosprawnością, a także dotyczące sytuacji rodzin z osobami niepełnosprawnymi i podmiotów oraz instytucji je wspomagających. Jest autorem kilkudziesięciu publikacji naukowych poświęconych problematyce niepełnosprawności, pomocy społecznej, a także metodologii badań jakościowych. Uczestniczył w kilku grantach i projektach badawczo-naukowych (jako kierownik, wykonawca oraz ekspert) poświęconych problematyce niepełnosprawności, sportu, metod badań jakościowych. Recenzent w czasopiśmie i wydawnictwach polskich oraz zagranicznych. Redaktor prowadzący „Przeglądu Socjologii Jakościowej”. Przewodniczący Sekcji Socjologii Niepełnosprawności działającej przy Polskim Towarzystwie Socjologicznym. Za swoją działalność naukowo-badawczą uzyskał kilkakrotnie nagrody oraz wyróżnienia. Jego główne zainteresowania badawcze to: metody badań jakościowych, symboliczny interakcjonizm, zarządzanie zasobami ludzkimi, socjologia organizacji, polityka społeczna, socjologia niepełnosprawności, socjologia sportu, wykorzystanie nowych technologii i komputerowego wspomagania w analizie danych jakościowych.

jednostki. W systemie opiekuńczym państwa dom pomocy zapewnia wsparcie dla osób potrzebujących, które mają trudności z przystosowaniem się do życia w społeczeństwie. Rola i znaczenie tej formy pomocy aktualnie rośnie, co stanowi wyzwanie tak dla obecnych, jak i przyszłych placówek i wymaga podjęcia skutecznych działań w zakresie dostosowania ich do dzisiejszych warunków społeczno-ekonomicznych i określenia miejsca tych instytucji w gospodarce rynkowej.

Ostatnie wydarzenia, zwłaszcza te związane z pandemią COVID-19 pokazały, jak bardzo niepewna może być sytuacja osób zamieszkujących tego rodzaju placówki. Obnażyła ona także liczne niedoskonałości systemowe, uwydatniając w ten sposób to, co jest charakterystyczne dla świata VUCA (*Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity*), a więc zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Owe elementy świata VUCA są stale obecne w życiu jednostek w postmodernistycznym świecie. Niemniej jednak trudności, które są charakterystyczne dla współczesnych społeczeństw, zostały dodatkowo zaakcentowane przez pandemię COVID-19. Jednocześnie wydaje się, że ten trudny okres i związane z nim liczne problemy, z jakimi zwłaszcza na początku pandemii borykali się zarówno pracownicy, jak i mieszkańcy tych placówek, nie wpłynęły na ogólną charakterystykę tego rodzaju instytucji. To bowiem, co stanowi ich istotę i decyduje o ich specyfice, wydaje się mieć charakter stały, który nie poddaje się sytuacyjnym perturbacjom, nawet tak wyjątkowym, jak pandemia (Doiczman-Łoboda i in. 2021). W związku z tym niniejszy tekst także stara się nakreślić ów uniwersalny, a można rzec ponadczasowy charakter instytucji opiekuńczej, jaką jest DPS, odnosząc się do kwestii reprezentowanej przez nią kultury organizacyjnej. Jak bowiem w każdej instytucji, także w domu pomocy istnieje określona, właściwa danej placówce kultura organizacyjna, rozumiana jako podzielane zbiorowo i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania wraz z całą sferą symboliczną funkcjonowania organizacji, obejmującą język, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy i rytuały w niej występujące (Konecki 1985).

W badaniach nad kulturą organizacyjną dokonał się duży postęp, nadal jednak wśród publikacji i opracowań na ten temat dominują te dotyczące sfery biznesowej, natomiast zdecydowanie rzadziej opisuje się kulturę organizacyjną instytucji państwowych, a zwłaszcza instytucji pomocy społecznej. Dlatego niniejsza praca

to jedna z nielicznych prób opisu kultury organizacyjnej funkcjonującej w obecnie działających domach pomocy społecznej (Niedbalski 2007a).

W celu dokonania analizy kultury organizacyjnej posłużono się dwoma teoretycznymi modelami: biurokratyczno-represyjnym oraz indywidualistyczno-autonomicznym, z których pierwszy przypomina cechy Goffmanowskiej instytucji totalnej, a drugi reprezentuje typ placówki nastawionej na autonomię i samostanowienie mieszkańców (zob. Niedbalski 2013). Dla określenia, który z tych modeli najlepiej oddaje charakterystykę placówek pomocy społecznej, badaniu poddano charakter wzajemnych interakcji pomiędzy środowiskiem pensjonariuszy i personelu oraz relacje panujące wewnątrz z każdej z tych grup, a ów przebieg kierunków interakcji nazwany został „czterema frontami interakcji”. Główny cel niniejszej pracy to określenie dominujących cech kultury organizacyjnej DPS-ów i odniesienie ich do modeli teoretycznych.

Z tego względu główny problem badawczy niniejszej pracy brzmi: jaki typ organizacji reprezentują domy pomocy społeczne w Polsce? Czy jest to model represyjno-biurokratyczny, czy też zorientowany na jednostkę i uwzględniający jej potrzebę samostanowienia?

Dla osiągnięcia celu pracy i rozstrzygnięcia, który model jest dominujący w warunkach DPS-u, posłużono się obserwacją uczestniczącą oraz wywiadami swobodnymi, co pozwoliło na zgromadzenie niezbędnego materiału empirycznego<sup>1</sup>.

## ANALIZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ DPS-U

### – „CZTERE FRONTY INTERAKCJI”

Przystępując do opisu kultury organizacyjnej domu pomocy założono, że najważniejszym sposobem jej zbadania będzie przeanalizowanie interakcji zachodzących pomiędzy przedstawicielami określonych grup. Ze względu na charakter i cel placówek opiekuńczych, zbiorowościami takimi są z jednej strony mieszkańcy, a z drugiej personel domu pomocy. Jako trzecia, indywidualna, a nie kolektywna strona, została wydzielona dyrekcja badanej

---

<sup>1</sup> Badania, których owocem jest niniejszy artykuł przeprowadzono i ukończono przed okresem pandemii COVID-19. W związku z tym wnioski z badań nie obejmują szerzej wątków, jakie związane są z sytuacją tego rodzaju placówek w czasie pandemii.

jednostki. Wymienione podmioty, wchodząc w określone zależności i interakcje, tworzą układ składający się z następujących związków: mieszkańcy vs. mieszkańcy, mieszkańcy vs. personel, personel vs. mieszkańcy oraz dyrekcja vs. mieszkańcy i dyrekcja vs. personel (zob. Niedbalski 2014).

Wskazane powyżej kierunki zależności zostały określone w niniejszym opracowaniu jako „fronty interakcji”. W dalszej części zostaną omówione poszczególne z nich, przy wskazaniu na najważniejsze kategorie, wyselekcjonowane podczas analizy zdobytego materiału empirycznego, opisujące każdą z wymienionych grup.

## Mieszkańcy wobec mieszkańców

Dom pomocy społecznej stanowi dla wielu przebywających w nim osób miejsce, w którym spędzają większość swojego życia, nierzadko doczekawszy sędziwej starości. Dlatego funkcje takiej instytucji nie powinny kończyć się na zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych, rozumianych jako potrzeby natury biologicznej czy fizjologicznej. W środowisku mieszkańców, podobnie zresztą jak wśród członków każdej społeczności, ujawniają się potrzeby natury emocjonalnej. W związku z tymi potrzebami, indywidualnymi dla każdego człowieka, powstają różnego rodzaju relacje i zależności, będące próbą ich zaspokojenia. W przebadanej grupie mieszkańców najczęściej pojawiały się więc zwykłe znajomości, ale także przyjaźnie, a nawet związki emocjonalne (czasem połączone z aktywnością seksualną). O ile znajomości czy przyjaźnie stanowią dość częsty przejaw zaspokajania potrzeb emocjonalnych wśród mieszkańców, o tyle związki emocjonalne, a tym bardziej powiązane z aktywnością seksualną, należą do zjawisk rzadszych. W przypadku rozpowszechnionych w kręgu osób zamieszkałych w domu pomocy przyjaźni i znajomości można wskazać na cały szereg i szerokie spektrum sytuacji, w jakich takie relacje się objawiają. Należą do nich m. in.: wspólne spędzanie czasu, uczestnictwo w zajęciach terapeutycznych czy występujące dość często wspólne organizowanie imprez okolicznościowych, takich jak imieniny czy urodziny mieszkańca. Inną kategorię stanowią natomiast związki na tle seksualnym. Nie są one więzią natury wyłącznie uczuciowej, niemniej jednak służą zaspokojeniu określonych potrzeb psychofizycznych. Nie należą one również do częstych, chociaż nie są to przypadki odosobnione.

Jednocześnie obok przejawów sympatii oraz przyjaźni w społeczności mieszkańców domu pomocy nie brak także konfliktów

oraz sporów. Nieuchronnie, obok przyjaźni i uczuć pozytywnych, pojawiają się wszelkiego rodzaju zachowania i emocje negatywne. Występują tu bowiem, obok sporów wywołanych naturalną ludzką nadpobudliwością i reakcją na określone bodźce, konflikty „sztuczne”, czyli takie, które powstają nie pod wpływem emocji, ale są przemyślanym i zainscenizowanym działaniem niektórych mieszkańców, służącym osiągnięciu oczekiwanych rezultatów. Efektem takich poczynań mają być określone korzyści dla osób konflikt taki wywołujących. Trudno jest oceniać liczbę takich „sztucznych” konfliktów, niemniej jednak są one zjawiskiem, które występuje w domach pomocy i świadczy o interesowności oraz roszczeniowości osób tu przebywających.

Jednocześnie charakterystyczne jest wypracowanie określonego modelu rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Podkreśla się w nim rolę samodzielnego zażegnania sporów przez uczestniczących w nim mieszkańców, co stanowi pierwszy, a w wielu przypadkach ostatni jego etap. Powszechność stosowania tej metody świadczy o jej skuteczności. Jeśli jednak mieszkańcy nadal pozostają w konflikcie, wówczas jako mediator wkracza personel pierwszego kontaktu, czyli pielęgniarce i oddziałowe. Z uwagi na brak fachowego przygotowania pracowników do spełniania takiej roli, w sytuacjach wymagających szczególnych środków zaradczych, kiedy spór trwa długo i przybiera na sile, korzysta się z pomocy pedagogów i psychologów. Jeśli jednak zawiodą wszelkie dostępne środki, podejmuje się decyzję o odseparowaniu takich osób, przeniesieniu na inne piętro, a nawet do innego DPS-u.

Nie brak również sytuacji, gdy mieszkańcy wykazują duży altruizm i empatię w relacjach z innymi osobami przebywającymi w placówce. Zróżnicowane są zarówno formy takiego zaangażowania, jego odbiorcy oraz osoby wykazujące się taką postawą. Z reguły odbiorcami są tutaj mieszkańcy samotni oraz mający znaczne trudności ze zdrowiem czy poruszaniem się. Z kolei wśród świadczonych usług znajdują się mieszkańcy zazwyczaj bardziej sprawni fizycznie oraz intelektualnie, ale przy tym obdarzeni w wysokim stopniu poczuciem obowiązku wypływającego z jednej strony z odczuwanej litości, a z drugiej ze zrozumienia i empatii. Osoby takie spotykają się z dużą przychylnością, a nawet podziwem mieszkańców i personelu, chociaż nie brak też wśród mieszkańców głosów dezaprobaty czy niezadowolenia, co spowodowane jest między innymi niechęcią do jakiegokolwiek formy aktywności i negocjowaniem wszelkich jej przejawów u innych osób. Mimo to na uwagę zasługuje fakt, że można podać wiele przykładów zaangażowania

mieszkańców, takich jak pomoc w wykonywaniu podstawowych, codziennych czynności (posiłki, ubieranie itp.) czy pamięć o jubileuszach oraz uroczystościach. Mieszkańcy domu pomocy angażują się także emocjonalnie w różne sytuacje i czynią to z różnym nastawieniem. W zbiorowości tej występują więc wszelkiego rodzaju relacje. Nie brak tu agresji i konfliktów, ale są również przyjaźnie i związki uczuciowe. Całe to bogactwo jest żywym dowodem na zachowanie podmiotowości mieszkańców i ich autonomii, choć z pewnymi ograniczeniami nieodzownymi w tego typu instytucji.

### Mieszkańcy wobec personelu

Osoby zamieszkałe w domu pomocy stanowią zbiorowość, której charakterystyczną cechą jest daleko posunięta roszczeniowość wobec personelu placówki. Objawami bierności i roszczeniowości mieszkańców są w szczególności: wysługiwanie się personelem, wysługiwanie się innymi mieszkańcami, niechęć do uczestnictwa w zajęciach terapeutycznych czy organizowanych imprezach, czy wulgarnie zachowania wobec personelu. Niemal w każdym momencie, niezależnie od miejsca i charakteru wykonywanej pracy, personel narażony jest na niechętnie i agresywne zachowania. Dochodzi do nich między innymi w stołówce, gdzie padają sformułowania typu: „kelner (do personelu), a tu herbaty jeszcze nie ma”, „a czemu to nie przyniesione!”, które mają charakter rozkazu czy żądania skierowanego wprost do pracowników. Z nie mniejszymi zarzutami spotykają się również pielęgniarki, pokojowe czy opiekunki. Z reguły ma to miejsce w sytuacji odmowy wykonania danego zabiegu czy podania określonego leku, która nie jest wyrazem złej woli, lecz wynika z troski i ochrony zdrowia mieszkańców. Podobnie konieczność wykonywania przez opiekunki np. podstawowych czynności koniecznych dla utrzymywania czystości i higieny osobistej mieszkańca może wywoływać u niego niechęć i niezadowolenie.

Charakterystyczne dla domu pomocy jest również zjawisko wzrostu wymagań w miarę pobytu osoby w placówce. Wielokrotnie wskazuje na to personel, który nie waha się nawet przed użyciem stwierdzeń, że: „mają (mieszkańcy) tutaj za dobrze”, „stwarza im się warunki komfortowe” itp., a z drugiej strony podkreśla, że mieszkańcy bardzo szybko przyzwyczajają się do takiej sytuacji i zapominają o tym, jak ciężkie życie wiedli wcześniej. Istnieje nawet swego rodzaju „ścieżka aklimatyzacyjna”. Na początku, zaraz po przybyciu do DPS-u, nowy mieszkaniec jest zagubiony, nieorientowany

w funkcjonowaniu placówki, natomiast przeżywa chwile „niedowierzania i zadumy”, że znalazła się w takim „pięknym, czystym i zadbanym” miejscu. Stopniowo, wraz z upływem czasu, następuje proces integracji ze środowiskiem, a mieszkaniec ulega coraz większemu wrażeniu oczywistości stylu i jakości życia zapewnianego przez dom pomocy. Rodzi się przekonanie, które ulega utrwaleniu, że to, co zapewnia DPS, mieszkańcowi się należy, a obowiązkiem personelu jest sprostać jego wymaganiom. Uwieńczeniem tego procesu jest właśnie wzrost żądań i roszczeń skierowanych do pracowników zatrudnionych w domu pomocy.

Równie interesującym zjawiskiem jest wydzielenie kategorii mieszkańców, którzy taką roszczeniową postawę reprezentują. W zdecydowanej większości są to osoby pochodzące ze środowisk biednych, o niskim statusie społecznym, odrzucone przez rodziny i pozostawione bez opieki oraz środków do życia: „ci którzy pochodzą z rodzin, które o nich nie dbały, żyjących w trudnych warunkach, [...] mają największe wymagania w stosunku do nas. Natomiast ci ludzie, którzy przychodzą z powiedzmy majątnych domów, z dobroci, to raczej oni są ustabilizowani i nie mają wygórowanych roszczeń”. „Są to osoby, które przyszły z bardzo biednych środowisk, na pewno [...] w domu nie miały nic albo bardzo niewiele, a tu domagają się nie wiadomo czego [...]”.

Jednocześnie w domu pomocy zaobserwować można niewielkie zainteresowanie mieszkańców aktywnymi formami wypoczynku. Czas wolny wykorzystywany jest w sposób bierny fizycznie, głównie na oglądaniu telewizji, robótkach ręcznych czy po prostu drzemkach, co wielokrotnie podkreśla personel: „siedzą w tych pokojach, śpią, jedzą i to cały ich wysiłek”. Jak już wspomniano, w DPS-ach panuje „ospała” atmosfera, co z jednej strony tłumaczy się charakterem placówki, której celem jest zapewnienie mieszkańcom maksimum spokoju, a z drugiej zaś niechęcią do zaangażowania się w jakiegokolwiek przedsięwzięcia i marazmem mieszkańców. Pomimo tego niektóre osoby, nie poddając się wszechwładniającej stagnacji, prowadzą lub starają się prowadzić czynny tryb życia. Jest wiele przejawów takiej aktywności, począwszy od regularnego uczęszczania na rehabilitację, poprzez codzienne spacerowanie czy zakupy, a skończywszy na uprawianiu sportu.

Nie mniej wartościowe i pożyteczne jest zaangażowanie mieszkańców w różnego rodzaju formy współpracy czy nawet pomocy personelowi. Co istotne, pomoc taka jest zupełnie bezinteresowna i nie łączy się z jakimikolwiek korzyściami dla mieszkańców. Czasami w ramach rewanżu pracownicy, doceniając zaangażowanie

mieszkańców, wynagradzają te osoby, przy czym ma to zazwyczaj charakter symboliczny. Takich aktywnych, chcących pomagać personelowi osób jest jednak niewiele. Jak już poprzednio wspomniano, wśród mieszkańców dominuje postawa roszczeniowa, a aktywność jest tu zjawiskiem jeśli nie ekstrawaganckim, to na pewno niepospolitym. Nie oznacza to, że brakuje jednostek przełamujących ten stan rzeczy, nadal jednak są to tylko jednostki.

## Personel wobec mieszkańców

To, jak będą się rozwijały relacje pomiędzy personelem a mieszkańcami, w jakim kierunku będą podążały i jaki kształt przybiorą, warunkują między innymi takie czynniki, jak: podejście do wykonywanej pracy, doświadczenie, przygotowanie zawodowe czy cechy charakteru i typu osobowości. Stosunki łączące przedstawicieli tych grup, zarówno w makro, jak i mikroskali, powinny sprzyjać harmonii i zrozumieniu. W praktyce jednak mieszkańcy, co zostało już wcześniej omówione, reprezentują model roszczeniowy, natomiast od pracowników domu pomocy wymaga się profesjonalizmu, czyli takiej postawy, która charakteryzuje się z jednej strony niwelowaniem negatywnych emocji i wstrzemięźliwością w ich wyrażaniu, a z drugiej empatią i zrozumieniem dla mieszkańców DPS-u i ich zachowań. Na członkach personelu ciąży więc obowiązek sprośnięcia tym i innym trudnym zadaniom, które stanowią treść ich pracy. W związku z tym wytworzone zostały swoiste mechanizmy, nazwane przez A. Straussa pracą sentymentalną (*sentimental work*), będącą istotnym elementem profesjonalizacji pracy opiekuńczej i stanowiącą ważny aspekt budowania właściwych relacji personelu z mieszkańcami (Strauss i in. 1985). Jest ona obecna jako składnik każdej pracy, której obiekt jest żywy, czujący i reagujący – obecna dlatego, że jest to uważane za konieczne, aby wykonać pracę efektywnie. W warunkach DPS-u istota pracy sentymentalnej, której celem jest zarówno skuteczność podejmowanych działań, jak i jej moralny oraz aksjologiczny akcent, uwidacznia się w następujących mechanizmach: dystans do mieszkańców i niespoufalanie się z nimi (w tym także używanie języka formalnego), odporność na negatywne zachowania mieszkańców czy kontrolowanie własnych emocji i nieokazywanie ich wobec mieszkańców.

Zwraca uwagę fakt, że podejście do „profesjonalizmu” różnicuje się w zależności od przynależności do danej grupy zawodowej. Charakterystyczne jest odmienne podejście do spraw mieszkańców ze względu na sprawowaną funkcję i zajmowane stanowisko, przy



czym jest to z reguły i tak konsekwencją wykonywanej profesji. Potwierdzają to sami pracownicy w swoich wypowiedziach: „[...] ważne jest rozdzielenie swojego życia prywatnego od zawodowego. Oczywiście jest, że jeżeli ludzie spotykają się codziennie, w różnych sytuacjach życiowych, to [...] no na przykład panie pielęgniarki pracują 12 godzin dziennie to one znają się lepiej z mieszkańcami. [...] znają się w różnych takich sytuacjach, w których ja na przykład nie mam szansy poznać mieszkańców, [...] jednak jakaś granica zachowana być musi, pewnie że to wygląda inaczej wśród opiekunek czy pielęgniarek, [...] ale to nie jest rodzina i czegoś takiego jednak uważam trzeba przestrzegać”. W wielu przypadkach różnice te są wyraźnie podkreślane, czasami jednak sam kontekst wypowiedzi poszczególnych osób świadczy o preferowanym podejściu do mieszkańców. I tak, na przykład, personel biały zwany też personelem pierwszego kontaktu w znacznej mierze odwołuje się do emocji, uczuć, podkreślając konieczność empatii i zrozumienia dla osób przebywających w placówce. Inną postawę prezentują pracownicy bądź wykonujący funkcje administracyjne, bądź piastujący stanowiska kierownicze. W miarę też wzrostu kwalifikacji zawodowych, jak i specjalizacji w zakresie wykonywanych obowiązków, rośnie pragmatyzm i obiektywizm w traktowaniu kwestii związanych z mieszkańcami.

Nie należy jednak zapominać, że wypracowany w warunkach DPS-u model profesjonalizmu w ujęciu pracy nad emocjami, mimo oczywistych różnic wynikających z przynależności do określonej grupy zawodowej, posiada wspólny szkielet o charakterze uniwersalnym. Po pierwsze trzeba zwrócić uwagę na, podkreślany przez cały personel, dystans w stosunku do mieszkańców. Głównie chodzi tu o hamowanie i ograniczanie udziału emocji we wzajemnych relacjach tych grup. Z jednej bowiem strony widoczne są przejawy dążenia do spoufalania się mieszkańców z pracownikami, a z drugiej zaś zaangażowanie uczuciowe personelu. Aby przeciwdziałać tym zjawiskom, podkreśla się konieczność rozgraniczenia pracy od życia prywatnego osób zatrudnionych w DPS-ie i traktowania placówki przede wszystkim jako miejsca pracy. Nie mniej istotne w budowaniu profesjonalnego podejścia do wykonywanej przez siebie roli pracownika jest kontrolowanie własnych emocji i nieokazywanie ich w obecności mieszkańców, co jest przejawem wspomnianej już pracy sentymentalnej. Członkowie personelu domu pomocy, wielokrotnie stykając się ze złością pensjonariuszy i stając w obliczu sytuacji konfliktowych, podejmują się trudnego zadania niereagowania agresją na agresje.

Hamowanie negatywnych uczuć, wstrzeźliwość w ich ekspozowaniu, umiejętność zachowania spokoju wobec przejawów nieuprzejmości mieszkańców stanowi wyraz tak poświęcenia, jak i zawodowstwa personelu. Z uwagi na liczne i wielokrotnie powtarzające się ataki frustracji mieszkańców, personel jest narażony na różne niepożądane i trudne do zaakceptowania sytuacje. Mimo to pracownicy DPS-u starają się nie okazywać emocji przy mieszkańcach: „[...] choćby nie wiem, jak cię osoba denerwowała, przecież nie nakrzyczysz na nią, nie nawrzeszczysz, chociaż niektóre osoby powinny dostać po prostu ochrzan, ale wiesz wychodzi taka osoba i dopiero wtedy wyładowujesz te emocje [...], trzeba mieć silne nerwy tutaj, [...], mieszkaniac wychodzi z pokoju, to wtedy ja zaczynam dopiero się denerwować. Ja nie pozwoliłabym sobie, żeby przy nim powiedzieć coś na ten temat, mimo że nie miał racji, przyszedł i gadał głupoty [...]”.

Wielokrotnie w rozmowach z członkami personelu, dotyczących profesjonalizmu, poruszany był również problem posiadania pozazawodowych umiejętności, określanych mianem „powołania” do pracy. Chodzi o taki zestaw niezbędnych cech charakteru, których nie nabywa się w toku przygotowania zawodowego, ale które są indywidualnym i wrodzonym bogactwem każdego człowieka. Zdaniem wielu przedstawicieli personelu to właśnie określone cechy osobowości warunkują to, jak dobrze wykonuje się swoje obowiązki i pełni powierzoną rolę: „[...] jest to zawód, ale nierozzerwalnie łączy się z powołaniem”; „[...] zawód to jest o tyle, że dostajesz tytuł i to cię uprawnia do wykonywania tego, ale wydaje mi się, że to trzeba chcieć i lubić to robić. Nikt cię nie zmusi do pracy ze starszymi osobami”. Kategorią najczęściej pojawiającą się we wszystkich niemal wywiadach była cierpliwość, jako konieczna w pracy z osobami starszymi: „trzeba być cierpliwym, sprawiedliwym, empatycznym”; „[...] cierpliwość, wyrozumiałość, no taki spokój wewnętrzny i osoba taka powinna swoje problemy osobiste pozostawić przed furtką”. Przy czym nierzadko zdarza się, że podczas wykonywania powierzonych im poszczególnych zadań, pełnią oni także rolę powierników prywatnych przeżyć i osobistych tajemnic, a tym samym wykonują *pracę nad biografią* mieszkańców. Bywa, że jest to zabieg niezamierzony i wynikający z chwili, danej sytuacji, ale są to często profesjonalnie prowadzone działania, których celem jest dogłębne rozpoznanie historii i przeszłych zdarzeń z życia danej osoby. Tak jak i wiele innych cech, które z uwagi na wykonywane obowiązki posiadać powinien personel DPS-u bezpośrednio

kontaktujący się z mieszkańcami, stanowi typ idealny, niemniej jednak większość pracowników podziela ów pogląd, co ma też swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości i nie pozostaje wyłączone w sferze deklaracji.

## Personel wobec personelu

Dom pomocy społecznej to miejsce, które nie istniałoby bez licznej rzeszy osób wykonujących rozmaite czynności, współpracujących ze sobą i nawzajem się uzupełniających. Odnaleźć tu można cały szereg ludzi reprezentujących odmienne zawody, spełniających wiele funkcji i piastujących różne stanowiska. Cała ta zróżnicowana grupa ludzi, aby instytucja właściwie działała i prawidłowo wypełniała powierzone jej zadania, powinien prowadzić wspólną politykę na każdej praktycznie płaszczyźnie: „[...] to musi być jedna grupa, jedni drugich muszą wspierać i pomagać sobie. [...] to jest dom. Jest mężczyzna i kobieta, ale żyją razem. Jest księgowość, jest personel medyczny, jest pralnia, zaopatrzenie, ale żyją razem, to jest jedność. Tu właściwie jeden zależy do drugiego [...]”. Nie oznacza to bynajmniej, że w DPS-ie jest jednolita czy wręcz monolityczna zbiorowość pracowników i nie chodzi tu wcale o funkcję, zawód czy stanowisko. Naturalną rzeczą jest, co już podkreślono, zróżnicowanie ze względu na wskazane tu cechy, o czym będzie zresztą jeszcze mowa. Znacznie ciekawsze, a przy tym warte zaważenia jest istnienie grup, tak formalnych jak nieformalnych, wykrystalizowanych ze względu na pewne, określone kategorie. W związku z tym w zbiorowości pracowników można wytyczyć linie podziału, powstające na gruncie: doświadczenia zawodowego i stażu pracy, wieku, charakteru i częstotliwości relacji z mieszkańcami, a także struktury hierarchicznej.

Przede wszystkim personel domu pomocy jest zazwyczaj dość istotnie podzielony pod względem wieku, a co za tym idzie stażu pracy i doświadczenia zawodowego. Znamienne jest, że wraz z wiekiem zmienia się pozycja w strukturze hierarchicznej. U jej szczytu znajdują się osoby w wieku średnim lub starsze, natomiast młodszy plasują się na niższych szczeblach. Co jednak ważne, to fakt, że stanowisk i funkcji kierowniczych w domu pomocy jest stosunkowo niewiele, a piramida hierarchiczna spłaszczona. Przesądza to o dużej liczbie pracowników „szeregowych”, którzy rekrutują się głównie spośród ludzi młodych, a jednocześnie o rządach niewielkiej grupki osób z doświadczeniem i dłuższym stażem pracy. Niesie to ze sobą jeszcze jedną konsekwencję, gdyż taki układ uniemożliwia

właściwie rozwój kariery, co z kolei nie sprzyja motywowaniu do samokształcenia i indywidualnego rozwoju. Nieliczne tylko osoby mają szansę na awans, natomiast przesunięcia personalne z reguły przybierają charakter horyzontalny. Zmienia się więc nie tyle ranga zajmowanej pozycji, co jej rola i zakres zadań z nią związanych. Skutkiem tego jest występująca stagnacja i niechęć do podejmowania samodzielnych inicjatyw.

Istotnego znaczenia nabiera również podział personelu z uwagi na charakter stosunków łączących jego przedstawicieli z mieszkańcami. Bezpośredni kontakt z podopiecznymi mają przede wszystkim pracownicy „szeregowi”. Często są to osoby przyjmowane na staż absolwencki, z których część znajduje następnie zatrudnienie w placówce. Fakt, że to zazwyczaj ludzie młodzi wchodzi w bliskie interakcje z mieszkańcami, determinuje charakter tych relacji. Zdarza się bowiem, że różnica wieku między pracownikami a podopiecznymi sprzyja budowaniu więzi emocjonalnych opartych na quasi-rodzinnych stosunkach: „Ja pamiętam, że na mnie mówili *wnusia, nasza wnusia* [...]”. Istotnie, częstotliwość kontaktów z mieszkańcami oraz różnica wieku dodatnio wpływają na bliskość tych relacji. Inaczej natomiast kształtują się stosunki mieszkańców z pracownikami posiadającymi pewien staż pracy i doświadczenie zawodowe. Tutaj mamy do czynienia z większym dystansem pomiędzy tymi grupami, co objawia się mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym personelu i wstrzemięźliwym podejściem do problemów mieszkańców.

Analizując relacje panujące wśród personelu, trzeba także uwzględnić organizację DPS-u, wyodrębnienie poszczególnych działów. W ich strukturach wewnętrznych, a także pomiędzy pracownikami z różnych działów dochodzi do określonych interakcji: „[...] w każdym dziale swoją pracę traktujesz jako najważniejszą i na pierwszym miejscu. Tutaj to się ściera, bo każdy uważa, że ma rację [...]”. Mimo więc wskazywania na konieczność współpracy pomiędzy działami, dochodzi między nimi do spięć wywołanych różnicą interesów, przy czym chodzi tu zazwyczaj o dobro mieszkańców, a nie pracowników. Wśród personelu wywodzącego się z poszczególnych komórek organizacyjnych widoczne jest różne traktowanie i rozumienie spraw mieszkańców. Inaczej na te kwestie zapatrują się na przykład pielęgniarki czy pracownicy socjalni, a inaczej administracja i kadry. Na tym tle dochodzi więc do pewnych nieporozumień i sporów, co z kolei stanowi spoiwo łączące osoby z tego samego działu. Poczucie wspólnoty interesów, a także wykonywanie określonych zadań wpływa na bliskość tych relacji.

W warunkach częstego kontaktu z tymi samymi ludźmi, z podobnymi problemami wynikającymi z wykonywanej pracy, rodzą się stosunki koleżeńskie, a nawet przyjacielskie, także w sferze prywatnej: „trzymamy się razem, wiesz, znamy się od dawna i jak to wśród kobiet, a to o dzieciach, a to o innych sprawach zawsze się pogada [...]”. Sprzyja to wewnętrznej konsolidacji działu, ale jednocześnie jest czynnikiem odróżniającym osoby spoza niego: „[...] na pewno panie, które u nas sprzątają, też patrzą na nas inaczej, bo *no to mają lekką robotę, bo siedzą za biurkiem*. [...] nie biorą pod uwagę tego, że my musiałyśmy jakąś tam szkołę skończyć. One wiedzą o tym, ale jednak jest taka pewna zazdrość, że *one siedzą*”.

Czynnikiem silnie spajającym personel jest również wspólne zajmowanie określonej, z reguły wydzielonej, przestrzeni. Dotyczy to wszystkich niemal pracowników skupionych w poszczególnych działach i wykonujących określony zawód. Pokrywa się to w znacznym stopniu z wydzielonymi komórkami organizacyjnymi domu pomocy, czyli właśnie z działami. Urzędowanie w tych samych pokojach, zajmowanie określonych lokali i pomieszczeń sprzyja częstszym kontaktom, a co za tym idzie, zawiązywaniu się bliskich znajomości. Przy czym mówiąc o znaczeniu przestrzeni w budowaniu wzajemnych stosunków między pracownikami, nie można pominąć tak istotnego podziału, jakim jest podział na piętra. To niewątpliwie jeden z ważniejszych elementów przestrzenno-architektonicznych, kształtujących te relacje. Znajduje to swój wyraz w środowisku pielęgniarek, pokojowych i opiekunek. Ze względu na konieczność zapewnienia fachowej opieki mieszkańcom przebywającym w danej części obiektu np. na określonym piętrze i stałego z nimi kontaktu, personel biały jest podzielony, a jego członkowie przypisani do różnych pięter. Ponieważ jest to sytuacja trwała, a migracje następują tu rzadko i w dłuższych odstępach czasowych, więc tworzą się swoiste podgrupy zrzeszające pielęgniarki, opiekunki i pokojowe. Przebywanie w wąskim gronie i niewielkie kontakty z osobami spoza niego powoduje silną konsolidację tych osób. Dodatkowo sprzyja temu rodzaj wykonywanej pracy, który wymusza ciągłą koncentrację i skupienie uwagi na mieszkańcach, czemu towarzyszy wspólna, zbiorowa odpowiedzialność. Poczucie obowiązku, konieczność ścisłej współpracy, a przede wszystkim świadomość, że można liczyć na pomoc drugiego pracownika, cementuje te i tak mocne więzi.

Istnienie swoistych subświatów personelu, ich odmienność i wielowymiarowość nie prowadzi, przy całej swej złożoności, do dysharmonii i dysfunkcjonalności placówki. Mimo występowania

wielu przeplatających się relacji, przyjmujących zróżnicowany charakter, nadal dom pomocy stanowi jedną, skoncentrowaną na ściśle określonych celach i zadaniach instytucję. W dużej mierze wynika to z faktu, że praca w domu pomocy wymaga od personelu dużej zaangażowania i umiejętności radzenia sobie w wielu, często nieoczekiwanych, sytuacjach. Jednocześnie wiąże się z szeregiem różnych konsekwencji. Pracownicy poddawani są ciągłym i nieustannym obciążeniom psychicznym oraz fizycznym. Stawia się przed nimi nowe wyzwania i oczekuje sprawnego oraz jak najlepszego ich wykonywania. A jednocześnie nieodzownym elementem pracy w DPS-ie jest konieczność zapewnienia pomocy i opieki drugiej osobie. Niesie to za sobą ciężar odpowiedzialności, a to z kolei pociąga za sobą emocjonalne zaangażowanie. Konsekwencją tego bywa nierzadko poczucie niepewności i towarzyszące mu zjawisko stresu. Personel wykonując należące do niego obowiązki, nieustannie narażany jest na wiele różnych sytuacji oraz okoliczności stresogennych. Jest to niejako wpisane w istotę pracy w tego typu placówkach. Dlatego niejednokrotnie podkreśla, że nie każdy jest w stanie podołać trudom i wymaganiom pracy w DPS-ie, a osoba tam zatrudniona powinna odznaczać się specyficznymi cechami osobowymi. Za najważniejsze uznaje się więc: cierpliwość, wyrozumiałość czy właśnie odporność na negatywne emocje.

Wszyscy członkowie personelu, niezależnie od funkcji czy stanowiska, w mniejszym czy większym stopniu są też świadkami nie miłych sytuacji wynikających z zachowania mieszkańców. Zazwyczaj nie są to drastyczne przeżycia, jednak niosą ze sobą przykre dla pracownika doświadczenia, które czasami bardzo głęboko zapadają w pamięć: „[...] takie rzeczy się pamięta, [...] to nie jest tak, że ja zaraz nie będę się do tej osoby odzywała, o nie, miłym trzeba być dla wszystkich [...], ale nie czuję sympatii do kogoś takiego”. Już sama świadomość kontaktu z mieszkańcami szczególnie trudnymi, może wywoływać silne poczucie stresu. Nieustanne narażanie się na złośliwość, agresję i wulgarność podopiecznych wyzwala poczucie niepewności i obawy o własną osobę. Uczucie to potęguje w dużym stopniu emocjonalne zaangażowanie danego pracownika. Jeżeli emocjonalnie reaguje na wszelkie, nierzadko nieprzyjemne sytuacje, a ich nie brak w domu pomocy, może wówczas doprowadzić się do stanu zachwiania równowagi psychicznej. To niesłychanie groźne zjawisko, z szeregiem niekorzystnych konsekwencji zdrowotnych. Niemniej jednak przypadki takie zdarzają się w domu pomocy i wymagają szczególnej troski i uwagi także ze strony przełożonych i samej dyrekcji. Podobnie niepokojącym zjawiskiem jest destrukcja

tożsamości zawodowej (Niedbalski 2007b). W tym przypadku mamy do czynienia z całym splotem zdarzeń, które nawarstwiając się, w dłuższym okresie czasu powodują utratę chęci do pracy i są przyczyną stagnacji. Jednocześnie podkreśla się konieczność przeciwdziałania takim sytuacjom, poprzez szkolenia i treningi, a także zwiększenie zakresu wypoczynku i stałą kontrolę zdrowia.

Członkowie personelu, aby odsunąć od siebie negatywne skutki stresu, wypracowują więc swoiste metody jego zwalczania i łagodzenia. Środkami służącymi temu celowi są m.in.: śmiech, żarty ze współpracownikami, załatwianie spraw związanych z pracą w miejscu pracy i nie wnoszenie ich na zewnątrz, „wymazywanie z pamięci” niemiłych zdarzeń i niechęć do ich wspomniania, rozmowy oraz narady ze współpracownikami i informowanie ich o stresujących sytuacjach, czasem także stosowanie wulgaryzmów i słów niecenzuralnych w obecności innych pracowników. Wszystkie powyższe metody przeciwdziałania zjawisku stresu stanowią wsparcie i pomoc dla pracowników, realizujących trudną misję, jaką jest praca w domu pomocy. Zmaganie się z codziennymi problemami, konieczność realizacji nałożonych obowiązków, a jednocześnie zachowanie profesjonalizmu jest zadaniem wymagającym i obciążającym personel. Stąd też dla stabilizacji i zachowania względnego spokoju wewnętrznego, stosuje się określone, wskazane wyżej techniki. Powszechnie wśród pracowników występuje zjawisko „wymazywania z pamięci” przeżyć traumatycznych, do których wraca się z dużą niechęcią, a które, o ile to możliwe, obraca się w żart. Poczucie humoru, dowcip i śmiech jest właściwie na porządku dziennym i odrywa bardzo ważną rolę w pracy, będąc swoistym izolatorem i odgromnikiem dla negatywnych emocji. Podobną rolę pełnią wulgaryzmy, stosowane wyłącznie w obecności innych pracowników, które pozwalają na ekspresję tłumionych przy mieszkańcach uczuć. Pomocne są tu także rozmowy z najbliższymi współpracownikami, przybierające niekiedy postać „wyżalania się”. Dzięki tym i innym, wypracowanym przez personel metodom, możliwa jest walka z groźnym, często trudnym do opanowania stresem.

## PERSONEL I MIESZKAŃCY A DYREKCJA DPS-U

Sprawne kierowanie organizacją zapewnia jej stabilność i umożliwia rozwój, a jednocześnie przeciwdziała niekorzystnym wpływom wewnętrznym i zewnętrznym. Jednym z warunków prawidłowego funkcjonowania placówki, jest niewątpliwie właściwe, a co

za tym idzie, skuteczne realizowanie polityki personalnej. Istotnym jej elementem jest stworzenie odpowiedniej struktury oraz zapewnienie sprawnych i drożnych kanałów komunikacyjnych, którymi będzie odbywał się dwukierunkowy obieg informacji. Sygnały płynące od pracowników stanowią tu ważny składnik relacji podwładni – przełożeni. Tak jak wielką wagę przywiązuje się do wypełniania poleceń skierowanych do niższego personelu, tak też kierownictwo powinno być otwarte na przekazywane z dołu informacje. Respektowanie tych zasad jest podstawą właściwej polityki personalnej danej placówki.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można nakreślić charakterystyczny obraz domu pomocy społecznej. Obserwuje się tutaj dość znaczny wkład pracowników w organizowaniu życia placówki. Dyrekcja umożliwia partycypację personelu w zarządzaniu instytucją, chociaż należy zaznaczyć, że dotyczy to przede wszystkim kierowników działów, a nie szeregowych pracowników. Nie oznacza to jednak całkowitego wykluczenia i odsunięcia od tych spraw personelu niższego szczebla. Podkreśla to także w wywiadzie osoba pełniąca funkcję dyrektora DPS-u: „[...] z kierownikami łączność mam bieżącą, natomiast na zebrania personelu działami przychodzą wszyscy, [...] za wyjątkiem osoby czuwającej w dyżurce”. Jednocześnie zaznacza dalej, że: „W każdej chwili pracownik, jeśli ma sprawę a ja jestem obecna, to jest przyjęte, że może wejść. Tu nie było innych zwyczajów i innych nie będzie”. I rzeczywiście wielu przedstawicieli personelu wskazywało na „[...] pracę dyrektorki przy otwartych drzwiach”, a jednocześnie na jej przychylność w załatwianiu tak zawodowych, jak i osobistych spraw: „[...] dyrektor to jest w nazwie, a przede wszystkim to jest człowiekiem i świetnym psychologiem. Nie ma nigdy gabinetu zamkniętego [...], ona zawsze przyjmie [...]. Każdy wie, że może do niej przyjść”. Z drugiej strony osoby zainteresowane, mogą także zgłaszać propozycje dotyczące modernizacji, ulepszenia warunków pracy i projektów jej sprawniejszego wykonywania: „[...] cenimy inicjatywę pracowników i za każdą jesteśmy wdzięczni, i jeśli tylko usprawnia pracę, to jak najbardziej jest mile widziana i na pewno wprowadzana”. Postawę dyrekcji w tym zakresie znają i doceniają także pracownicy: „[...] ona powie swoje, jak to widzi i co wynika z przepisu, ale nie trzyma się takich, jak to się mówi, ram. [...] rzecz musi wynikać z przepisu, ale można ją dopasować, zmienić [...]”. Dobrze jest zatem, gdy dyrekcja jest chętna wszelkim zmianom umożliwiającym lepsze wykorzystanie narzędzi oraz czasu pracy i poprawiającym jej jakość, pod



warunkiem wszak, że zmiany będą zgodne z wymogami prawa. Bardzo często to właśnie formalne reguły są główną przeszkodą w rozwijaniu samodzielnych inicjatyw pracowników, a nie negatywny i niechętny stosunek dyrekcji. Aktywność personelu ogranicza w znacznym stopniu biurokratyzacja placówki, prowadząca do stagnacji i skostnienia instytucji.

Nie mniej istotne w relacjach dyrekcji z personelem jest stosowanie określonego systemu motywowania pracowników. To drugi element ważny z punktu widzenia kształtowania się tych stosunków. W warunkach domu pomocy obserwuje się wyraźnie niedostatki w tym zakresie, bowiem nie są spełnione najważniejsze cele tego systemu, a on sam jest uproszczony i nieefektywny. Z drugiej jednak strony warto przyjrzeć się możliwościom dyrekcji w tym zakresie, która działając w specyficznej instytucji, musi liczyć się z pewnymi ograniczeniami tak finansowymi, jak prawnymi, a jednocześnie zapewnić jak najlepsze jej funkcjonowanie. Pogodzenie tych sprzecznych ze sobą uwarunkowań jest niesłychanie trudne, a kwintesencja tego stanu zawiera się w słowach: „[...] nie można robić dobrze i tanio [...], można robić dość dobrze i dość tanio”.

Jednocześnie dyrekcja domu pomocy społecznej czuwa nad prawidłowym wypełnianiem powierzonych placówce zadań, tj. stworzeniem dogodnych warunków życia osobom w niej przebywającym. Z tego punktu widzenia ważne są więc wzajemne relacje łączące mieszkańców z dyrekcją. Od ich poprawności zależy wzajemne zrozumienie, szacunek i tolerancja okazywane każdej ze stron. Z kolei pojawiające się problemy mogą negatywnie odbić się na komforcie życia pensjonariuszy, ale także wpłynąć niekorzystnie na pracę personelu, który będzie musiał zmagać się z oporem i niechęcią mieszkańców. Konsekwentne i właściwe realizowanie celów DPS-u wymaga od dyrekcji zrozumienia potrzeb osób przebywających w placówce. Dlatego tak ważne jest zapewnienie możliwości bezpośredniego kontaktu obu stron i obecność zwrotnych kanałów komunikacyjnych. Właściwe informowanie mieszkańców i umożliwienie wyrażania opinii ich przedstawicielom w ważnych kwestiach dotyczących DPS-u ma kolosalne znaczenie dla poczucia ich podmiotowości i udziału w kształtowaniu swojego otoczenia. Z tego względu dużą wagę przywiązuje się do form organizowania się mieszkańców, na przykład poprzez działalność w radzie. Jest to stworzony, zgodnie z wymogami prawa, instrument opiniodawczo-doradczy, w którego skład wchodzi osoba powołane do reprezentowania interesów mieszkańców

i wywodzące się z ich grona, wybierane w wyborach powszechnych i bezpośrednich. Obowiązkiem dyrekcji jest konsultowanie z radą najważniejszych decyzji dotyczących DPS-u. Jednocześnie rada wyposażona jest w prawo składania wniosków w sprawach, które uzna za ważne z punktu widzenia mieszkańców: „[...] na takich roboczych posiedzeniach dyrekcji bierzemy udział, wtrącamy swoje trzy grosze i muszę powiedzieć, że to jest swego rodzaju współzycie z dyrekcją [...]”. Co więcej, w sprawach szczególnie ważnych zwoływane są ogólne zebrania mieszkańców. Ich celem jest poinformowanie o istotnych wydarzeniach i podjętych decyzjach oraz w pewnym zakresie poddanie pod dyskusję niektórych kwestii. Organizując tego typu spotkania z mieszkańcami, dyrekcja chce przede wszystkim uzyskać aprobatę dla określonych rozwiązań czy decyzji. Z drugiej strony celem dyrekcji powinna być otwarta polityka zarządzania domem pomocy w zakresie dotyczącym spraw osób zamieszkałych w placówce.

Elementem normującym i zapewniającym poprawność wzajemnych stosunków dyrekcji i mieszkańców jest także jej otwartość na indywidualne kontakty z poszczególnymi osobami. W tym celu wyznaczone są godziny przyjęć, w których można zgłosić się do dyrekcji. „[...] coś potrzebuję to idę i pytam się w poniedziałek, bo pani dyrektor wtedy przyjmuje [...], pośmiejemy się i pogadamy we dwoje wtedy i dobrze jest”. Nie oznacza to, że wyłącznie w tym czasie mieszkańcy mają do niej dostęp, bowiem można w miarę potrzeby przyjść i porozmawiać, o ile nie zakłóci to wcześniej zaplanowanego harmonogramu dnia: „[...] mieszkańcy mogą w innym czasie do mnie zadzwonić i umawiamy się bez problemu”.

Relacje mieszkańców z dyrekcją stanowią jedną z kluczowych elementów w budowaniu pozytywnej atmosfery w domu pomocy. Od tego między innymi zależy jakość życia osób przebywających w placówce, a z drugiej strony warunki pracy personelu i samej dyrekcji, która jest jego integralną częścią. Jedynie obustronne zrozumienie, ograniczenie wymagań i właściwa interpretacja potrzeb może zapewnić stabilizację pracy personelu i zadowolenie mieszkańców.

W związku z tym rolę dyrektora domu pomocy można rozpatrywać dwojako: jako menadżera i opiekuna. Połączenie tych funkcji wymaga wyspecjalizowania się w kierowaniu zasobami ludzkimi DPS-u, a z drugiej strony dbania o pozostałe funkcje takie jak: planowanie, organizowanie, dobieranie personelu czy wreszcie zarządzanie. Jest to trudne zadanie, niosące za sobą

szereg problemów niespotykanych w instytucjach nastawionych na typowo rynkową działalność, niesie także konieczność godzenia rozbieżnych celów. Łączenie funkcji społecznej użyteczności z wymogami i ograniczeniami finansowymi jest sprawą trudną, niekiedy karkołomną. Dlatego tak ważne jest, aby na stanowisku dyrektora zasiadała osoba cechująca się pragmatyzmem i konsekwencją w działaniu, ale jednocześnie czuła na ludzka krzywdę i ból, która uniesie ciężar nałożonych na nią obowiązków, a przy tym odnajdzie się w roli menadżera.

## PODSUMOWANIE

Dom pomocy społecznej stanowi swoisty świat, w którym dostrzega się zarówno cechy instytucji totalnej, jak i takie, które świadczą o samostanowieniu i autonomii mieszkańców. Można rzec, że DPS-y to swego rodzaju hybrydy instytucjonalne, z jednej strony zamknięte, zbiurokratyzowane i niedostępne dla otoczenia, ale też promujące aktywność i niezależność osób w nich przebywających. Autonomia i uznawanie prawa do samostanowienia mieszkańców jest w domu pomocy równie widoczne, jak elementy sugerujące totalny charakter instytucji. I mimo że te dwie wizje z pozoru się wykluczają, to w warunkach DPS-ów są nierozzerwalnie ze sobą związane i stanowią spójną całość. Przenikanie się tych odmiennych modeli instytucjonalnych jest nieodzowną i stałą cechą takich placówek, co stanowi swego rodzaju paradoks organizacyjny, zwany janusowym obliczem organizacji. Zgodnie z definicją podaną przez autorów tego pojęcia, K. Koneckiego i K. Kaczmarczyka: „Paradoks ten obejmuje jednoczesne działanie wzajemnie wykluczających się elementów określonej organizacji. Janusowa natura tego paradoksu wynika z potocznego i logicznego założenia, że dwa opozycyjne w stosunku do siebie elementy mogą być prawdziwe w tym samym czasie” (Konecki, Kaczmarczyk 1999: 228). W warunkach domu pomocy jest to wspomniane już współistnienie cech instytucji totalnej z jednoczesnym występowaniem tych elementów, które czynią z DPS-u placówkę umożliwiającą swoim mieszkańcom poczucie autonomii i możliwość samostanowienia z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb jednostki (Niedbalski 2017). Biorąc pod uwagę najistotniejsze elementy charakteryzujące te dwie wizje, można stworzyć ich katalog wraz z cechami opisującymi istniejące między nimi różnice. Prezentuje to tabela poniżej:

Tabela 1. Zestawienie cech instytucji totalnej  
i instytucji opiekuńczo-autonomicznej

	<b>Instytucja nastawiona na autonomię mieszkańców</b>	<b>Instytucja totalna</b>
Relacje personelu i mieszkańców	partnerskie	oparte na zależności i nadzorze
Stosunek personelu do mieszkańców	podmiotowy	przedmiotowy
Przenikalność światów personelu i mieszkańców	otwarte	zamknięte
Traktowanie DPS-u przez mieszkańców	dom	zło konieczne
Traktowanie DPS-u przez personel	dom innych ludzi	miejsce pracy
Zakres prywatności mieszkańców	niezakłócona sfera intymności i prywatności	ingerowanie w sferę prywatną i intymną
Zakres swobody mieszkańców	samodzielność i samostanowienie mieszkańców	kontrola zachowań i działań podopiecznych

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, występuje tu cała mnogość różnic, które jak się wydaje, mogą być nawet trudne do pogodzenia. To sprawia, że funkcjonowanie DPS-u ujawnia takie cechy, jak złożoność i niejednoznaczność, które przypominają funkcjonowanie świata VUCA. I tak jak w świecie VUCA, także w domu pomocy społecznej osoby go współtworzące, a więc zarówno mieszkańcy, jak i personel stają wobec wielu problemów, zjawisk i sytuacji, które sprawiają, że traci się możliwość ich bezpośredniego rozumienia, a tym samym szybkiego przetwarzania. Pociąga to za sobą określone konsekwencje w postaci wzrostu poczucia niepewności i rosnącego niepokoju, zarówno wśród mieszkańców, jak i personelu DPS-u. Tym samym dom pomocy społecznej w swej dość skomplikowanej i specyficznej strukturze jest przykładem instytucji prezentującej skrajne, a czasami wykluczające się cechy. Całe ta różnorodność, jaka charakteryzuje taką placówkę, jest następstwem wielu złożonych procesów. Wynikają one głównie z faktu wyjątkowej roli, jaką domy pomocy odgrywają w życiu społecznym, pozostając jednocześnie organizacjami administracji państwowej ze wszelkimi jej ułomnościami, jak na przykład rozbudowaną biurokracją. Pewne znaczenie mają tu też przemiany społeczno-gospodarcze, jakie po 1989 r. są udziałem naszego kraju, a które przybliżają nas do zachodnioeuropejskich standardów. Wpływa to na zmianę świadomości, a tym samym traktowania spraw mieszkańców DPS-ów. W coraz większym stopniu dostrzega się konieczność zapewnienia osobom przebywającym w tych placówkach poszerzonego zakresu swobody i okazywania większego zrozumienia dla ich potrzeb. Nowoczesny

model takiej instytucji musi być przede wszystkim przyjazny dla mieszkańców, którzy w wielu wypadkach są klientami, tak jak ma to miejsce w przypadku każdego innego przedsiębiorstwa oferującego swoje usługi na rynku. Nawet jeśli przybyłe do DPS-u osoby są wysłane przez uprawnione do tego organy państwowe, to i tak obowiązujące obecnie uregulowania prawne w znacznym stopniu ograniczają liczbę mieszkańców danego DPS-u. W efekcie domy pomocy zmuszone zostały do poszukiwania i przyciągania potencjalnych mieszkańców, co powoli przybiera charakter gry rynkowej. Podobne mechanizmy w innych rozwiniętych gospodarczo krajach znane są już od wielu lat, ale w Polsce jest to jeszcze stosunkowo nowe doświadczenie. Oczywiście, niezależnie od tego, jaka będzie w tym zakresie prowadzona polityka personalna i jak bardzo te placówki będą wykazywały postawę prospołeczną i będą wspierać autonomię mieszkańców, to i tak nie zlikwiduje się wszystkich, na stałe wpisanych już w ich działalność, cech instytucji totalnej. Należy jednak dążyć do tego, aby pozostało jak najmniej negatywnych elementów i przeważały te, które przynieść powinny korzyść tak mieszkańcom, jak i samej instytucji (zob. Niedbalski 2020).

## BIBLIOGRAFIA

- Doiczman-Łoboda N., Frąckowiak-Sochańska M., Hermanowski M., Kasprzak T., Kotlarska-Michalska A., Necel R., Oliwa-Ciesielska M., Zaręba M. (2021). *Funkcjonowanie domów pomocy społecznej w czasie pandemii*, Poznań: UAM.
- Goffman E. (1975). *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, Warszawa: PWN, s. 150–177.
- Goffman E. (1981). *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Konecki K. (1985). *Jaźń w totalnej instytucji obozu koncentracyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3, s. 197–211.
- Konecki K. (1988). *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne” 1(108), s. 225–245.
- Konecki K. (2002). *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 113–129.
- Konecki K., Kaczmarczyk K. (1999). *Janusowe oblicze rejonowych urzędów pracy*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski (red.), *Socjologia bezrobocia*, Katowice: Śląsk, s. 226–233.

- Niedbalski J. (2007a). *Kultura organizacyjna w domach pomocy społecznej – podobieństwa i różnice*, [w:] M. Gołębiowski (red.), *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, Łódź: Wydawnictwo „Piktor”, s. 332–349.
- Niedbalski J. (2007b). *Destrukcyjność tożsamości zawodowej. Przykład osób zatrudnionych w domu pomocy społecznej*, [w:] J. Leoński, U. Kozłowska (red.), *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, Szczecin: Economicus, s. 176–195.
- Niedbalski J. (2013). *Życie i praca w domu pomocy społecznej. Socjologiczne studium interakcji personelu z upośledzonymi umysłowo podopiecznymi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Niedbalski J. (2014). *Analiza relacji mieszkańców z personelem domu pomocy społecznej w ujęciu pracy na poziomie interakcji*, „Humanizacja Pracy”, nr 3(277), s. 233–248.
- Niedbalski J. (2017). *Kultura organizacyjna domu pomocy społecznej jako przykład janusowego oblicza instytucji opiekuńczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18(11), s. 323–334.
- Niedbalski J. (2020). *Dom Pomocy Społecznej – wczoraj, dziś, jutro. Rozważania na temat stanu obecnego i przyszłości*, „Wspólne Tematy”, nr 3, s. 3–14.
- Strauss A., Fagerhaugh S., Suczek B., Wiener C. (1985). *Social Organization of Medical Work*, Chicago–London: The University of Chicago Press.

## Akty prawne

- Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (Dz.U. z 2004 r. Nr 64 poz. 593).

## Abstract

This paper aims to determine some dominating features of one of two theoretical models that describe an organizational culture of a social welfare home, namely bureaucratic – repressive and individualist – autonomous. The nature of the interaction between the community of residents and staff and the relationships within each of these groups was studied to determine which of these models most accurately reflects the characteristics of social welfare facilities, and this course of interaction directions was called the “four fronts of interaction.” To achieve the study objective and decide which model dominates in conditions of social welfare homes we employed participant observation and unstructured interviews, and this allowed us to gather the necessary empirical material.

**Keywords:** organizational culture, interactions, social welfare home, qualitative research.