

Beata Maria Nowak

PEDAGOGIUM Wyższa Szkoła Nauk Społecznych w Warszawie

Kreowanie działań społecznych o charakterze resocjalizacyjno-readaptacyjnym Podejście sieciowo-systemowe

Abstrakt: Autorka artykułu dokonuje próby zaadaptowania idei i teorii klastrów do obszaru działania resocjalizacyjno-readaptacyjnego oraz wskazuje na możliwości uwolnienia efektu synergii zwiększającego skuteczność oddziaływań oraz efektywność instytucji działających na rzecz resocjalizacji i readaptacji społecznej osób skazanych i ich rodzin. Podkreśla przy tym wagę prowadzenia równoległych, sieciowo-systemowych oddziaływań o charakterze resocjalizacyjno-readaptacyjnym wobec osób skazanych i ich rodzin. **Słowa kluczowe:** resocjalizacja, readaptacja społeczna, idea klasteringu, efekt synergii, podejście sieciowo-systemowe.

• • •

Współcześnie obserwujemy istotne zmiany zachodzące w obszarze zarządzania organizacjami oraz funkcjonowania wielu instytucji realizujących różne zadania systemowe. Jednym z ważnych przejawów tych przeobrażeń jest tworzenie wielofunkcyjnych zespołów pracowniczych oraz kreowanie ról do określonych procesów, a nie tylko funkcji¹. W odniesieniu do instytucji lokujących się w obszarze resocjalizacyjno-readaptacyjnego wspomagania i wspierania osób skazanych, w zakresie organizacji i zarządzania nie obserwujemy jednak daleko idących zmian. Co więcej, w działaniach systemowych widoczna jest ogólna niesprawność, przejawiająca się w ich niskiej skuteczności i efektywności. Nie usprawiedliwia tego ani

.....
¹ R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006; W. Bridges, *Job Shift*, Nicholas Brealey, London 1995.

złożoność procesów, ani podmiot oddziaływań – specyficzny i oporny na zmiany. Na konieczność naprawy tego niekorzystnego stanu już od wielu lat wskazują zarówno teoretycy, jak i praktycy – postulują i apelują, pokazują konkretne możliwości doskonalenia systemu profilaktyki społecznej i resocjalizacji², ale zarówno na gruncie rozwiązań prawnych, jak i *stricte* prakseologicznych nie dzieje się niestety zbyt wiele.

Sprawność działania jako kategoria bazowa w resocjalizacji i readaptacji społecznej

Poszukując wyznaczników pozytywnej oraz trwałej resocjalizacji i readaptacji społecznej, należy zwrócić uwagę na semantyczny wydźwięk dwu terminów – „skuteczność” i „efektywność”. Zacząć należy od tego, że oba pojęcia mają wspólny rdzeń, którym jest „sprawność działania” zdefiniowana na gruncie prakseologii. Co istotne, konstrukcja pojęciowa poszczególnych wskaźników sprawnego działania opiera się na określeniu relacji pomiędzy celem, nakładem i efektem. W tej perspektywie atrybut sprawności będą posiadały tylko te działania, które cechują się ekonomicznością, skutecznością oraz korzystnością³.

Sprawność działania społecznego jest współcześnie postrzegana jako zdolność organizacji i instytucji do konstruktywnego radzenia sobie w warunkach ciągłej zmienności, nawiązywania relacji z podmiotami zewnętrznymi oraz wykorzystywania różnorodnych potencjałów tkwiących zarówno w ludziach, jak i w ich otoczeniu. To Weberowskie rozumienie działania społecznego⁴ obecne jest również w innych teoriach socjologicznych, między innymi w interakcjonizmie symbolicznym (ludzie działają na podstawie znaczeń rzeczy pochodzących z interakcji i modyfikują je w aktualnych sytuacjach przez subiektywną ich interpretację) oraz w teorii racjonalnego wyboru, opartej na teorii gier i teorii decyzji (ludzie działają na bazie własnych, racjonalnych kalkulacji kosztów i korzyści).

Konstytutywną cechą sprawnego działania jest skuteczność, obecna w opisie działań ludzkich, projektowanych i realizowanych we wszystkich sferach życia społecznego. Stąd też pojęcie to jest rozmaicie definiowane – między innymi jako:

- *umiejętność wyboru właściwych celów, właściwych rzeczy do zrobienia, a więc tego, co jest organizacji potrzebne i pożądane dla jej sprawnego funkcjonowania i rozwoju*⁵;

² Por. M. Konopczyński, *Kryzys resocjalizacji, czy(li) sukces działań pozornych. Refleksje wokół polskiej rzeczywistości resocjalizacyjnej*, Pedagogium, Warszawa 2014.

³ R. Wałkowiak, *Prakseologiczne zasady sprawnego działania*, „Zeszyt Naukowy Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 29.

⁴ Max Weber pojęcie działania społecznego odnosi do zachowania innych ludzi i ukierunkowania na nie.

⁵ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

- *funkcja*, zarówno właściwości systemu realizującego zadanie, jak i specyfiki samego zadania⁶;
- *stopień*, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte⁷;
- *cecha* sprawnego działania⁸ (sprawność odniesiona do działania człowieka określana jest jako „zdolność do wykonywania określonych czynności”⁹).

Przytoczone wyżej definicje mają wspólny wydźwięk z uwagi na wskazywany w nich wyraźny związek celu działania z jego wynikiem, co sugeruje, że skuteczność działań jest środkiem do osiągnięcia ich wysokiej efektywności.

W świetle teorii sprawnego działania, efektywność odpowiada ekonomiczności, gdyż w ścisłym ujęciu pojęcie to odnosi się do zasady racjonalnego gospodarowania, formułowanej w dwóch wariantach: oszczędnościowym (minimalizacja nakładu) i wydajnościowym (maksymalizacja efektu)¹⁰. Miarą ekonomiczności jest stosunek wyników użytecznych do kosztów (działanie jest ekonomiczne wówczas, gdy wynik przewyższa koszt jego realizacji). Należy zaznaczyć, że w tym przypadku pomiarowi podlegają zarówno nakłady, jak i efekty działania, odnoszone do zasobów¹¹ zewnętrznych (m.in. środków finansowych i materialnych), wewnętrznych (m.in. zasobów osobistych i energii) oraz osiągnięć (np. technologicznych).

Okazuje się jednak, że nie każde efektywne działanie musi być skuteczne¹². Dzieje się tak wówczas, gdy działanie niezamierzone kwalifikowane jest jako efektywne z uwagi na uzyskanie cennych rezultatów pomimo tego, że wynik pozytywny nie jest związany z celem¹³. Jeżeli jednak wartość uzyskanych efektów jest większa niż wartość kosztów, to mówimy wówczas o działaniu korzystnym¹⁴, przy

⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1955.

⁷ ISO 9000, p. 3.2.14; I. Niewiadomska, *Osobowościowe uwarunkowania skuteczności kary pozbawienia wolności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 261–263.

⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

⁹ P. Cabała, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

¹⁰ Wydajność – ekonomiczność rozpatrywana z uwagi na uzyskane wyniki, zaś oszczędność – ekonomiczność rozpatrywana ze względu na koszty.

¹¹ Por. S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006, s. 72; I. Niewiadomska, *Zasoby adaptacyjne przestępców odbywających kary izolacyjne*, [w:] *Skazani na wykluczenie!? Zasoby adaptacyjne osób zagrożonych marginalizacją społeczną*, red. M. Kalinowski, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 329–355; I. Niewiadomska, *Zasoby adaptacyjne osób opuszczających zakłady karne*, [w:] *Skazani na wykluczenie!? Zasoby adaptacyjne osób zagrożonych marginalizacją społeczną*, red. M. Kalinowski, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 357–386.

¹² Przy czym należy pamiętać, że każde działanie skuteczne jest efektywne.

¹³ T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 159; T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 249.

¹⁴ Każde działanie korzystne jest równocześnie ekonomiczne. Wskaźnikiem działania korzystnego jest „różnica między cennością wszystkich zamierzonych i nie zamierzonych, lecz pozytywnie ocenia-

czym najbardziej ekonomiczny wariant postępowania wcale nie musi być najbardziej korzystny i odwrotnie¹⁵.

Sprawność działania, istotna dla osiągnięcia rezultatów skutecznych i efektywnych, determinowana jest z kolei przestrzeganiem zasad, etapów¹⁶ i faz¹⁷ zorganizowanego działania. Warunkami koniecznymi do osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności jest bowiem ściśle sprecyzowanie celu: ustalenie potrzeb i priorytetów, warunków, środków i sposobów działania (planowanie¹⁸), pozyskiwanie zasobów niezbędnych do jego realizacji oraz monitorowanie zgodności podejmowanych działań z założeniami – realizacja planu i jego kontrola¹⁹.

Uogólniając należy przytoczyć stanowisko M.M. Helmsa, który twierdzi, że „efektywność odnosi się do robienia rzeczy w odpowiedni sposób, natomiast skuteczność odnosi się do robienia właściwych rzeczy”²⁰.

Mając powyższe na uwadze, w dalszej części artykułu omówione zostaną zagadnienia związane z kreowaniem skutecznych i efektywnych działań społecznych o charakterze resocjalizacyjno-readaptacyjnym, podejmowanych na rzecz osób skazanych i ich rodzin.

Rodzina z piętnem przestępczości

Rozważania na ten temat rozpocznę od omówienia procesu przechodzenia do statusu eksdewianta w świetle uwarunkowań rodzinnych. W tym miejscu chcę jednak podkreślić, że moje podejście²¹ do tego procesu jest spójne z podejściem autora koncepcji twórczej resocjalizacji – M. Konopczyńskiego²². Podobnie jak on uważam bowiem, że procesy resocjalizacji i readaptacji społecznej należy rozważać w perspektywie działań twórczych, ukierunkowanych na reorientację struktur poznawczych i twórczych²³:

- od percepcji fizjonomicznej do allocentrycznej;
- od motywacji instrumentalnych do autokreacyjnych;
- od emocji negatywnych do pozytywnych;
- od myślenia stereotypowego do kreatywnego;

.....
nych skutków działania, a cennością wszystkich negatywnie ocenianych jego skutków”. por.: J. Zieleniewski, *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia” 1974, nr 2, s. 20.

¹⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 226–227.

¹⁶ Ibidem, s. 330–332; T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii...*, s. 112–116.

¹⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów...*, s. 307–330.

¹⁸ Por.: T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 446.

¹⁹ J.L. Frąckiewicz, *Systemy sprawnego działania: teoria i praktyka*, Fundacja Pomocy „Antyk”, Warszawa 2001, s. 81.

²⁰ M.M. Helms, *Encyclopedia of Management*, Thompson Gale, Detroit 2006, s. 211.

²¹ B.M. Nowak, *Rodzina w kryzysie. Studium resocjalizacyjne*, PWN, Warszawa 2011.

²² M. Konopczyński, *Metody twórczej resocjalizacji*, PWN, Warszawa 2006.

²³ Ibidem.

- od wyobraźni odtwórczej do twórczej;
- uruchomienie sprawnego odzyskiwania informacji z archiwum pamięci trwałej.

W toku działań twórczych podmioty resocjalizowane dokonują niewymuszanych zewnętrznie zmian (w wiedzy, postawach i kompetencjach), owocujących nowym, eksdewiacyjnym postrzeganiem siebie i otoczenia, w którym funkcjonują. Założenia metodologiczne i wskazania metodyczne tak rozumianego procesu opisane są w koncepcji twórczej resocjalizacji²⁴. Tym samym wiemy już, ku czemu powinniśmy zmierzać, ale wciąż istnieje problem dotyczący pomiaru skuteczności tak prowadzonych oddziaływań.

Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu, nie odniosę się w tym miejscu do szczegółowych zagadnień związanych z działaniami wspomagającymi proces resocjalizacji twórczej – pracy socjalnej, profilaktyki czy też terapii psychologicznej. W dalszej części artykułu zaprezentuję natomiast autorski model pracy z rodzinami osób skazanych, które w większości przypadków tkwią w głębokim kryzysie wieloprogowym. Otóż w tym zakresie, w polskiej rzeczywistości brakuje zarówno stosownych rozwiązań prawnych, jak i systemowych. Rodziny z problemem przestępczości nie są bowiem w wystarczającym stopniu objęte działaniami ukierunkowanymi na stabilizację ich dysfunkcyjnych systemów, czego konsekwencją jest powrót skazanych do patogennych środowisk i wznowienie przez nich działalności przestępczej.

Wracając do *meritum* sprawy – nie ulega wątpliwości, że problem przestępczości może dotknąć rodzinę każdego typu, ale najczęściej dotyczy tych rodzin, w których spirala kryzysu nakręca się wokół jego pierwotnego źródła: bezrobocia, biedy lub też uzależnień. Co więcej, rodziny te są częstym źródłem zapóźnień socjokulturowych lub patogennym środowiskiem życia. Badania nad rodzinami w kryzysie wieloprogowym (w tym z problemem przestępczości)²⁵ wskazują na słabą kondycję tego typu systemów rodzinnych. Cechuje je bowiem niski poziom przystosowania zarówno do zmian zewnętrznych, będących skutkiem dynamicznych przeobrażeń otoczenia społecznego, jak i niski poziom przystosowania do zmian wewnętrznych, wynikających z naturalnego rozwoju rodziny. Członkowie tego typu rodzin mają silne poczucie trudności rozwojowych i upośledzenia funkcjonalnego; wykazują tendencję do przyjmowania niefunkcjonalnych ról rodzinnych; posiadają znaczne deficyty w zakresie umiejętności wspólnego rozwiązywania problemów, artykułowania potrzeb oraz poszukiwania pomocy i wsparcia społecznego. Konsekwencją takiego stanu jest osłabienie więzi rodzinnych i zaburzenia w komunikacji wewnętrznej. Rodzinę jako system cechuje natomiast niski poziom adaptacyjności i wzajemnego zrozumienia oraz wysoki poziom dezintegracji, zaś jej członkowie posiadają w większości niski poziom kompetencji społecznych, czego przejawem są między innymi głębokie deficyty umiejętności radzenia

²⁴ Ibidem.

²⁵ B.M. Nowak, op. cit.

sobie w sytuacjach wymagających sprawnego poruszania się w szerszych układach społecznych oraz nawiązywania konstruktywnych interakcji. Liderzy²⁶ tych rodzin stosują najczęściej sztywne strategie zaradcze, które blokują im wyjście z kryzysu i powodują jego umacnianie się. Rodziny, tkwiąc w stanie głębokiej dysfunkcji, są postrzegane społecznie jako mniej wartościowe, słabe strukturalnie i funkcjonalnie. Podlegając bowiem kluczowym dla relacji piętna procesom psychospołecznym, silnie odczuwają ogólną niepewność w stosunkach społecznych, a postępująca alienacja sprawia, że tracą poczucie orientacji w społecznym funkcjonowaniu.

Ogólnie rzecz ujmując, rodziny dotknięte kryzysem wieloprogowym, w tym z problemem przestępczości, są stereotypowo przynależne do kategorii „INNY”. Piętno inności obciąża je i znacznie modyfikuje antycypacje społeczne. Z uwagi na negatywną percepcję otoczenia społecznego są one stygmatyzowane środowiskowo i lokowane w dyskredytowanej kategorii – grupie rodzin upośledzonych społecznie. Z uwagi na to, że nie są one w stanie samodzielnie wydobyć się ze splotu nierozwiązanych i nawarstwiających się problemów, konieczne jest uruchomienie zewnętrznych sił pomocowo-wspierających.

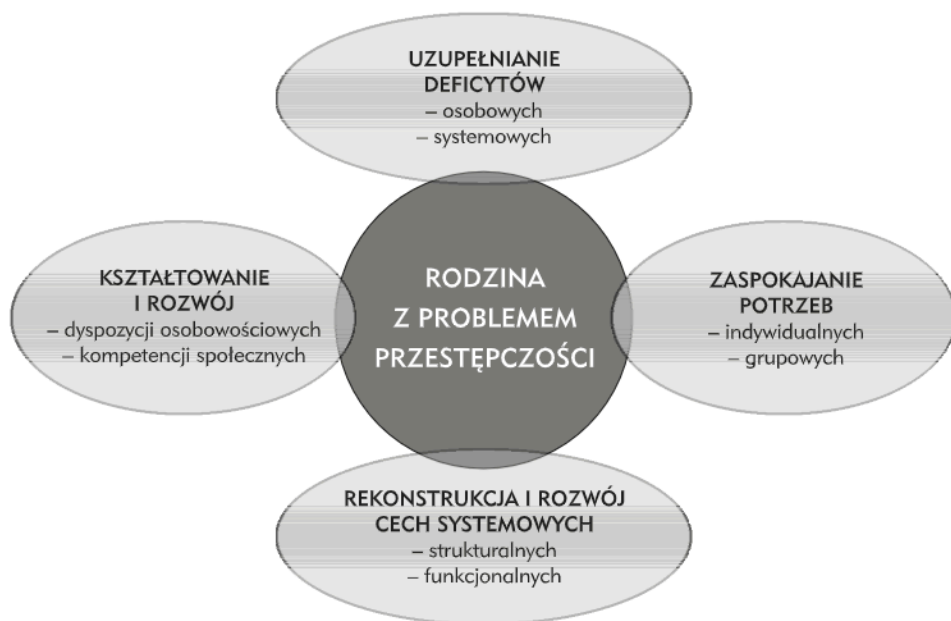
Odnosząc się do wyżej cytowanych wyników badań oraz niedostatków systemu postpenitencjarnego²⁷, sformułowałam następujące tezy:

- 1) działania społeczne o charakterze stabilizująco-rozwojowym należy postrzegać jako holistyczną i twórczą resocjalizację skazanych członków rodziny oraz rodziny jako całości, prowadzącą oba podmioty do pozytywnej i trwałej readaptacji społecznej;
- 2) praca z rodziną z problemem przestępczości powinna być ukierunkowana na równoległe uzupełnianie deficytów i zaspokajanie potrzeb oraz na rekonstrukcję i rozwój zarówno cech strukturalnych i funkcjonalnych rodziny, jak również dyspozycji osobowościowych i kompetencji społecznych jej członków (zaburzonych lub utraconych wskutek silnie obciążających psychicznie i nawarstwiających się sytuacji problemowych, bądź też niedostatecznie wykształconych lub zaburzonych w procesie socjalizacji (ryc. 1);
- 3) działania resocjalizacyjne i readaptacyjne podejmowane wobec rodziny z problemem przestępczości powinny prowadzić do jej destygmatyzacji²⁸.

²⁶ Por.: ibidem, s. 194.

²⁷ Na niesprawność systemu postpenitencjarnego wskazuje stale utrzymująca się, wysoka dynamika powrotności do popełniania przestępstw (wskaźnik recydywy opisujący stan opieki postpenitencjarnej): w roku 2010 (stan na dzień 31.12) recydywiści stanowili 45,9% populacji więziennej, w 2012 roku – 48,8%, zaś w 2013 roku – 53,1% (obliczenia na podstawie statystyk CZSW – www.sw.gov.pl [data pobrania: 25.07.2014, godz. 16:20]).

²⁸ Destygmatyzacja (zanik piętna) jest procesem niewątpliwie złożonym i trudnym. Jest jednak warunkiem koniecznym do uzyskania pozytywnych i trwałych efektów readaptacyjnych.



Ryc. 1. Model pracy z rodziną z problemem przestępczości

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki cytowanych wcześniej badań nad rodzinami w kryzysie wieloprogowym²⁹ ewidentnie wskazują na zasadność przyjęcia stabilizująco-rozwojowego kierunku procesów resocjalizacji i readaptacji społecznej. Model działań społecznych na rzecz osoby skazanej i jej rodziny uwzględnia w tym zakresie³⁰ równoległe oddziaływanie: stabilizujące (pomoc socjalna, poradnictwo, terapia) oraz rozwojowe (aktywizowanie potencjałów osobowych i grupowych), prowadzące oba podmioty (skazanego i jego rodzinę) do pokryzysowej autokreacji³¹ tożsamości społecznej.

W trakcie inicjowanej, zewnętrznej kreacji nowych cech psychospołecznych członków rodzin oraz podstawowych wymiarów tworzonych przez nich systemów rodzinnych, zostają sukcesywnie wypracowywane minireadaptacyjne zmiany³², skutkujące reorientacją postrzegania systemu rodzinnego – z dysfunkcyjnego

²⁹ B.M. Nowak, op. cit.

³⁰ Ibidem, s. 289.

³¹ Autokreacja – jest to proces głębokiej samoświadomości rozwijany w procesie autorefleksji, którego główną cechą jest jego świadome zainicjowanie przez podmiot wchodzący na ścieżkę autorskiego przekształcania siebie, zgodnego z wizją siebie samego w przyszłości, zob.: J. Pawlak, *Autokreacja. Psychologiczna analiza zjawiska i jego znaczenie dla rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Ignatianum, Kraków 2009, s. 82.

³² Por.: B.M. Nowak, op. cit.; I. Niewiadomska, *Zakorzenie społeczne więźniów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 62.

na funkcjonalny – zarówno przez członków rodziny, jak i przez ich otoczenie społeczne. W moim przekonaniu, dokonujący się w ten sposób proces destygmatyzacji należy postrzegać w perspektywie pracy twórczej³³, kreującej nie tylko nowe właściwości systemu rodzinnego oraz dyspozycje jego członków, ale także ich nowe odniesienia do świata wartości oraz norm społecznych. Zachodzi zatem pytanie w jaki sposób to czynić? W jakim środowisku należy prowadzić ową destygmatyzację rodziny?

Użyteczny w tym zakresie jest model oddziaływań resocjalizująco-destygmatyzujących³⁴, który opiera się na założeniu, że eksdewiacyjna tożsamość rodziny może się ukonstytuować w toku trójfazowego procesu autokreacji nowej jakości jej funkcjonowania:

- FAZA I – **uzyskanie autonomii funkcjonalnej** (wzmocnieni kompetencyjnie członkowie rodziny zmierzają ku autoidentyfikacji, czyli pełnej akceptacji nowego, pozytywnego statusu systemu rodzinnego).
- FAZA II – **samoocena i identyfikacja zasobów wewnętrznych**, pozyskanych lub/i wykształconych w procesie wspierania społecznego.
- FAZA III (wewnętrznie stabilizująca) – **monitorowanie stanu i jakości zasobów rodzinnych oraz ich swoista ewaluacja** (zwłaszcza w sferze komunikacji wewnątrzrodzinnej, odgrywania ról rodzinnych i przyjmowania skutecznych strategii zaradczych).

Występujące w trzeciej fazie monitorowanie i poddawanie swoistej ewaluacji stanu i jakości zasobów rodzinnych dotyczy oceny przez rodzinę dotychczasowych doświadczeń i wyznaczania przez nią nowych kierunków rozwoju, a w przypadku stwierdzenia przez nią niedoboru zasobów wewnętrznych – oszacowania możliwości ich kompensacji oraz podjęcia strategicznych decyzji dotyczących autonomicznego funkcjonowania, lub też ponownego rozpoczęcia przez rodzinę poszukiwań wsparcia zewnętrznego.

Należy podkreślić, że zmiany tożsamościowe dokonują się w procesie autokreacji opierającym się na autorefleksji, zaś samo osiągnięcie przez rodzinę autonomii nie oznacza pozbycia się piętna rodziny dysfunkcyjnej. Przez zmianę (poprawę) sytuacji życiowej oraz powrót do autonomicznego funkcjonowania, rodzina uzyskuje jedynie zdolność do rozpoczęcia nowego etapu rozwojowego. Oczywiście proces zmian tożsamościowych generuje kolejne kryzysy, jednak wzmocniona kompetencyjnie rodzina jest już w stanie samodzielnie je pokonać.

.....

³³ Pojęcie działania twórczego (kreowania), rozumiane jako proces prowadzący do powstania dzieła lub wytworu (kreacji), obecne jest nie tylko w obszarze kultury i sztuki oraz w opisie działalności artystycznej, ale także w teorii i praktyce pedagogicznej. Szczególną rolę odegrało ono w naukowej kreacji koncepcji twórczej resocjalizacji i jej metod (M. Konopczyński, *Metody twórczej resocjalizacji...*). Wprowadzenie pojęcia „kreacja” do rozważań nad wspomaganiami i wspieraniem resocjalizowanych podmiotów w moim przekonaniu dookreśla i wzmacnia pozytywną konotację pojęć „pomoc” i „wsparcie społeczne” oraz nie pozostaje bez wpływu na jakość i efektywność obu procesów.

³⁴ Por.: B.M. Nowak, op. cit., s. 294.

Zamykając ten wątek rozważań należy podkreślić, że proces kształtowania nowej tożsamości (rzeczywistej³⁵) jest długotrwały i skomplikowany, wymagający podjęcia zarówno przez rodzinę, jak i jej otoczenie społeczne, wielu zabiegów readaptacyjnych i reintegracyjnych. W pracy z rodziną dotkniętą problemem przestępczości chodzi bowiem o podejmowanie takich działań, by przy wykorzystaniu zasobów zewnętrznych (społecznych i środowiskowych) zostały zarówno uzupełnione, jak i pomnożone jej zasoby wewnętrzne. Chodzi też o to, by praca z osobami resocjalizowanymi i ich rodzinami podporządkowana była dwu fundamentalnym celom: osiągnięciu wysokiej skuteczności oddziaływań resocjalizujących oraz wysokiej efektywności działania instytucji pomocowo-wpierających na rzecz ich pozytywnej i trwałej readaptacji społecznej.

Efekt synergii w kreowaniu działań społecznych na rzecz resocjalizowanych podmiotów

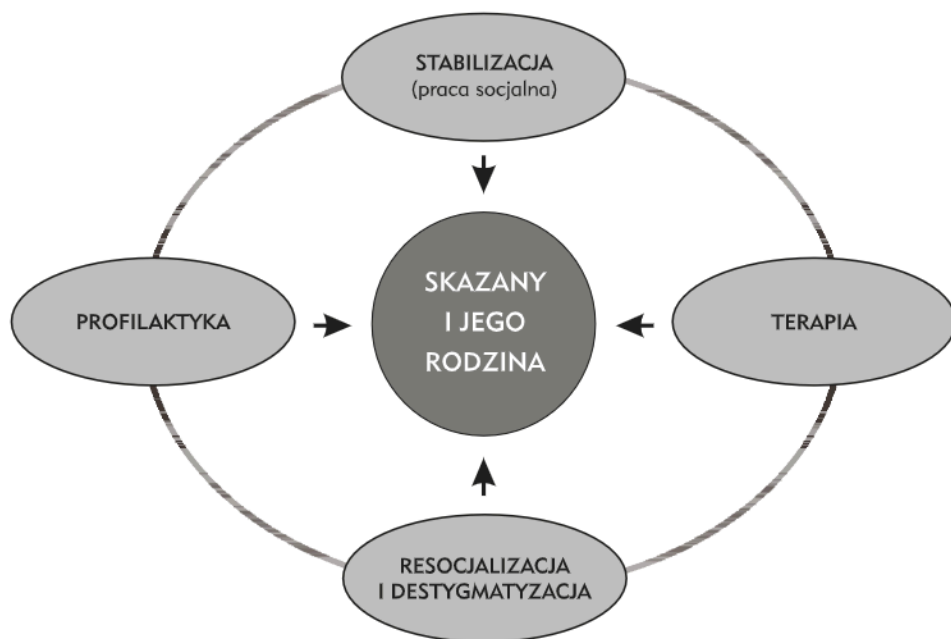
Realną szansę na osiągnięcie wysokiej skuteczności oddziaływań resocjalizacyjnych oraz efektywności działania instytucjonalnego daje sieć horyzontalnej (międzyinstytucjonalnej) współpracy środowiskowej, ukierunkowanej na wypracowanie efektu synergii. Obowiązuje on niemal w każdej dziedzinie działania społecznego, gdyż dzisiaj wiemy już, że człowiek jest zdolny do tworzenia układów synergicznych poprzez generowanie zasad organizacji i współdziałania z innymi osobami i społecznościami.

Termin „synergia” (z greckiego *syn* – razem oraz *ergon* – dzieło bądź działanie) oznacza współdziałanie różnych czynników lub części złożonego układu, w wyniku czego pojawiają się nowe właściwości bądź dodatkowe korzyści. Innymi słowy, występujące obok siebie elementy układu bądź osoby działają w taki sposób, że w wyniku ich interakcji efekt tego działania jest większy niż gdyby działały one osobno.

Synergiczność działań w psychologii społecznej oznacza efekt organizacyjny (wspólne działanie daje lepsze efekty, gdyż pojedyncze działania są wzmocnione lub uzupełnione poprzez kooperację i synchronizację), stanowiący przeciętną nadwyżkę korzyści przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi osobami, w porównaniu z korzyścią osiąganą w działaniu indywidualnym. W ekonomii natomiast działanie synergiczne odnosi się do sytuacji, gdy integracja działań wielu podmiotów kreujących produkt zmniejsza koszty jego przygotowania i promocji, a zwiększa szanse rynkowego zakresu (czyli zyski). Z kolei w zarządzaniu efekt synergii lokowany jest w uzyskaniu niższych kosztów operacyjnych przy równoczesnej realizacji kilku projektów.

³⁵ Jest to kategoria społeczna, do której jednostka/grupa naprawdę należy oraz określające ją realnie atrybuty, zob.: E. Goffman, *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, GWP, Gdańsk 2007.

Synergiczne kreowanie działań na rzecz resocjalizowanych podmiotów i ich rodzin pozwala na organizowanie pomocy i wsparcia społecznego o charakterze stabilizującym, terapeutycznym oraz resocjalizująco-destygmatyzującym i profilaktycznym zarazem (ryc. 2). Należy podkreślić jednak, że tylko jednocześnie, adekwatne do potrzeb i wielozakresowo prowadzone działania dają szansę na wypracowanie zdolności podmiotów do eksdewiacyjnej autokreacji, zwieńczonej pozytywną i trwałą reintegracją społeczną.



Ryc. 2. Synergiczne kreowanie działań społecznych na rzecz osób skazanych i ich rodzin
Źródło: opracowanie własne.

Aby jednak efekt synergii wystąpił, instytucje i osoby zaangażowane w procesy resocjalizacji i readaptacji społecznej muszą zostać pobudzone do działania w taki sposób, aby w wyniku ich interakcji efekt tego działania był większy niż gdyby działały osobno. Przyjrzyjmy się zatem cechom działania inicjującego – są to:

- wspólne cele oraz klarowne zasady postępowania;
- współpraca, czyli wypracowanie organizacyjnej zdolności do tworzenia więzi oraz współdziałania na rzecz realizacji wspólnych celów;
- wspólnie wypracowane i przyjęte procedury działania;
- kompetentne kierownictwo;
- regularne audyty (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz okresowa ewaluacja działań;
- wypracowanie klimatu społecznego sprzyjającego rozwojowi zarówno jednostek, jak i organizacji:

- wzajemne poparcie i zaufanie do działań podejmowanych przez odrębne podmioty;
- negocjowanie rozwiązań w toku konstruktywnej polemiki;
- przewyżczanie konfliktów w sposób jawny, z zastosowaniem mediacji.

Nie ulega wątpliwości, że działania zorganizowane w powyższy sposób noszą znamiona systemowości³⁶. Istota opisu systemu tkwi w przekonaniu, że jakakolwiek zmiana w dowolnej części systemu generuje zmiany w pozostałych elementach i wpływa na jego funkcjonowanie w zakresie ekwipotencjalności (przyczyny wywodzące się z tego samego źródła mogą powodować różne skutki) oraz ekwifinalności (zdolność do osiągania końcowego skutku przy odmiennych warunkach początkowych i różnymi sposobami).

Systemowe ujmowanie zjawisk i działań społecznych umożliwia łączenie oraz współdziałanie instytucji pomocowo-wspierających oraz innych podmiotów działających na rzecz osób resocjalizowanych i ich rodzin oraz tworzenie synergicznych sieci wsparcia readaptacyjnego. Ogólnie rzecz biorąc, podejście sieciowo-systemowe daje szerokie możliwości zwiększenia skuteczności i efektywności działania poprzez pojawienie się określonych cech:

- wspólny wysiłek pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów i informacji niż suma działań odrębnie realizowanych – **efekt synergii**;
- polemika inicjowana wokół realizacji zadań wzbudza replikę, co wywołuje reakcję łańcuchową i większą liczbę generowanych informacji i pomysłów – **efekt kuli śnieżkowej**;
- wspólne działanie wywołuje większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania przez każdego członka organizacji – **efekt stymulacji**;
- w toku realizacji wspólnych zadań uczestnicy działania posiadają większe poczucie bezpieczeństwa, co z kolei implikuje śmiałe ujawnianie indywidualnych oraz rzeczywistych motywów i opinii – **efekt bezpieczeństwa**;
- uczestnicy dobrze zorganizowanego działania społecznego z reguły zachowują się i wypowiadają bardziej naturalnie – **efekt spontaniczności**.

Należy podkreślić, że na poziomie wsparcia lokalnego niezbędne jest budowanie zarówno pionowych³⁷, jak i poziomych³⁸ sieci współpracy międzyinstytucjonalnej, co wymaga stosowania technik heurystycznych. Przemawia za tym fakt, że, po pierwsze: istnieje wówczas możliwość wykorzystania zróżnicowanych potencjałów, w tym postaw i zdolności intelektualnych poszczególnych jednostek, jak też organizacji uczestniczących w działaniu, niezbędnych dla optymalizowania rozwiązań o wielokierunkowym zastosowaniu. Po drugie: sieciowo-systemowe działanie

³⁶ Termin „system” jest definiowany najczęściej jako uporządkowana kompozycja elementów, stanowiąca spójną całość – por.: E.B. Simon, H. Stierlin, L.C. Wynne, *The Language of Family Therapy*. Family Process Press, New York 1985.

³⁷ Chodzi o współpracę instytucji tego samego typu (np. gminne ośrodki pomocy społecznej).

³⁸ Pozioma sieć współpracy tworzona jest poprzez działania podejmowane przez różnego typu instytucje na rzecz tego samego beneficjenta (np. ekswieźniów i ich rodzin).

zapewnia warunki do twórczego myślenia, daje poczucie więzi zespołowej oraz osłabia poczucie ryzyka.

Biorąc pod uwagę powyższe, w resocjalizacji i readaptacji społecznej w pełni uzasadnione jest podejmowanie działań w sieci klarownych powiązań placówek resocjalizacyjnych i zakładów karnych ze środowiskiem lokalnym – jego społecznością i infrastrukturą. Za takim rozwiązaniem przemawia przede wszystkim fakt, że współpraca międzyinstytucjonalna realizowana w ramach udzielania pomocy postpenitencjarnej i opierająca się na zależnościach hierarchicznych i *quasi*-hierarchicznych, czyli więziach pionowych – nie jest funkcjonalna³⁹.

Idea klasteringu w kreowaniu działań społecznych o charakterze resocjalizująco-readaptacyjnym

Zmianę dotychczas obowiązującego paradygmatu, czyli przejście z bezwzględnej rywalizacji i konkurencji do rozbudowanej współpracy i kooperacji, zaproponował M. Porter, amerykański badacz struktur gospodarczych oraz twórca idei i teorii klasteringu. Do opisu rzeczywistości wprowadził on nowy termin, który zdefiniował jako klaster, czyli „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”⁴⁰. W wizji Portera klastry stanowią najistotniejsze ośrodki wiedzy, innowacji technologicznych oraz źródła nowych standardów zarządzania.

Zastanówmy się zatem, w jaki sposób powstają i działają klastry oraz jaka jest ich efektywność. Otóż klastry wyodrębniane są na podstawie dwóch mechanizmów: pierwszy – określany jako *bottom-up*, oparty jest na inicjatywach oddolnych; drugi – oparty na inicjatywach odgórnych, zwany *top-down*. Konstytywne cechy tych struktur to⁴¹:

- łączenie konkurencji ze współpracą;
- geograficzne skupienie w jednym lub kilku sąsiadujących ze sobą regionach;
- koncentracja podmiotów współpracujących w tych samych obszarach działania oraz istnienie silnych i trwałych interakcji między uczestnikami sieci;
- jednoczesna, wspólna ścieżka rozwoju;
- oparcie działań na wiedzy.

³⁹ M. Rymsza (red.), *Czy podejście aktywizujące ma szansę? Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce 20 lat po reformie systemu pomocy społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.

⁴⁰ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

⁴¹ § 13 ust. 2 rozporządzenia ministra gospodarki w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz.U. z 2006 r. Nr 226, poz. 1651 z późn. zm.)

W tak funkcjonującej sieci działania społecznego, którą tworzą firmy, organizacje biznesowe, organy samorządowe, uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, powstaje określona nadwyżka korzyści, wynikająca nie tylko z kooperacji, wymiany doświadczeń i wiedzy, ale także częstych bezpośrednich, osobistych kontaktów. W powiązaniach klastrowych relacje międzyludzkie są oparte bowiem na wzajemnym zaufaniu, są twórcze i regularne oraz ukierunkowane na wypracowanie i konsekwentne realizowanie konkretnego programu współpracy. Pojawienie się tej wartości dodanej, prowadzi do autokreacji klastru, który przekształca się w system nie tylko o charakterze ekonomiczno-gospodarczym (np. wspólne finansowanie), ale także społecznym, wyzwalającym innowacyjność, pobudzającym kreatywność i nowatorstwo⁴². Aby to nastąpiło, program współpracy klastrowej powinien obejmować trzy zasadnicze płaszczyzny:

- 1) sieciowych powiązań instytucjonalno-organizacyjnych (opracowanie standardów komunikacji; stworzenie płaszczyzny wymiany informacji; wypracowanie mechanizmów dotyczących planowania i organizacji spotkań oraz stworzenie wspólnej bazy informacji o członkach klastra);
- 2) wymiany doświadczeń i transferu wiedzy (organizowanie seminariów i warsztatów, budowa wspólnych zespołów eksperckich do opracowywania konkretnych projektów, prowadzenie działań analitycznych, w tym ewaluacyjnych);
- 3) wspólnej promocji i marketingu.

W tak wyspecyfikowanych obszarach, wspólnota działań daje możliwość wykorzystania zasobów poszczególnych podmiotów wchodzących w skład struktury klastrowej oraz powoduje wzrost ich potencjału. Angażując swoje zasoby, instytucje wypracowują wartość dodaną w postaci dostępu do nowych informacji, nowych umiejętności, optymalizacji metod działania etc. Wraz z czasem klastry zwiększa swój potencjał, i w konsekwencji staje się nośnikiem wyspecjalizowanych zasobów (wiedzy i informacji, kadr, instytucji, zaplecza rozwojowego) nie tylko poprzez zwiększenie liczby organizacji, ale także poprzez posiadane przez nie zaplecza intelektualne (kadrowe) i materialne (np. technologiczne, organizacyjne itp.).

Wygenerowanie efektu synergii warunkowane jest jednak gotowością wszystkich uczestników sieci do nawiązania współpracy. A tę, warunkowaną z kolei wzajemnym zaufaniem, trzeba uaktywnić. Dlatego też niezbędnym ogniwem w tworzeniu systemów klastrowych jest animator – instytucja mająca za zadanie zdiagnozowanie potencjalnych obszarów współpracy, potrzeb i oczekiwań oraz gotowości do kooperacji podmiotów deklarujących przystąpienie do klastra.

Przenosząc ideę klasteringu na grunt resocjalizacji i readaptacji społecznej, dostrzegam rolę placówki resocjalizacyjnej, instytucji kurateli sądowej czy też zakładu karnego jako animatora koordynującego działania podmiotów wchodzących

⁴² Potwierdzają to badania empiryczne: L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.

w skład klastra resocjalizacyjno-readaptacyjnego. Należy podkreślić, że centralne usytuowanie instytucji resocjalizacyjnej w sieciowo-systemowych powiązaniach, może z czasem zaowocować pojawieniem się efektu synergii w odniesieniu do jej społecznego, pozytywnego odbioru. Nie twierdzę przy tym, że nie dzieje się nic w zakresie budowania więzi instytucji tego typu z otoczeniem społecznym, ale działania te – z reguły związane z realizacją konkretnych projektów – nie są niestety trwałe, gdyż ustają wraz z zakończeniem prac projektowych.

Zasygnalizowana powyżej idea i teoria klastrow, w moim odczuciu może być z powodzeniem zaadaptowana do modernizacji aktualnego, niesprawnego systemu profilaktyki społecznej i resocjalizacji. Uważam bowiem, że program współpracy klastrowej zapewniający długofalowe działanie ukierunkowane na równoległą, wielopłaszczyznową i wielokierunkową pracę z osobą resocjalizowaną i jej rodziną (niezależnie od tego czy przebywa ona w placówce, czy też zakończyła już swój pobyt i funkcjonuje w warunkach wolnościowych), może skutkować ich trwałą readaptacją i reintegracją społeczną. Działanie to musi być jednak zaplanowane na podstawie wzorca sieciowo-systemowego, angażującego wielu partnerów interakcji oraz uwzględniającego stały monitoring i ewaluację działań aż do zakończenia autokreacji nowej, eksdewiacyjnej tożsamości osoby skazanej oraz nowej, pokryzysowej tożsamości jej rodziny.

Konkluzje

W zaprezentowanym w niniejszym artykule podejściu sieciowo-systemowym upatruję realną szansę na wzrost skuteczności resocjalizacji oraz efektywności instytucji działających na rzecz osób skazanych i ich rodzin. Klastrowa sieć wsparcia umożliwia bowiem znaczne dookreślenie, a tym samym wzmocnienie, oddziaływań resocjalizujących, a pojawienie się efektu synergii może skutkować wykreowaniem korzystnych warunków socjokulturowych oraz pełną i trwałą adaptacją resocjalizowanych podmiotów w nowym i dobrym jakościowo środowisku życia.

Oczywiście teoretyczne opracowanie tego zagadnienia wymaga czasu, nie mówiąc już o spodziewanych trudnościach związanych z realizacją tego pomysłu. Jestem jednak głęboko przekonana, że podążając za zmiennością świata, w którym żyjemy, musimy myśleć i działać kreatywnie, opracowywać innowacyjne projekty badań i działań, musimy uaktywniać potencjały intelektualne i środowiskowe oraz dokonywać prób zmiany sztywnych strategii administracyjnych w zakresie wdrażania inicjatyw niepopularnych w sferze rozwiązań systemowych. Niepopularnych, bo wymagających od urzędników dużego zaangażowania energetycznego, a od centralnych decydentów zmiany prawa w zakresie rekonstrukcji systemu, a co za tym idzie zaangażowania potężnych środków finansowych niezbędnych do wdrożenia projektu modernizacji systemowej.

Abstract: Creating social action that is resocialising-readaptative in character The network-system approach

The author attempts to adapt the ideas and theory of clusters to the area of resocialisation-readaptation work and points to the possibility of releasing the synergistic effect to enhance the successfulness of institutions in the social rehabilitation and social /reintegration/ of convicted persons and their families. This stresses the importance of conducting parallel, network- system operations of a resocialising-readaptative nature aimed at convicted persons and their families. **Keywords:** social rehabilitation and readaptation, the idea of clustering, synergistic effect, network and system approach.

Bibliografia

- [1] Bridges W., *Job Shift*, Nicholas Brealey, London 1995.
- [2] Cabała P., *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [3] Frąckiewicz J.L., *Systemy sprawnego działania: teoria i praktyka*, Fundacja Pomocy „Antyk”, Warszawa 2001.
- [4] Goffman E., *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, GWP, Gdańsk 2007.
- [5] Helms M.M., *Encyclopedia of Management*, Thompson Gale, Detroit 2006.
- [6] Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.
- [7] Konopczyński M., *Metody twórczej resocjalizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- [8] Konopczyński M., *Kryzys resocjalizacji, czy(li) sukces działań pozornych. Refleksje wokół polskiej rzeczywistości resocjalizacyjnej*, Pedagogium, Warszawa 2013.
- [9] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973.
- [10] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1955.
- [11] Niewiadomska I., *Osobowościowe uwarunkowania skuteczności kary pozbawienia wolności*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.
- [12] Niewiadomska I., *Zasoby adaptacyjne osób opuszczających zakłady karne*, [w:] *Skazani na wykluczenie!? Zasoby adaptacyjne osób zagrożonych marginalizacją społeczną*, red. M. Kalinowski, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 357–386.
- [13] Niewiadomska I., *Zasoby adaptacyjne przestępców odbywających kary izolacyjne*, [w:] *Skazani na wykluczenie!? Zasoby adaptacyjne osób zagrożonych marginalizacją społeczną*, red. M. Kalinowski, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 329–355.
- [14] Niewiadomska I., *Zakorzenie społeczne więźniów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
- [15] Nowak B.M., *Rodzina w kryzysie. Studium resocjalizacyjne*, PWN, Warszawa 2011.

- [16] Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.
- [17] Pawlak J., *Autokreacja. Psychologiczna analiza zjawiska i jego znaczenie dla rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Ignatianum, Kraków 2009.
- [18] Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [19] Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] Pszczołowski T., *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- [21] Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- [22] Rymśa M. (red.), *Czy podejście aktywizujące ma szansę? Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce 20 lat po reformie systemu pomocy społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- [23] Simon F.B., Stierlin H., Wynne L.C., *The Language of Family Therapy. Family Process Press*, New York 1985.
- [24] Walkowiak R., *Prakseologiczne zasady sprawnego działania*, „Zeszyt Naukowy Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 29.
- [25] Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- [26] Zieleniewski J., *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia” 1974, nr 2.
- [27] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.
- [28] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.