

Rozdział VIII

OSTATNI ETAP DZIAŁANIA METODYCZNEGO – ZAKOŃCZENIE

1. Co to jest zakończenie?
2. Zamknięcie postępowania metodycznego
3. Zakończenia na poziomie instytucjonalnym
4. Różne formy zakończenia
5. Psychologiczne implikacje zakończenia
6. Możliwe sposoby zakończenia

1. Co to jest zakończenie?

Zakończenie jest ostatnią fazą metodycznego działania. Możemy o nim mówić, gdy praca została doprowadzona do końca. Trudno jednak określić prawdziwy koniec współdziałania z klientem. Właściwie współcześnie mówi się o wielu interpretacjach i sposobach zakończenia. Jedni określają zakończenie jako brak możliwego już dalszego postępu. Inni natomiast – jako moment osiągnięcia wszystkich celów, które były do osiągnięcia przez osoby biorące udział w danych działaniach. Jeszcze inni twierdzą, że zależy ono w dużej mierze od pracownika socjalnego i jego klienta. Kolejni zaś uznają, że następuje wówczas, gdy klient zdolny jest już do dalszego samodzielnego działania.

Niezależnie od wskazanych powyżej interpretacji zakończenie jest momentem zaprzestania działania ze strony pracownika socjalnego i zależy od jego indywidualnych predyspozycji oraz wielkości problemu. Kryteria zakończenia

wyznaczane są w zależności od poszczególnych sytuacji. Dlatego najlepszym wydaje się, że czas zakończenia najlepiej wyznaczyć w ramach wspólnego działania pracownika socjalnego i klienta, którzy po właściwej ocenie sami zdecydują, czy już czas na ostatnią fazę działania metodycznego i czy nastąpiła możliwość zamknięcia wspólnych spotkań.

2. Zamknięcie postępowania metodycznego

Ostatnim etapem metodycznego postępowania w pracy socjalnej, jak zostało to już nadmienione, jest zakończenie. Zwykle w literaturze wiele uwagi się poświęca innym fazom metodycznego działania, zaś fazę zakończenia traktuje się nieco lapidarnie albo nie przeznacza się jej w ogóle czasu. Wydaje się jednak, że ta faza jest również bardzo ważna. Pracownik socjalny spotkał się ze swoim klientem. Spędzał z nim wiele czasu, powziął wiele zamierzeń, dokonał oceny sytuacji i problemu, przedstawił projekty, zawarł umowę, nadszedł czas na zakończenie, na rozstanie się z nim. I właśnie ten ostatni etap jest niezwykle trudny. Jak się rozstać, aby wszystko było dobrze, aby klient już dalej sam sobie poradził?

Faza zamknięcia ma ogromne znaczenie, bowiem dotyczy usamodzielnienia klienta. Rozpoczyna się ona jednak już od samego początku – od pierwszego spotkania z podopiecznym. Już wtedy pracownik socjalny musi myśleć o zakończeniu i do niego przygotowywać swojego klienta. Niestety nieraz tak jest, że klient uzależnia się od pracownika socjalnego. Dobry pracownik socjalny potrafi wysondować, kiedy powinno nastąpić jego wycofanie. Na pytanie, kiedy to powinien zrobić, odpowiemy, że w optymalnym – najlepszym dla klienta – czasie. Dokładne bowiem zdefiniowanie momentu zakończenia lub zaprzestania działania powinno zależeć od indywidualnej sytuacji. Niezbędnym jest, aby pracownik socjalny i klient, na podstawie oceny, razem zdecydowali o zakończeniu współdziałania³⁰⁸.

Niestety w procesie zakończenia dochodzi czasem do wielu sprzeczności. Pierwsze z nich mają charakter instytucjonalny, albowiem pracownik socjalny jest przedstawicielem instytucji, placówki, w której pracuje. Drugie dotyczą sprzeczności uczuć, empatii, zbyt mocnego zaangażowania pracownika socjalnego. Ostatnie sprzeczności związane są z motywami zawodowymi, czyli chęcią sprawowania władzy nad innymi.

³⁰⁸ M. Drozdowicz, P. Leciej, S. Mielniczek, A. Nowicka, O. Piłat-Pawlak, M. Sikorska, A. Stróżyńska, *Standardy metodycznej pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem*, Poznań 2012, s. 20.

3. Zakończenia na poziomie instytucjonalnym

Instytucje socjalne w większości nie uzurpują sobie prawa do określania fazy zakończenia w metodycznym postępowaniu. Kwestię tę zostawiają pracownikowi socjalnemu i jego podopiecznemu. Dlatego też ustalenie czasu i miejsca zakończenia procesu rozwiązywania trudnej sytuacji należy do pracownika socjalnego. Pomimo że instytucje nie ustanawiają reguł dotyczących zakończenia działania w metodycznym postępowaniu, istnieje jednak różnica między instytucjami dotowanymi i finansowanymi z budżetu państwa a tymi, które zatrudniają pracowników socjalnych jedynie na umowę-zlecenie.

Wydaje się, że lepiej jest, gdy pracownicy socjalni wynagradzani są miesięcznie. Pozwala to na przyjmowanie wykwalifikowanej kadry, która będzie się starać zaspokajać potrzeby podopiecznych. Taka forma finansowania pozwala pracownikowi czuć się swobodnie w swoich poczynaniach. Nie narzuca się mu ograniczonego czasu na rozwiązanie danej sytuacji. W przypadku zatrudniania na zlecenie występuje nie tylko limit czasowy, ale też określona częstotliwość spotkań z klientem.

Jeszcze inną możliwością w instytucjach jest finansowanie dzienne, czyli według stawki dziennej. Wówczas ilość otrzymanych środków zależy od liczby zgłaszających się klientów. Instytucje te są mocno nadzorowane i wymagają rozliczenia od pracowników socjalnych. Im więcej zgłaszających się osób, tym szybszy rozwój danej instytucji. Jeśli zatem dana instytucja będzie lepiej prosperowała, to będzie dysponować korzystniejszą ofertą dla pracowników socjalnych. Wówczas większe środki ekonomiczne pozwolą na dłuższy czas trwania rozwiązywania danej sytuacji i późniejsze zakończenie³⁰⁹.

Niezależnie od różnych perturbacji występujących w danej instytucji, zakończenie jest tak ważną fazą działania metodycznego, że nie można bez niego zaprzestać pracy z klientem. Warunkuje ono bowiem powodzenie dalszej egzystencji podopiecznego.

4. Różne formy zakończenia – poziom indywidualny

Chociaż zakończenie metodycznego działania może nastąpić w każdej fazie pracy, to jednak w literaturze wyróżnia się ich kilka form. Do

**z inicjatywy pracownika socjalnego
z inicjatywy klienta
o ustalonym czasie trwania
zaplanowane przekazanie klienta**

³⁰⁹ Por. C. de Robertis, *Metodyka działania...*, dz. cyt., s. 278–279.

tych najważniejszych należy zaliczyć: zakończenie z inicjatywy pracownika socjalnego, zakończenie z inicjatywy klienta, zakończenie o ustalonym czasie trwania, zakończenie zaplanowane, zakończenie o znamionach przekazania klienta³¹⁰.

Pierwszym podmiotem zakończenia jest pracownik socjalny. To on proponuje zakończenie, nawet jeśli potrzebna jest zgoda klienta. On jest decydentem i od niego zależy, kiedy zakończenie nastąpi. Tego typu relacja jawi się jako właściwy moment rozstania. Pracownik socjalny profesjonalnie przygotowany do prowadzenia procesu pomocowego indywidualnie ocenia, na ile klient został usamodzielniony lub wdrożony do dalszych działań.

Zakończenie może nastąpić również z inicjatywy klienta. Podopieczny sam przerwa proces współpracy w dwóch sytuacjach: jeśli nie stawi się na spotkanie albo jeśli pracownik socjalny zastanie zamknięte drzwi, pomimo tego że był umówiony na spotkanie. Taki sposób zakończenia jest mało satysfakcjonujący, szczególnie dla pracownika socjalnego. Świadczy o tym, że klient go odrzucił, że się nie zrozumieli. Wówczas stawia sobie wiele pytań:

- dlaczego tak się stało?
- co zrobiłem źle?
- może byłam zbyt wymagający?
- czy nie odpowiadały mu moje propozycje?
- może się nie zrozumieliśmy? itd.

Czasem zerwanie spotkań przez klienta pracownik socjalny odczuwa jako porażkę zawodową. Wynika to ze specyfiki tego zawodu implikowanej interakcjami pomiędzy ludźmi a otoczeniem społecznym, które wpływają na umiejętność spełniania życiowych zadań, minimalizacji przykrości, realizacji wartości, aspiracji i celów życiowych³¹¹. Niestety owa interakcja nie zawsze prowadzi do zadowalającego konsensusu.

W sytuacji gdy zakończenie następuje z inicjatywy klienta, pracownik socjalny musi ponownie poświęcić czas na kolejne, ale już nowe, spotkania. Dokonuje jednak oceny przerwanej współpracy od samego jej początku. Analizuje, co było nieodpowiedniego z jego strony, szuka odpowiedzi na pytanie, dlaczego doszło do zerwania relacji. Stawia nowe hipotezy. Próbuje też ponownie nawiązać kontakt – telefonicznie lub listownie. Niekiedy jednak dochodzi do wniosku, że będzie cierpliwie czekał, aż klient sam zadecyduje o powrocie.

³¹⁰ Por. tamże, s. 280–283.

³¹¹ Por. P. Sztompka, *Socjologia...*, dz. cyt., s. 110.

Schemat 27. Formy zakończenia



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli podejmowana praca dotyczyła grupy, sytuacja jest jeszcze trudniejsza. Wystarczy, że na spotkaniu grupy nie stawi się jedna lub dwie osoby. Burzy to całą organizację przyjętego programu. Ponownie pojawia się wiele niewiadomych. Pada pytanie: dlaczego niektórzy z tej grupy zrezygnowali? Dla pracownika socjalnego jest to ogromna frustracja i pewnego rodzaju „policzek”.

Typowe zakończenie to takie, kiedy po przebytej z klientem drodze dochodzi on do wniosku, że będzie już sobie radził sam, już wyszedł na prostą drogę i może uwolnić się od pracownika socjalnego. Oczywiście wykonana praca musi iść w kierunku rozwiązania problemu. Efektem wyjścia z kłopotów jest natomiast „rozpoczęcie życia bardziej odpowiedzialnego i efektywnego oraz radzenie sobie z trudnościami w przyszłości”³¹².

Kolejna forma zakończenia to upływ ustalonego czasu trwania podejmowanego postępowania metodycznego względem klienta. Moment zakończenia powinien zostać określony już na początku pierwszego spotkania, zwłaszcza gdy został podpisany kontrakt socjalny. Jest on przewidziany w umowie, a tym samym wyznacza dokładną ilość spotkań. Najczęściej proces takiego działania trwa od trzech do sześciu miesięcy. Podczas prowadzenia pomocy pracownik socjalny zmierza do założonego od początku jej zakończenia. Taka forma zakończenia ma swoje dobre i złe strony. Z jednej strony są określone jego ramy, z drugiej

³¹² W. Okła, *Poradnictwo...*, dz. cyt., s. 194.

zaś pomoc może wymagać dłuższego czasu działania. W tym przypadku wśród pracowników socjalnych rodzą się jednak dylematy i pytanie: co zrobić, skoro problem jeszcze nie jest rozwiązany?

Inną formą zakończenia jest zaplanowane działanie. Wówczas zarówno pracownik socjalny, jak i jego podopieczny, wiedzą, że w danym momencie ich współpraca dobiega końca. Razem planują zakończenie i ustalają datę, kiedy to nastąpi. Tego typu relacja jest istotnym czynnikiem dalszego funkcjonowania klienta, efektem dobrej współpracy i zaufania oraz komunikacji z szacunkiem³¹³.

W pracy socjalnej mówi się jeszcze o jednej formie zakończenia zwanej przekazaniem problemu innemu pracownikowi socjalnemu, którego cechuje wysoki profesjonalizm i kompetencja. Nie jest to jednak czyste zakończenie i trudno te procesy sprowadzić do wspólnego mianownika. Niemniej jednak on występuje i polega na zmianie partnerów pomagających lub instytucji. Przekazanie klienta nie wynika jedynie z czysto formalnych aspektów pomagania. Może je spowodować zmiana miejsca zamieszkania klienta lub choroba pracownika socjalnego. Zmiana miejsca zamieszkania natychmiast skutkuje wyznaczeniem nowego pracownika socjalnego i nowej instytucji. Czasem występuje taka sytuacja, że pracownik poprzedniej instytucji zajmuje się tym samym problemem i klientem w nowej instytucji, to znaczy zostaje w niej zatrudniony na czas określony w celu dokończenia sprawy.

Zmiana pracownika socjalnego w trakcie trwania rozwiązywania problemu jest zazwyczaj niekorzystna, ale czasem może też być pożyteczna. Zdarza się bowiem, że na nowo dynamizuje klienta do działania. Niekiedy pracownik socjalny i klient są w momencie stagnacji, bo już długo wspólnie pokonują daną drogę. Nie bardzo widzą wtedy możliwość dalszego działania. Wówczas pojawienie się nowego pracownika socjalnego daje szansę nie tylko na poprawę niewygodnej sytuacji, ale też na zmobilizowanie klienta do dalszego wysiłku.

Każda zmiana wymaga pewnej procedury. Pracownik socjalny musi powiadomić o zmianie swojego klienta. Następnie powinien skontaktować się z nowym pracownikiem socjalnym i przekazać mu nagromadzoną dokumentację, przedstawić, jakie cele zostały powzięte. Warto, aby pierwsze spotkanie z nowym pracownikiem socjalnym zostało zaaranżowane przez poprzedniego opiekuna i odbyło się w jego obecności. Pozwala to szybciej zdobyć zaufanie i nawiązać lepsze relacje klienta z nowym pracownikiem socjalnym. Należy jednak pamiętać, że

³¹³ Por. J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2010, s. 68.

zmiana pracownika socjalnego wiąże się z pewnym okresem przejściowym, który wydaje się trudny dla obu stron relacji.

5. Psychospołeczne implikacje zakończenia

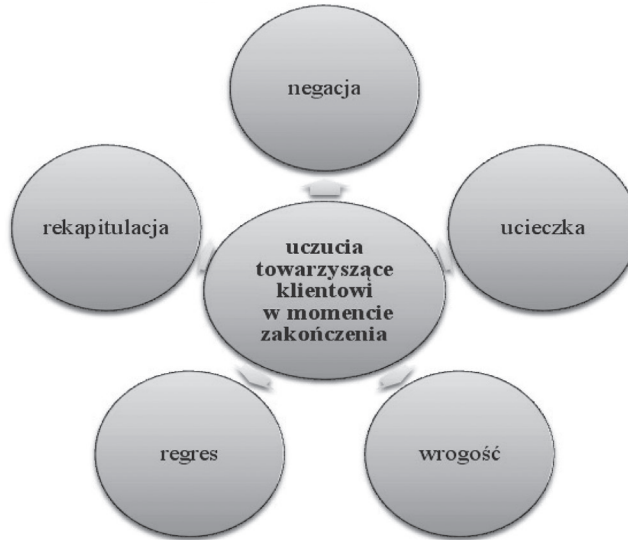
Zakończenie implikują dwa czynniki psychospołeczne: pracownik socjalny i klient. W pierwszym przypadku ma miejsce ambiwalencja. Z jednej strony pracownik socjalny jest zadowolony z wykonanej pracy, z drugiej – przeżywa uczucie straty, zwykłej rozterki i obawy, jak to będzie dalej, czy klient sobie poradzi. Zastanawia się również nad tym, czy mógł dla niego zrobić coś więcej. Ten wewnętrzny konflikt nasila się wówczas, gdy zakończenie jest związane z porażką. Pojawia się poszukiwanie „kozła ofiarnego”. Może nim zostać instytucja lub sam klient. Wszystkim jednak towarzyszy poczucie niezadowolenia. Kończąc jednak swoje działania, pracownik socjalny musi wyzbyć się nadmiaru empatii. Istnieją sytuacje, kiedy z klientem związał się uczuciowo, co utrudnia proces zakończenia. Musi sobie wówczas uświadomić, że wszystko już wykonał i czas na zakończenie sprawy. Przychodzi w ten czas uczucie satysfakcji: „rzeczywiście mój klient jest już odpowiedzialny za swoje życie, jest samodzielny, musi zostać teraz sam. Zwycięstwem i satysfakcją jest to, że udało mu się pomóc”.

Podobnie pewnego rodzaju ambiwalencja towarzyszy klientowi. Przyjęcie rozwiązanej sprawy i autonomii wiąże się z dalszą niepewnością i pytaniem. Jak teraz będzie? Czy ja sobie dalej poradzę? Rodzi się w nim pewnego rodzaju konflikt, któremu towarzyszą różne uczucia (zob. schemat 28)

Negacja – to uczucie, w którym klient nie chce przyjąć zakończenia i dostosować się do niego. Kieruje rozmowę w inną stronę, myśli o czymś innym, byleby nie mówić o zakończeniu. Taka postawa jest dla niego wygodna, bowiem nie obawia się, że jego dalsze funkcjonowanie będzie trudne.

Regres – to powrót do wcześniejszych zachowań klienta, do już zażegnanych konfliktów. Jest to pewna forma wrogiego nastawienia. Nagle klient nie potrafi wykonać prostych poleceń, które wcześniej realizował bez problemu. Jest to swego rodzaju strach przed przyszłością. Człowiek chce zachować relacje gwarantujące mu dobre samopoczucie i bezpieczeństwo.

Wrogość – to sytuacja, w której klient w momencie zbliżającego się zakończenia okazuje niezadowolenie. Sam zdaje sobie sprawę, że relacje, jakie nawiązał z pracownikiem socjalnym, są dla niego bardzo ważne. Nie chce się ich pozbyć. Dlatego będzie okazywał niezadowolenie, przestanie współpracować, a nawet może posunąć się do zmyślonych i kłamliwych słów względem jego sytuacji.

Schemat 28. Uczucia towarzyszące klientowi w czasie zakończenia

Źródło: opracowanie własne.

Uczucia, jakie towarzyszą wrogości, z jednej strony są dla pracownika socjalnego pozytywne, bowiem pozwalają mu na szybsze rozstanie z klientem. Dla samego zaś klienta mogą być efektem poczucia porzucenia go przez pracownika socjalnego.

Rekapitulacja – jest formą sięgania do tego, co minęło. Klient pokazuje swoje przeżycia, nawiązuje do przeszłości i odsłania ją, szczególnie przy oglądaniu zdjęć. Tylko że w tym przypadku może on zrekapitulować i wycofać się. Nie będzie go stać na dalsze działania, wówczas zakończenie nastąpi nieco szybciej. Poza tym jest to pożądana chwila dla pracownika socjalnego, gdyż klient wspomina to, co miało dla niego duże znaczenie. Wpływa to na jego usamodzielnienie.

Ucieczka – następuje wówczas, gdy podopieczny przyspiesza koniec działania, nie przychodzi na spotkania. Czasem ta ucieczka wiąże się z zaangażowaniem klienta w innej grupie. Ucieczka również przyspiesza zakończenie, a nawet je wyzwała w sposób konieczny.

Wreszcie ostatni z czynników konfliktu wewnętrznego to zgłoszenie nowego życzenia. Jeśli klient zauważa, że jego spotkania z pracownikiem socjalnym zmierzają do zakończenia, wówczas zgłasza nowe życzenie, aby przedłużyć drogę postępowania metodycznego.

6. Możliwe sposoby zakończenia

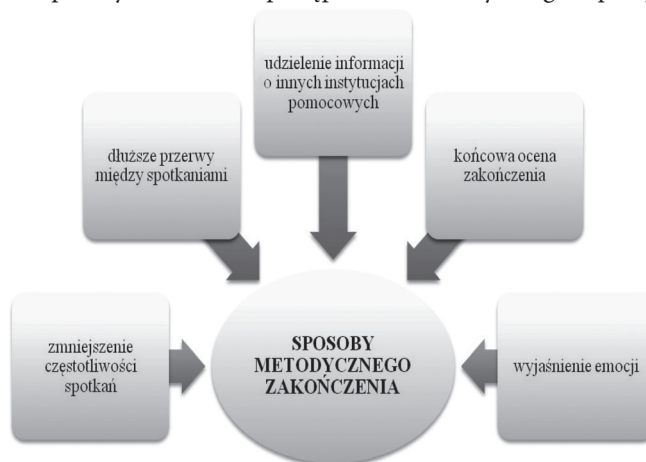
Istnieje przynajmniej kilka możliwości zakończenia. Pierwszą jest, jak już zostało to wskazane, porozumienie się pracownika socjalnego z klientem i ustalenie momentu zaprzestania wspólnego działania oraz jego daty. Każde zakończenie powinno prowadzić do trwałej zmiany sytuacji klienta. Zdaniem Barbary Kowalczyk, Jacka Kowalczyka i Aliny Karczewskiej „trwałe wprowadzenie zmiany z jednej strony wymaga dużej motywacji klienta, a z drugiej – silnego zaangażowania w jej utrzymanie. Już sama ewaluacja, zakończona sukcesem procesu zmiany, będzie miała dla klienta charakter motywujący. Chcąc dodatkowo wspomóc klienta w stabilizacji osiągnięć, pracownik socjalny może zaoferować mu swoją pomoc w przypadku, gdy klient będzie miał potrzebę ponownego skorzystania z jego usług lub zaplanować spotkania monitorujące. Może też wskazać i ułatwić klientowi kontakt z innymi lokalnymi instytucjami pomocowymi”³¹⁴.

Do innych sposobów zakończenia można zaliczyć:

- zmniejszenie częstotliwości spotkań,
- dłuższe przerwy między spotkaniami,
- wyjaśnienie emocji,
- udzielenie informacji o innych instytucjach socjalnych,
- ocenę końcową zakończenia³¹⁵.

Sposoby te można przedstawić schematycznie:

Schemat 29. Sposoby zakończenia postępowania metodycznego w pracy socjalnej



Źródło: opracowanie własne.

³¹⁴ B. Kowalczyk, J. Kowalczyk, A. Karczewska, *Pracownik socjalny...*, dz. cyt., s. 100.

³¹⁵ Por. C. de Robertis, *Metodyka działania...*, dz. cyt., s. 289–293.

Pierwszym sposobem właściwego zakończenia jest zmniejszenie częstotliwości spotkań. Już sama nazwa informuje nas o racjonalnym działaniu tego etapu. Spotkania początkowo odbywają się bardzo często, dlatego też organizowanie ich rzadziej wskazuje na to, że klient coraz lepiej sobie radzi i nie potrzebuje tylu rozmów. Ograniczając spotkania, łatwo jest przejść do zakończenia.

Drugi sposób, polegający na wprowadzeniu coraz dłuższych przerw w spotkaniach, jest również dobry, bowiem uświadamia klientowi, że rozmowy dobiegają końca, co zaznacza się przez coraz dłuższy interwał czasowy. Podopieczny ma w tym czasie możliwość sprawdzenia siebie, weryfikacji, jak sam sobie radzi. Większa odległość czasowa spotkań implikuje również zwiększenie dystansu względem pracownika socjalnego.

Trzeci sposób to forma wyjaśnienia emocji, które uaktywniają się po zaprzestaniu działania. Pracownik socjalny przygotowuje klienta do rozstania. Podopieczny musi zrozumieć siebie i własne uczucia. Będzie bowiem zmuszony działać sam, stawiać czoła egzystencjalnym trudnościom i radzić sobie. Jest to dobry czas na wygaśnięcie uczuć pracownika socjalnego również angażującego się emocjonalnie w świadczenie pomocy innym. Podjęcie decyzji o przystąpieniu do dokonywania zmiany wiąże się z jej przyjęciem, gdy ten proces wsparcia klienta przez pracownika socjalnego już się dokona.

Czwarty sposób zakończenia ogranicza się do zebrania i udzielania informacji na temat funkcjonujących na danym terenie instytucji pomagających. Pracownik wykorzystuje całą sieć instytucji i umożliwia kontakt z nimi swojemu klientowi, którego postanowił już pozostawić³¹⁶.

Ostatnim sposobem podejmowania zakończenia w metodycznym postępowaniu jest ocena końcowa. Ocena powinna odpowiadać na pytanie, czy proces był skuteczny. W literaturze wskazuje się przynajmniej na kilka kryteriów oceny:

- „trafności (adekwatności) – zgodność zaplanowanych celów pracy z potrzebami osób i rodzin,
- skuteczności – ocena, w jakim stopniu wyznaczone cele zostały osiągnięte i czy osiągnięte rezultaty są tymi, które planowano,
- użyteczności – pozwala znaleźć odpowiedź, w jakim stopniu potrzeby osób i rodzin korespondują z faktycznie osiągniętymi rezultatami, jak dalece interwencja spełniła ich oczekiwania,

³¹⁶ Wypada, aby pracownik socjalny dysponował wykazem wszystkich instytucji sieci pomocowej znajdujących się w danym okręgu

- oddziaływania – czy podjęte działania przyczyniły się do uzyskania pożądanej zmiany w sytuacji/funkcjonowaniu osoby lub rodziny, konsekwencje wprowadzonych zmian,
- trwałości – odnosi się do pytania, czy osoba lub rodzina będzie nadal wymagała pomocy po osiągnięciu zmiany, jakie są szanse, że zaistniała zmiana będzie trwała po zakończeniu pracy z jednostką/rodziną³¹⁷.

Ocena końcowa jest stwierdzeniem, że zakończenie powinno się już dokonać. Pokazuje ona zmiany w systemie pomocy podopiecznemu, ocenia jego sytuację. Oceny końcowej dokonują razem pracownik socjalny i klient, wówczas podopieczny sam zauważa, że już wszystko dla niego zostało zrobione – przyszedł zatem czas na samodzielne życie. Głównym bowiem celem pracownika socjalnego jest, o ile to możliwe, doprowadzenie klienta do całkowitego usamodzielnienia³¹⁸, czyli do konstruktywnej zmiany. Trzeba bowiem przystosować daną osobę do zmienionego sposobu funkcjonowania w środowisku, w którym się znajduje³¹⁹.

³¹⁷ Kadela K., Kowalczyk J., *Standardy pracy socjalnej. Rekomendacje metodyczne i organizacyjne*, Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych, Warszawa 2014 (w druku), opracowanie dostępne na stronie internetowej http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Standardy_pracy_socjalnej_www.pdf [dostęp: 30.03.2014], za: B. Kowalczyk, J. Kowalczyk i A. Karczewska, *Pracownik socjalny...*, dz. cyt., s. 101.

³¹⁸ Por. M. Grewiński, *Od systemu opieki przez politykę pomocy do aktywizacji i integracji społecznej w Polsce*, w: *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*, M. Grewiński, J. Krzyszkowski (red.), Warszawa 2011, s. 11.

³¹⁹ Por. A. Olech, *Wprowadzenie do zmian: wybór teorii do wykorzystania w animacji społecznej*, w: *Zmiana w społeczności lokalnej*, T. Kaźmierczak (red.), Warszawa 2007, s. 94.