



Jacek (Jac) Jakubowski (Grupa TROP)

Współpraca oparta na empatii

Konwersatorium Prof. Andrzeja Jacka Bliklego

20 lutego 2020



Tradycyjne rozumienie starogreckiego słowa „schole” (szkoła):

„odpoczynek duchowy, polegający na przebywaniu wśród ludzi, którzy wzajemnie są sobie życzliwi, na wspólnym poszukiwaniu prawdy, dzieleniu się nią oraz radowaniu się z jej znalezienia”.

(O. Jacek Salij 2004).



O współpracy



Michael Tomasello twierdzi, że różnica pomiędzy współpracującymi ludźmi a innymi ssakami, czy nawet owadami, polega na tym, że przekazywana i rozwijająca się z pokolenia na pokolenie wiedza naszego gatunku, zwana kulturą, czyni z nas osobniki unikalne, których współpraca nie dąży jedynie do umożliwienia przetrwania, lecz także do polepszenia dotychczasowego życia.



... możemy odnosić się do psychologicznych procesów, które umożliwiają te unikalne formy kooperacji, jako do „dzielonej intencjonalności”. Dotyczy ona przede wszystkim stworzenia z innymi wspólnych intencji i zaangażowania we wspólne przedsięwzięcia. Te wspólne intencje i zobowiązania są możliwe dzięki tworzeniu stanów wspólnej uwagi oraz posiadania wzajemnej wiedzy, u podłoża których znajdują się z kolei motywacje do pomagania innym i dzielenia się z nimi.

Michael Tomasello „Dlaczego współpracujemy” wyd. Copernikus Center Press, 2016 s.23



Współpraca opiera się na swoistych odruchach altruistycznych (zakorzenionych w empatii).

„Bycie altruistycznym w kontekście dóbr takich jak żywność oznacza bycie szczodrym, czyli dzielenie się z innymi. Bycie altruistycznym w kontekście usług (...) oznacza bycie pomocnym. Natomiast dzielenie się informacjami oraz inne altruistyczne postawy wobec innych (wliczając w to plotkowanie) oznacza bycie nauczającym.”

Michael Tomasello „Dlaczego współpracujemy” wyd. Copernikus Center Press, 2016 s.32



Bycie szczodrym, pomocnym i dzielącym się wiedzą wymaga zaangażowania, silnej motywacji, wiary w sens tego, co się dzieje. Ludzkim sposobem na to od tysięcy lat jest tworzenie jakiejś organizacji. Klan, szczep, gmina, państwo, a później instytucje i firmy – wszystko to porządkowało świat. Pozwalało na tworzenie wspólnoty zadaniowej, w ramach której wspólnie osiągało się ważne cele.



Uczestnicy takiej wspólnoty musieli wierzyć, że jest ona stworzona najlepiej jak można. Jej struktura była dziełem siły wyższej. Emanacją tej siły wyższej byli „ci na górze”. Oni znali prawdę, byli lepsi, mieli prawo podejmować decyzje. Na początku swoją pozycję „zdobywali”, później otrzymywali ją w ramach urodzenia. Hierarchia była uosobieniem porządku, pozwalała na mocną tożsamość, nadawała sens życiu, zapewniała efektywność. Wielcy prorocy coś tam głosili o równości, ale szybko propagacją ich poglądów zajmowała się mocno zhierarchizowana organizacja.



Hierarchia naprawdę była efektywna. Ci na górze byli lepiej przygotowani do liderowania, mieli większą wiedzę i dostęp do informacji, uczyli się podejmowania i egzekwowania swoich decyzji.

Wszyscy wierzyli, że pozycja „tych na górze” jest wyrazem siły wyższej, opoką ładu społecznego.

„Ci niżej” byli dziećmi, których „ci wyżej” muszą chronić, kierować przy pomocy poleceń i objaśniać świat.

Hierarchia zapisana była w pisanym i niepisanym prawie, wyrażała się w oczekiwaniach społecznych.



Jednak krnąbrna natura człowieka nieustannie doprowadzała do powolnej korozji wiary w istniejący porządek społeczny, co eksplodowało od czasu do czasu różnego typu buntami. Jednak „ci na górze” od zawsze umieli utrzymywać ją poprzez różne formy jawnej lub utajonej przemocy. Niewolników można było bezkarnie zabijać, bunty zbrojnie tłumić, plemiona, a później narody podbijać. W życiu codziennym manifestować pozycję poprzez ubiór, przywileje, bogactwo etc.



Zauważmy, że przemocą można wymusić zarówno „dzieloną intencjonalność”, jak i „stan wspólnej uwagi”. Niewolnicy musieli kooperować tak, jak zorganizował pracę nadzorca, inaczej czekała ich kara. Lęk przed karą do tej pory wykorzystywany jest do zmobilizowania wspólnej uwagi – popatrzymy na lekcje w szkole. W różnych formach folwarcznego zarządzania lęk przed utratą pracy, komunikowany subtelnie lub brutalnie mobilizuje do intensywnych działań.



Cała ta konstrukcja chwiać się zaczęła w epoce kapitalizmu. Hierarchia się uelastyczniła. Lepszym można się było stać. Oprócz benefitów wynikających z urodzenia, można było, poprzez przedsiębiorczość, spryt, wiedzę, a w końcu dzięki przypadkowemu szczęściu, „iść w górę”. W polityce mechanizmy demokratyczne czasem oddawały władzę w ręce „nisko urodzonych”. Jednak podstawowy paradygmat budowania współpracy na sztywnej hierarchii pozostawał niewzruszony.



Jednocześnie wydajność współpracy rośnie szybko. W ramach globalizacji zaczęły powstawać nieprawdopodobnie złożone sieci współpracy, niektóre zinstytucjonalizowane w postaci korporacji, inne - w postaci współzależności milionów małych podmiotów.



Niepostrzeżenie staliśmy się mieszkańcami globalnej wioski, zależnymi wzajemnie od wydarzeń odległych o tysiące kilometrów. Zanurzyliśmy się w procesie eksplozji wiedzy narastającej każdego dnia, w stale zwiększającym się tempie. Każdy w miarę świadomy człowiek wie, że tkwi w narastającej zmianie redefiniującej jego tożsamość, zaburzającej potrzebę kontroli poznawczej nad swoim życiem.



Każdy z nas w ciągu miesiąca spotyka tyle nowych osób, ile nasi przodkowie spotykali w czasie całego życia.

W jednym miesięczniku dowolnego czasopisma naukowego mieści się tyle informacji, ile w średniowieczu opanowywało się przez całe życie.



Nowy paradygmat współpracy Samodzielnie, ale nie samotnie



**„Jesteśmy ostatnią generacją starej cywilizacji,
a zarazem pierwszym pokoleniem nowej. Dlatego wiele
naszych osobistych lęków, niejasności i uczuć
zagubienia rodzi się z konfliktu, który rozgrywa się w
nas samych i w instytucjach naszego życia.**

Alvin i Heidi Tofflerowie



Jest to konflikt pomiędzy umierającą cywilizacją drugiej fali a wynurzającą się cywilizacją, która domaga się dla siebie miejsca.

Jeżeli raz to zrozumiemy, wtedy wiele bezsensownych, na pierwszy rzut oka, wydarzeń ukaze swą głęboką treść. Zaczną się odstawiać zarysy **wielkiego wzorca przemian.**

Alvin i Heidi Tofflerowie



Wyzwanie

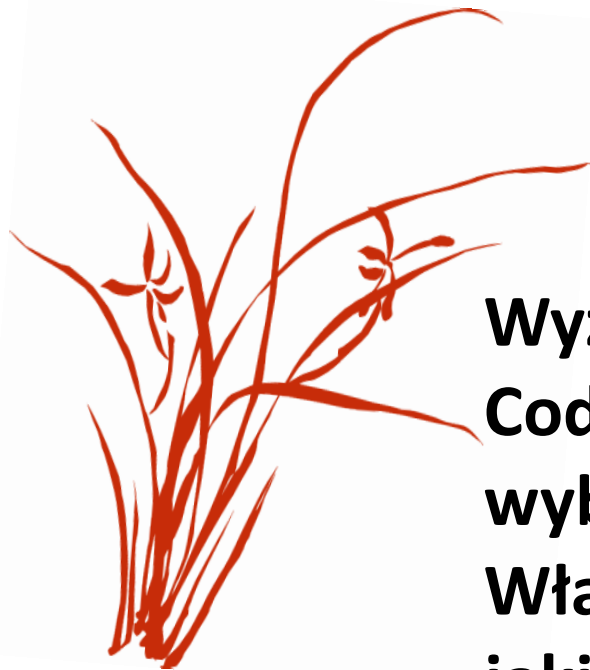
Trzeba tworzyć system wsparcia procesu nieustannego uczenia się, harmonizowania i kreowania rzeczywistości.

To wymaga głębokiej współpracy.



Podstawowym elementem tego „wzorca przemian” jest właśnie „życie w nieustannej zmianie”. Głębokie zmiany stały się codziennością. Rzeczą normalną są dziś:

- mobilność, migracja, zmienianie miejsca życia,**
- zmienianie miejsca pracy (wręcz jego kreowanie),**
- wyłanianie się nowych, nieznanych do tej pory zawodów,**
- cyfryzacja – możliwość podejmowania dialogu i współpracy z ludźmi na innym kontynencie,**
- decydowanie o sieci znajomych i przyjaciół.**



Wyzwanie

Codziennosc to nieustanne decyzje. Często powazne wybory wplywajace na istotne elementy zycia.

Wlasciwie, wszystkie wybory sa podejmowane w wyniku jakiejś wspolpracy. Po pierwsze, nasza wiedza i kompetencje zostaly ukształtowane w wyniku różnych form wspolpracy. Po drugie, podejmujac wybor zbieramy informacje, rozmawiamy z osobami zaufanymi, poszukujemy sensownych wzorców. Wyborów trzeba dokonywac samodzielnie, ale nie samotnie. Trzeba umieć wzajemnie sobie pomagac.



Jednak chyba najważniejszym przejawem tej zmiany jest eksplozja wiedzy. W każdej dziedzinie ludzkiego poznania, w każdej chwili, ludzkość produkuje miliony bitów informacyjnych. Czasem są to przełomowe odkrycia, genialne wynalazki, nieustanne usprawnienia, głębokie idee. Często jest to osobista narracja wszechobecna w postaci „klasycznej” (książki, gazety) i nowszej (maile, platformy). Niechcianym efektem jest także zjawisko post-prawdy, fake newsów, gigantycznych manipulacji.



- **Chcąc być specjalistą, musimy głęboko wchodzić w coraz węższe dziedziny (w każdej z nich powstaje tyle specjalistycznej wiedzy, że chcąc przyswoić jej istotną część, zawężamy się jeszcze bardziej).**
- **Chcąc zrozumieć świat, musimy nieustannie starać się zrozumieć dość powierzchownie miliony otaczających nas procesów.**



Wyzwanie

Musimy nieustannie znajdować różnego typu autorytety racjonalne (*pojęcie Fromma*) – osoby specjalizujące się w różnych obszarach, którym możemy zaufać, czerpać od nich wiedzę, konsultować rozwiązania.

Musimy umieć korzystać z cudzej wiedzy i komponować ją z własną.



Tkwimy w narastającej współzależności. Korzystamy ze stale modyfikowanych sprzętów wytwarzanych na innym kontynencie, uczymy się od tysięcy nieznanych nam ekspertów, wybieramy wiarę, styl życia, budujemy nowe „bańki interpersonalne”.

Wyzwanie

Musimy dokonywać nieustannych wyborów dotyczących wszystkich aspektów życia i odróżniać mądre, prawdziwe, naukowo udowodnione tezy od post-prawd, manipulacji, fake newsów. Musimy robić to we współpracy z zaufanymi ludźmi.



Szanse

- **Możemy nieustannie podnosić jakość życia. Sensowniej dbać o zdrowie, budować satysfakcjonujące relacje, inspirować się innymi kulturami.**
- **Możemy pracować w organizacjach (firmach, NGO-sach, instytucjach, placówkach edukacyjnych), które działają z sensem, rozwijają nas, dają przestrzeń na „bycie twórcą”.**
- **Możemy wspólnie rozwiązywać tysiące problemów, walczyć z zagrożeniami, zmieniać los pokrzywdzonych i dotkniętych różnymi tragediami.**



Wyzwania

Musimy wyzwolić tkwiącą w nas przedsiębiorczość każdego rodzaju. Być autorem swojego życia. Samodzielnie, ale nie samotnie. Indywidualnie, ale korzystając ze współpracy.



Zagrożenia

- **Możemy zniszczyć naszą planetę, bezrozumnie zwiększając efektywność produkcji.**
- **Możemy, nie radząc sobie z lękiem i stereotypami, stawać się niewolnikami starych, autorytarnych struktur lub płytkich procesów „ponowoczesności”.**
- **Możemy głupieć w morzu dezinformacji, chronić się w sektowate środowiska, walczyć o władzę dla samej władzy.**



Wyzwania

Musimy nauczyć się współpracy między bardzo różnymi ruchami, podejściami, metodologiami. Jeżeli każdy będzie głosił „swoją prawdę”, forsował „swoje koncepcje” na rozwiązanie problemów – zniszczymy planetę, utkniemy w populizmie, zakonserwujemy przemoc w zarządzaniu i utkniemy w przemocowej edukacji.



„Prawdziwą rewolucją społeczną, którą nadal przeżywamy, jest przejście od życia organizowanego przez kogoś innego (...) do świata, w którym wszyscy będziemy musieli **sami zająć się własnym losem.**

Charles Handy

Dodałbym – sami, ale razem – wspólnie



„Powstawanie porządku społecznego nie w wyniku działania hierarchicznej, a zarazem ustanawiającej hierarchię władzy politycznej lub religijnej, lecz w rezultacie **samoorganizacji zdecentralizowanych jednostek**, jest jednym z najbardziej interesujących i najważniejszych odkryć intelektualnych naszych czasów.”

Francis Fukuyama



„... firmy przekształcają się w sieci oparte na współpracy coraz bardziej niezależnych formalnie i opartych właśnie na relacjach podmiotach.”

„Rynek z natury jest antagonistyczny. (...)

Sieci składają się z autonomicznych firm, które rezygnują z części swej suwerenności w zamian za korzyści płynące ze wspólnego korzystania z zasobów i dzielenia się ryzykiem na szerokim polu działania (...).”

Jeremy Rifkin



Kluczem do powodzenia w sieci jest **wzajemność i zaufanie.**

Sukces ekonomiczny w gospodarce dostępu zależy w mniejszym stopniu od poszczególnych rynków wymiany dóbr, natomiast ważniejsze jest **ustanowienie długofalowych relacji.**

Jeremy Rifkin

Komentarz – Współpraca opiera się na kreowaniu doświadczeń



„Sieci przenoszą relacje, tak jak kiedyś rzeki przenosiły barki z ładunkiem. Gdy wszystko jest połączone ze wszystkim, relacji jest coraz więcej – rodzą się one z każdego typu połączenia w sieci. (...) Złożoność i subtelność relacji powstających w nowej gospodarce jest nieskończona.”

Kevin Kelly



„Im silniejsza jest władza hierarchiczna, tym głębsza postawa posłuszeństwa. Tymczasem nic nie jest w stanie zastąpić zaangażowania w procesie wprowadzania zmian. **Nikogo nie można zmusić do zdobywania wiedzy,** jeśli proces ten wymaga głębokich zmian wartości i postaw oraz całkowicie nowego sposobu myślenia (...).

Peter Senge

Komentarz – rdzeniem głębokiej współpracy jest podmiotowość



Budowanie współpracy



„Firmy nie rozumieją, że przedsiębiorstwo to nie zbiór pozycji majątku, maszyn i urządzeń. **Przedsiębiorstwo to żyjąca społeczność ludzka.** Wdrożenie zaawansowanych technologii lub efektywniejszych systemów działania to nie wszystko. Baczną uwagę zwracać należy na **osobiste, emocjonalne i społeczne samopoczucie pracowników, jak również na kulturę organizacyjną.**

Douglas Fraser



...szeroko rozpowszechniona niechęć do przejawiania inicjatywy, do niezależnego działania, jedynie utwierdza formalnych przywódców w przekonaniu, że muszą kierować czy zarządzać podwładnymi. Są przeświadczeni, że właśnie to muszą robić, żeby skłonić ich do działania. I cykl ten szybko przeradza się we **współuzależnienie.**

Stephen R. Covey



Rozwijająca się kultura współzależnienia w końcu ulega instytucjonalizacji w takiej mierze, że **nikt już nie przyjmuje odpowiedzialności**. Z czasem zarówno przywódcy, jak i szeregowi członkowie organizacji potwierdzają swoje role w nie uświadamianym pakcie (...).

Ten sam cykl zachodzi w rodzinach pomiędzy rodzicami i dziećmi.

Stephen R. Covey



Uzależnienie jest destrukcyjną formą odpowiedzi na wszechobecną zmianę. Brak klasycznych sposobów na zakorzenienie się w zastanej strukturze każe szukać pozornej stabilności. Ludzie uzależniają się od alkoholu, narkotyków, nikotyny, leków, zakupów, seksu... A również od sposobu postrzegania rzeczywistości, poglądów, stylu życia, destrukcyjnych partnerów, koszmarnych szefów etc.



Każda forma uzależnienia zakorzeniona jest w lęku, niskim poczuciu własnej wartości, stereotypach poznawczych i destrukcyjnych nawykach. Przez kulturowe wyparcie świata emocji, niepodjęmowanie pracy nad rozwojem świadomości, nierozwijanie uważności empatycznej, ludzie cierpią i uciekają przed wolnością, odpowiedzialnością, kreatywnością.



Jednym z błędów popełnianych powszechnie przez organizacje jest **staranie się wpojenia umiejętności emocjonalnych**, takich jak nastawienie usługowe czy przewodzenie, za pomocą tych samych metod, dzięki którym uczy się skutecznego sporządzania biznesplanu. To nie wystarczy; **zmiana nawyku wymaga przyjęcia zupełnie nowej strategii uczenia.**

Daniel Goleman



Nasze mózgi są super-wydolne. Są układem złożonym mającym niesamowite możliwości. Ale umysły wielu ludzi nie nadążają za zmianą i wręcz blokują własny rozwój. Bardzo często ich aktywność uzależnia się od poznanych nawyków, przestarzałej wiedzy, potrzeby neurotycznego bezpieczeństwa. Spalają się w atakowaniu, lub uleganiu, unikaniu, rezygnacji, wypaleniu.



Umiejętności emocjonalnych (w tym empatycznych) nie można „wpoić”. Jedyną drogą jest wsparcie wewnętrznego procesu aktywności, chęci rozwoju, naturalnej motywacji do sensu, szczęścia, motywacji do doskonalenia się. W Metodzie TROP nazywamy to uruchamianiem, aktywizacją.



Aktywizacja polega na pomocy w procesie odblokowania potencjału człowieka z dręczących go lęków i zakorzenionego w nim niskiego poczucia własnej wartości. Wiele osób nie jest w stanie tego robić bez oparcia w procesie terapii.



Jednocześnie sama aktywizacja, połączona ewentualnie z terapią, nie wystarcza. Trzeba nauczyć się uważności, doceniania, koncentracji na mocnych stronach i szansach. Wymaga to długofalowej pracy nad procesem własnego rozwoju.



Współpraca w małej grupie społecznej



Nasze mózgi potrafią się synchronizować. Tworzyć wspólne pole znaczeń. Rezonować na przekazy innych mózgów.

Więcej – jesteśmy jakoś tak skonstruowani, że w kilka lub kilkanaście osób potrafimy stworzyć grupę. Potrafimy stać się częścią małej wspólnoty, w której rodzi się specyficzny proces grupowy. Nazywamy to małą grupą społeczną.



Mała grupa społeczna jest podstawowym sposobem ludzkiego istnienia. Rodzina, grupy rówieśnicze, przyjacielskie, zespoły, grupy edukacyjne, rozwojowe, terapeutyczne, rozwoju duchowego – wszystko to jest bazowym sposobem bycia w świecie.



Mała grupa społeczna opiera się na poczuciu MY. Tradycyjna opiera się na hierarchicznej dominacyjnej strukturze. „Głowa rodziny”, „szef, niżsi szefowie i członkowie”, „nauczyciel i słuchacze” „guru i wyznawcy”. W tradycyjnym systemie kulturowym dawało to poczucie bezpieczeństwa, przekonanie, że tak już jest zbudowany ten świat. Mogło być miejscem miłości, dobrej współpracy, stabilności. Często było miejscem przemocy, dominacji, deprecjonowania „tych niżej”.



W „wynurzającym się wzorcu przemian” rodzi się potrzeba partnerstwa, równości, działania poprzez funkcje i role, a nie sztywną hierarchię. Mówi się o współdzielonym liderstwie, klimacie życzliwości, dynamicznie zmieniającym się podziale zadań.

Większość pracy terapeutycznej, rozwojowej czy edukacyjnej zachodzi w małej grupie społecznej, przy wykorzystaniu tzw. procesu grupowego.



Każda firma, organizacja, instytucja zbudowana jest w oparciu o małe grupy społeczne zwane zespołami. Często jest to tradycyjna, sztywna struktura działów, podzespołów ds. spraw..., komisji, podporządkowana Zarządowi (który stanowi specyficzną grupę decydencką). Jednak większość firm dąży (lub próbuje dążyć) do pracy w oparciu o elastyczną sieć zespołów projektowych, rodzących się ad hoc grup działania. Stałe zespoły opiera się o liderów potrafiących zbudować wspólnotę zadaniową opartą o partycypację, dialog, wzajemną pomoc.



Współpraca w organizacji przyszłości



W dzisiejszym świecie wysoka skuteczność - na poziomie jednostki i organizacji - nie jest już kwestią wyboru, to cena wejścia do gry. Ale przetrwanie, prosperowanie, wprowadzanie innowacji, doskonalenie i przewodzenie w tej nowej rzeczywistości będą wymagały od nas, byśmy budowali dalej, wykroczyli poza skuteczność.

Stephen Covey



Rdzeniem organizacji przyszłości jest świadoma, nieustanna praca nad rozwijaniem specyficznej, autorskiej, niepowtarzalnej kultury organizacyjnej. Kultura to wartości skryształizowane w postaci zwyczajów, pisanych i niepisanych norm, sposobów wyłaniania celów, dzielenia się zadaniami etc.



W organizacji przyszłości pracują „współpracownicy”, którzy czują się partnerami, podmiotami przygotowanymi emocjonalnie i poznawczo do współpracy.

Organizacja przyszłości to społeczność złożona z różnego typu małych grup społecznych tworzących zintegrowane zespoły zadaniowe, oparte na otwartej komunikacji, partycypacji, empatycznej uważności.

Organizacja przyszłości opiera się na sieci relacji ludzi dzielących się wiedzą, pomagających sobie nawzajem.



Spółeczna koalicja na rzecz współpracy opartej na empatii



Akcja-empatia, czyli SPOŁECZNA KOALICJA NA RZECZ WSPÓŁPRACY OPARTEJ NA EMPATII działa już kilka lat. Była odpowiedzią na potrzebę stworzenia systemu wsparcia dla osób, które w różnych sektorach biznesu, edukacji, życia społecznego, uruchamiają procesy rozwoju. Osoby takie, po pierwsze - budują sieci społeczne, zespoły, organizacje, czyli chcąc nie chcąc stają się ekspertami od empatycznej współpracy. A po drugie - same potrzebują wsparcia, wymiany doświadczeń, głębszego zrozumienia procesów, które uruchamiają.



Do naszej KOALICJI zapisać się może każdy, kto chciałby wspierać proces zmiany świata w kierunku dialogu i współpracy. Siłą koalicji jest coraz większa sieć fascynujących osób. Fascynujących przez to, kim są, ale też przez to, czego już dokonały albo właśnie dokonują. Większość z nich przeszła (a właściwie stale przechodzi) różne procesy głębokiej pracy nad sobą. Otwierają się na kontakt z własnymi uczuciami, uczą aktywnego słuchania i rozumienia innych, wypracowują postawę akceptacji i zaufania.



Najciekawsze jest to, że u wszystkich naszych koalicjantów rozwój własny jest nierozdzielnie związany z działaniem na rzecz innych. Część przekształca biznes, inni prowadzą duże, wielowątkowe działania budujące kapitał społeczny, jeszcze tworzą „bąble zmiany” w oświacie, samorządzie, na wyższych uczelniach. Wszyscy tworzą przestrzeń dialogu, wyzwajające podmiotową aktywność ludzi. Wielu potrafi tworzyć sytuacje edukacyjne wyzwajające osobisty potencjał ludzi i pomagający im w rozwoju, uczeniu się, samorealizacji.



Koalicję powołaliśmy po to, żeby stworzyć takim osobom pole dialogu, uczenia się od siebie nawzajem i inicjowania nowych, jeszcze skuteczniejszych działań. By to osiągnąć chcemy nieustannie poznawać się bliżej, rozumieć swoje sposoby opisu świata i podejmować różne formy współpracy, dzięki którym możemy realnie wpływać na rzeczywistość. Zachęcamy Was do udziału w Klubie „EMPATIA W DZIAŁANIU” (każdy poniedziałek o 17.00 w Forcie Sokolnickiego) organizowania własnych wydarzeń, komunikowania się za pośrednictwem FACEBOOKA, uczestnictwa w III FESTIWALU EMPATIA W DZIAŁANIU w Warszawie, w Forcie Sokolnickiego 30-31 maja 2020.