

ORGANIZACJE PRACUJĄCE W OPARCIU O WARTOŚCI

**Jakie są główne cechy i wartości takich organizacji?
W jaki sposób możemy wspierać ten model?**

Opracowane przez zespół twórców narzędzia Tools for Citizens w czerwcu 2018 roku

Przedmowa:

To nie jest manifest. To, co tutaj prezentujemy nie jest efektem dyskusji podjętej przez grupę ludzi na temat wartości i zasad jakie podzielają. Jest to próba uchwycenia pewnego fenomenu, który obserwujemy i który jest dla nas ważny, ponieważ wydaje się być ziarnem w ogrodzie nowej, silnej rzeczywistości społecznej. Podstawową cechą organizacji pracujących w oparciu o wartości jest ich silne zakorzenienie w wyznawanych zasadach, zamiast w sztywnych strukturach. Dodatkowo proces organizowania się wokół wartości tworzy model pozytywnej zmiany na poziomie indywidualnym, lokalnym oraz całego społeczeństwa.

Siedem aspektów opisanych poniżej zebrano w kontekście rozwoju organizacji i inicjatyw społeczeństwa obywatelskiego w Grecji. Jednak esencja zgromadzonego materiału wykracza daleko poza ten kontekst. Pionierów badających modele organizacji oparte na wartościach obserwujemy w niemal każdym zakątku świata. Są oni częścią transformacji na skalę globalną. Naszą aspiracją jest wspieranie rozwoju świadomości i łączenie podmiotów tego rodzaju się ruchu w celu wspólnego stworzenia sprawiedliwej i zrównoważonej przyszłości.

W każdym z poniższych opisów, stworzonych dla każdego z siedmiu aspektów funkcjonowania organizacji pracujących w oparciu o wartości, wypisano kilka punktów. Każdy z nich to cytat z wypowiedzi jednego z aktorów - działaczy społeczeństwa obywatelskiego. Wiele perspektyw, które udało się zebrać w procesie tworzenia narzędzi zawartych w tym Narzędziowniku przy współpracy z aktorami społeczeństwa obywatelskiego w Grecji, stworzyło kolorową mozaikę znaczeń i wartości. Określają one co to znaczy być organizacją pracującą w oparciu o wartości w obecnej rzeczywistości społecznej.



ANGAŻOWANIE
SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

1.

Postawa antropocentryczna*: wolność kształtowania własnego życia

Model oparty o wartości jest zakorzeniony w idei uniwersalnej wolności - autonomii i indywidualnego prawa każdej osoby do kształtowania własnego życia zgodnie z własnymi potrzebami i pragnieniami.

- *"Ten model jest oparty o wolność - koncept, który istniał w starożytnej Grecji i został zniesiony przez chrześcijaństwo."*
- *"Istniała estetyka istnienia (ang. aesthetics of existence) - każdy człowiek rozumiał swoje życie jako dzieło sztuki, które mogło być tworzone i kształtowane zgodnie z indywidualnym pragnieniem. Oznacza to tryb wolności, a także osobiste i kulturowe dążenie każdej organizacji do znalezienia własnej drogi i tożsamości."*
- *"Autonomia, możliwość samodefiniowania oznacza kreatywność w wybieraniu własnego życia i projektowania własnych działań."*
- *"Ten system jest antropocentryczny - oznacza to, że ludzie mają prawo do egzystencji, do obecności na tym świecie."*
- *"Podstawową wartością jest człowiek (ang. anthropos), zawierają się w tym również historie i przygody każdej istoty ludzkiej, wszystko co każdy z nas niesie."*

* Termin "antropocentryczny" ma szczególne znaczenie w kontekście greckiej filozofii - nie jest to stwierdzenie, że ludzie są koroną stworzenia.

2.

Dynamika systemu społecznego: koncentracja na relacjach międzyludzkich

Kluczowym wymiarem, niezbędnym dla zrozumienia i rozwoju organizacji pracujących w oparciu o wartości, jest dynamiczna sieć relacji społecznych. Perspektywa żywych organizmów zakłada, że każda grupa, każda organizacja, każda społeczność i każde społeczeństwo ma w sobie doświadczenia i zasoby niezbędne dla własnego pozytywnego rozwoju. Organizacje pracujące w oparciu o wartości kierują się głębokim zaufaniem wobec relacji międzyludzkich. Koncentrując się na adaptacyjnych relacjach w danych społecznościach, zamiast na sztywnych strukturach, pozostają wierne procesom i zachowują elastyczność. Czasem sprawiają nawet wrażenie nieformalnych ruchów, a nie klasycznie rozumianych, formalnych organizacji.

- *"Podejście mechaniczne w kontrze do podejścia żywych organizmów."*
- *"Istnieje sieć wzajemnie połączonych relacji między wszystkim, co żyje, w której wszyscy zależymy od siebie nawzajem."*
- *"Najistotniejsze są relacje międzyludzkie oraz skupianie się na nich."*
- *"System wzajemnych relacji jest jedynym źródłem wiedzy dla identyfikowania wyzwań, tworzenia rozwiązań i znajdowania przestrzeni dla zmian."*

3. Transformacja: nasiona nowego świata

Cel organizacji pracujących w oparciu o wartości rodzi się w transformacyjnym momencie kryzysu. Pionierzy tego modelu czerpią z pełnego zaakceptowania rodzących się niewiadomych. Ich misja często jest związana z eksplorowaniem nowych, pozytywnych praktyk i rozwiązań, zamiast walki z istniejącym, starym systemem. Nie oczekują od systemu, że coś naprawi, ale też nie chcą zostać przez niego naprawieni. Zamiast ilościowych wskaźników oraz liczb określających cele i strategię wzrostu, skupiają się na prowadzeniu zrównoważonego procesu, dążącego do osiągnięcia jakościowych zmian w ramach uczenia oceniającego (ang. evaluative learning).

- *"W kryzysie tkwi potencjał, jeśli potrafimy zaakceptować i przyjąć kryzys."*
- *"To jest zestaw narzędzi, którego można używać w czasach obfitujących w zmiany, wzmożonego ruchu, w trakcie transformacji i przechodzenia od czegoś znanego do czegoś nieznanego. Może pomóc nam zaakceptować i poruszać się po tej transformacji."*
- *"Należy wspierać współpracę i działanie w czasach niepewności."*
- *"Dwie pętle teorii zmiany: nie walczymy ze starym, ale tworzymy nowe - aktywizm oparty na odkrywaniu i pionierstwie. Założenie: obecna sytuacja nie działa!"*
- *"Zmiany zawsze dzieją się na obrzeżach lub peryferiach, tam gdzie spotykają się dwa systemy."*
- *"Moim zdaniem podstawą jest umiłowanie tego, co nieznanne. To, czego nie znamy budzi strach - wchodzenie w proces, w którym cel nie jest zupełnie jasny - budzi strach. Ale przecież nie szukamy konkretnych rozwiązań, opartych na tym, co już robią ludzie. To nie jest naszym celem. Przyczyna została rozłączona z rezultatem. Otwarcie się na proces w celu znalezienia zupełnie nowych, innowacyjnych rozwiązań."*
- *"Aktywizm, poza reagowaniem na istniejący system, powinien też mieć element kreatywny i to jest to, czym się tutaj zajmujemy - próbą stworzenia nowego."*
- *"Przechodzimy od skupienia się na wyniku do skupienia się na procesie, od ilości do jakości. W tym nowym systemie, nie wszystko da się zmierzyć liczbami. Istnieje wiele narzędzi, przy pomocy których możecie zmierzyć swój wpływ w kontekście jakości, i one również mają na uwadze beneficjentów."*
- *"Oznacza to zachowanie równowagi między tym, co produkujemy (rezultatem) a produktywnym i zdrowym procesem/ fair play. Pozwala nam to być bardziej efektywnym i lepszym jakościowo."*

4. Podwójny cel: łączenie samorozwoju i rozwoju społecznego

Organizacje pracujące w oparciu o wartości są zarówno platformami dla rozwoju społecznego, jak i dla samorozwoju. Są zbudowane na świadomości, że zmiana zaczyna się w nas oraz że nasza zdolność do wewnętrznego rozwoju pozwala nam na tworzenie przestrzeni dla rozwoju świata na zewnątrz. Praktyki łączące działanie i refleksję są równoprawnie włączane w naszą pracę, pozwalając na odkrywanie sposobów przenikania się poziomu indywidualnego i zbiorowego.

- *"Twórcie dla ludzi przestrzeń do rozmowy oraz rozumienia w jaki sposób mogą się zmieniać."*
- *"Łączenie samorozwoju z rozwojem społecznym."*
- *"Dynamika pomiędzy tym, co indywidualne a tym, co zbiorowe oraz w jaki sposób mogą się one nawzajem wzbogacać."*
- *"Taniec indywidualności ze zbiorowością - stwórz połączenie pomiędzy twoim wewnętrznym celem a celem zewnętrznym (najpierw zmień siebie)."*
- *"To, ile trzymam na zewnątrz siebie w stosunku do tego, ile mogę utrzymać w sobie."*
- *"Podstawą jest, że członkowie tych organizacji poszukują wewnątrz siebie i mogą znaleźć oraz zaoferować wszystkie swoje zdolności i umiejętności. Szanują kim są i co mogą zaoferować. W jaki sposób możesz odkryć i rozwinąć swoje umiejętności i pragnienia oraz swoją rolę w zespole, aby było to jednocześnie produktywne?"*
- *"Dotyczy to tego, w jaki sposób możemy włączyć więcej wiedzy (wiedzy na temat tego, kim jesteśmy, skąd pochodzimy, jaka jest nasza historia; nie tylko wiedzy, którą zdobywamy poprzez doświadczenie)."*
- *"Połączenie makro- i mikrootoczenia. Przyjrzyj się idealnemu modelowi społeczeństwa obywatelskiego i spójrz na miniaturę tego modelu w każdej organizacji."*
- *"Uczestniczę we współpracy - jest to forma treningu. Pozwalasz by to, co jest wokół ciebie rosło, a potem to zmniejszasz, by mogło rosnąć ponownie. Jest to żywy organizm, dostarczasz podstaw, a potem ten mechanizm porusza się sam, bo ma własne życie."*
- *"Proces akceptowania niepewności potrzebuje ram, zarówno na indywidualnym, jak i zbiorowym poziomie. Potrzebuje czasu i przestrzeni. Potrzebuje zbiorowości, w poczuciu, że każdy jest potrzebny, nikt nie jest zbędny lub pozostawiony poza procesem. Każdy wnosi coś równie ważnego, tak długo jak znajdujemy sposób, aby się to narodziło."*



5. Radykalne uczestnictwo : samoorganizacja w podejściu "zrób to sam"

Podejście oparte o wartości jest inkluzywne i wspiera samoorganizację na każdym poziomie. Każdy jest zaproszony do uczestnictwa i wnoszenia swoich możliwości i zasobów. W tym procesie cele indywidualne i zbiorowe nie są rozumiane jako rywalizujące ze sobą - zaangażowanie i odpowiedzialność są powodowane zarówno wspólnym celem, jak i indywidualnymi zainteresowaniami. Uczestnictwo ma niski próg, różnice (takie jak praca płatna oraz wolontariat, główne i poboczne role, przywództwo oraz podążanie za przywódcą) nie są barierami dla uczestnictwa i bycia uznanym. Zaangażowanie i odpowiedzialność są podstawą dla funkcjonowania.

- *Każdy posiada wkład, który może wnieść.*
- *"Źródła -jest ich wystarczająco dużo, wiemy już wszystko, co powinniśmy wiedzieć. Nie chodzi o ekspertów, którzy powiedzą nam jak mamy to robić."*
- *"Pragmatyczne podejście - weź to, czego możesz użyć."*
- *"Samoorganizujcie się wokół celu."*
- *"Zaangażowanie i odpowiedzialność (zasady metody Open Space)."*
- *"Uczestnictwo, branie odpowiedzialności, wypełnianie roli."*
- *"Jeśli jesteś częścią czegoś, twój głos powinien zostać usłyszany - uczestnictwo jest naturalną zdolnością ludzką."*
- *"Uczestnicy działań to uczestnicy procesów podejmowania decyzji."*
- *"Nie robimy rozróżnienia pomiędzy odpłatną i nieodpłatną pracą. Są po prostu ludzie, którzy biorą udział. Na nich się skupiamy. Bez względu na to, czy swoją pracę wykonują odpłatnie czy nie, kimkolwiek są i w jakiej formie czy z jakiej pozycji biorą udział, są traktowani równo."*

6. Dynamika oddolna: decentralizacja władzy

Organizacje pracujące w oparciu o wartości badają modele podejmowania decyzji, komunikacji i przepływu pracy niwelujące istniejący brak równowagi władzy. Ich podstawowym sposobem pracy jest ruch oddolny. Role przywódcze są rozdzielone, opierają się na zadaniach i są dynamiczne. Interakcje pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami - włączając w to relacje ze sponsorami - są zaprojektowane w oparciu o zasady równości i współpracy, w celu wzmocnienia relacji i wspólnego działania.

- *"Jeśli spojrzymy na przywództwo jako na rolę, dla mnie jest to rola taka sama, jak wszystkie inne. Przekształca się. Dziś ktoś odgrywa tę rolę, jutro będzie to ktoś inny. Wszyscy dbają o ten proces."*
- *"Decentralizacja władzy."*
- *"Prawa polityczne i finansowe obejmują wszystkich w takim samym stopniu. Na przykład, nie istnieją duże różnice w zarobkach."*
- *"Małe inicjatywy, starające się przynieść zmianę na lepsze - społeczeństwo obywatelskie kształtuje się od dołu do góry."*
- *"Uczestnictwo pracowników w decyzjach dotyczących organizacji - zbiorowe podejmowanie decyzji."*
- *"Podstawowa wartość demokracji w znaczeniu politycznym."*
- *"Wpływanie na kształt, współdziałanie – oznacza to, że nie istnieje większość i mniejszość. Poprzez współtworzenie czegoś, każdy staje się uczestnikiem każdej decyzji, a więc bierze również odpowiedzialność za te decyzje. Proces współtworzenia jest bardzo ważny. Skutkiem jest poczucie odpowiedzialności u wszystkich."*
- *"Tak jak my potrzebujemy sponsorów, tak i oni potrzebują nas. Istnieją sposoby wpływania na tę dynamikę władzy."*
- *"Oddzielenie się od sponsorów - rozwijanie nowych aktywności, produktów w celu osiągnięcia finansowej niezależności i tworzenia miejsc pracy."*



7.

Współpraca : dążenie do zbiorowej świadomości

Podejście oparte o wartości uznaje potencjał i konieczność współpracy. W kontekście systemu, który sprzyja rywalizacji i przedstawia różnorodność jako problem, organizacje pracujące w oparciu o to podejście starają się zakorzenić w solidarności i szacunku. Badają strategie zbiorowego wpływu i są otwarte na możliwości uczenia się w szerszych, translokalnych sieciach.

- *"Wspieraj współpracę, abyśmy mogli działać w momentach, w których nie wiemy jak."*
- *"W wymiarze zbiorowym jesteśmy inteligentniejsi."*
- *"Praca z pluralizmem, różnorodnością a nawet polaryzacją."*
- *"Współistnienie - uczę się, aby szanować to, co inne, uczę się słuchać, uczę się wychodzić poza moje ego, aby badać to, co inne. Aby to mogło się udać, muszę stać się gospodarzem."*
- *"Przejście od rywalizacji między sobą do walki ramię w ramię we wspólnej sprawie."*
- *"Jednym z podstawowych elementów jest przejście od rywalizowania ze sobą do walki ramię w ramię - to, jak współistniejemy, jak współpracujemy z tym, co indywidualne i zbiorowe."*
- *"Zbiorowa solidarność."*
- *"Sieci i społeczności lokalne oraz translokalna wymiana i uczenie się."*

8.

Co dalej?

Jest oczywistym, że model pracy oparty o wartości wymaga nowych sposobów organizowania się oraz układania relacji między członkami zespołu oraz między zespołem a otaczającym nas światem. Wymaga on od nas zdobycia nowych umiejętności w zakresie współpracy, rozwinięcia nowych praktyk dla ról przywódczych i znalezienia nowych metod nadawania sensu rzeczywistości. Zasadniczo wymaga nowych rozwiązań strukturalnych, aby dobre praktyki mogły być wykształcane, a następnie przekazywane dalej. Przede wszystkim jednak wymaga zaufania w procesie transformacji oraz otwartości w podróży do samorozwoju. Nie każdy jest gotowy lub chętny do wyruszenia w tę podróż. Unikając wykluczania, organizacje pracujące w oparciu o wartości, muszą znaleźć i zaangażować osoby, które dzielą ich pasję i odwagę w poszukiwaniu sposobów głębokiej transformacji. Ze stworzonych w ten sposób platform, mogą następnie łączyć się z innymi podmiotami i osiągać większy wpływ na cały kontekst społeczny.

- *"Posuwanie się do przodu przy użyciu tego modelu wymaga treningu."*
- *"Potrzebne są zdolności przywódcze."*
- *"Potrzeba modeli/koncepcji służących za podstawę do nadawania sensu rzeczywistości, aby móc naprawdę oddać się praktyce."*
- *"Różne sposoby organizowania się."*
- *"W jaki sposób zapewnicie uczestnictwo tych, którzy nawet we wspierających warunkach mają trudność w dzieleniu się sobą?"*
- *"W idealnym świecie "wszyscy razem" dotyczy nas wszystkich. Ale nie żyjemy w idealnym świecie. Tak więc niektórzy wybiorą brak przynależności do organizacji, wybiorą coś innego. Musimy mieć świadomość, że niektórzy zdecydują się zostać, a inni odejść."*