

HUBERT KASZYŃSKI

Współ
praca
jako
sztuka
rozmowy

do BROSZURA
MYŚLENIA

HUBERT KASZYŃSKI

Współpraca jako sztuka rozmowy

Wprowadzenie

JOANNA ORLIK

do **BROSZURA
MYŚLENIA**

Wprowadzenie

JOANNA ORLIK

W ciągu kilku ostatnich lat przyzwyczailiśmy się w MIK-u do pojęcia „edukacja kulturowa”. Jest to coś szerszego niż częściej używana „edukacja kulturalna” (przygotowująca do odbioru kultury) i „edukacja artystyczna” (służąca kształceniu artystów i artystów amatorów). Edukacja kulturowa to rozwój oparty na zanurzeniu w rzeczywistości. Pozwala aktywnie reagować na zjawiska – wydarzenia, komunikaty, kody kultury – w których otoczeniu żyjemy. Edukacja kulturowa pojawiła się w polskim środowisku animacyjnym wraz z uruchomieniem programu „Bardzo Młoda Kultura”. Narodowe Centrum Kultury (operator programu) przyjęło wówczas, że przedstawiciele dwóch prężnie działających sektorów: kultury i oświaty, reprezentowanych z jednej strony przez pracownice i pracowników domów kultury (ale także niezależnie działających animatorów i animatorki), a z drugiej strony przez nauczycieli i nauczycielki ze szkół różnego szczebla, mogą sobie nawzajem wiele zaproponować, o ile tylko poznają się i zaczną przygotowywać wspólne projekty.

Założenie okazało się niezwykle celne, a współpraca pary nauczyciel(ka)-animatorka nie tylko zaowocowała przygotowaniem wartościowych, pełniejszych w swojej wielowymiarowości projektów, ale przede wszystkim pozwoliła na zrozumienie zasad i ograniczeń, jakie funkcjonują w obu sektorach. Lepsze poznanie siebie przełożyło się na wzrost wzajemnej życzliwości i lepszą motywację do wspólnej pracy. Obie strony mogły się przekonać, że mają sobie wiele do zaoferowania, a korzyści – poza otwarciem oczu animator(k)om i nauczyciel(k)om – odczuły przede wszystkim dzieci.

Można by powiedzieć, że to nic nowego, wiadomo, że współpraca jest korzystna. Tyle tylko, że jak często w życiu, także i tutaj teoria idzie swoją drogą, a codzienna praktyka swoją. Choć zdajemy sobie sprawę, że różnorodność wzbogaca, jej praktykowanie nie przychodzi nam łatwo. Świetnie opisywał to niedawno Jon Yates, mówiąc o syndromie podobieństwa (do osób takich jak my)¹. Zawsze łatwiej nam się porozumieć z osobą, która myśli jak my, ma podobne do naszych wartości i nawyki, wychowała się w podobnej kulturze. Jest z naszej branży i rozumie, o czym mówimy. Ma podobny układ odniesienia. Nie musimy jej niczego tłumaczyć, nie musimy sami siebie zmieniać, żeby kogoś innego zrozumieć.

Każda różnica spowalnia komunikację, wywołuje opór, czasem też niechęć, i potrzebujemy narzędzi, żeby je przekraczać. A nade wszystko potrzebujemy gotowości. Dlatego Yates stanowczo zachęca nas do robienia rzeczy razem.

Robienia regularnie, powtarzalnie, systematycznie. Znajdowania części wspólnych nawet tam, gdzie na pierwszy rzut oka ich nie ma. Przeżywania razem zwykłych chwil. Pojechania na wycieczkę. Zorganizowania spotkania. Rozegrania meczu. Śpiewania w chórze. Razem.

Niniejsza Broszura zaprasza do pomyślenia na nowo o miejscach wspólnych w branżach, które na co dzień nieczęsto się spotykają. Kultura i pomoc społeczna. Kultura (wysoka) i pomoc (najbardziej potrzebującym)? Ambicja i charytatywność? Elitarność i resocjalizacja? Takie mamy być może pierwsze skojarzenia. A wszystko to – jak się okazuje – schemat i błąd. Stereotyp, który czasami pomaga szybko odnaleźć się w gąszczu skomplikowanych danych, ale bywa, że rani do żywego przez uproszczenia i brak wrażliwości. Tymczasem możemy o kulturze i pomocy społecznej opowiedzieć zupełnie inną opowieść. Taką, w której razem pracujemy na rzecz rozwoju społecznego i dbamy o siebie nawzajem. W której włączenie jednostki do grupy jest dla nas wspólnym wyzwaniem. W której potrzebujemy tych samych kompetencji, żeby w ogóle przystąpić do pracy. W której przede wszystkim jesteśmy ludźmi pracującymi z innymi ludźmi, po to żeby wspólnie żyło nam się lepiej.

HUBERT KASZYŃSKI

Współ
praca
jako
sztuka
rozmowy

**MYŚLENIE
W PASIE
GRANICZNYM**

My, reprezentantki i reprezentanci różnych instytucji – zajmujących się polityką społeczną, kulturą, edukacją, rynkiem pracy – jesteśmy trochę dziwni. Dlaczego? Ponieważ dość powszechnie traktujemy współpracę międzyinstytucjonalną jako aksjomat, a równocześnie niebywale rzadko możemy wskazać upowszechnione i utrwalone praktyki, które jego realizację mogłyby potwierdzić. Dlaczego tak jest?

Przede wszystkim – jak to trafnie ujął w znakomitej pracy o ekonomii wartości Jerzy Hausner – jedną ze swoistych cech instytucji jest dwoistość w traktowaniu wiedzy². Z jednej strony jest to otwartość na wiedzę, zdolność jej kumulowania, testowania w praktyce, ewaluowania. Natomiast z drugiej strony to zaskakująca na pierwszy rzut oka selektywność w jej traktowaniu, uzasadniana takimi argumentami jak: „odrębność dyscyplin naukowych”, „odmienność obszarów zainteresowań praktycznych” lub

też „osadzenie w różnych sektorach oraz resortach gospodarki”. Ujmując ten dwoisty stosunek do wiedzy inaczej, można wskazać na immanentną własność instytucji, jaką jest dążenie do specjalizacji, a tym samym kształtowania czytelnych granic organizacyjnej kompetencji. Jej emanacją jest odgraniczanie zagadnień, którymi dana organizacja może się zajmować, od tych będących poza zakresem jej merytorycznych i administracyjnych kompetencji.

Konsekwencją tego stanu rzeczy jest niedostrzeżenie potrzeby międzyinstytucjonalnej współpracy i zamknięcie w instytucjonalnym narcyzmie. To z kolei powoduje, że – szczególnie w praktyce pomocowej – spotykamy albo osoby w roli klientów będących pod presją szeregu wyspecjalizowanych oddziaływań, których nie potrafią ułożyć w sensowną całość, albo takie, które znajdują się w instytucjonalnej próżni „pomiędzy”. Z perspektywy człowieka pozostającego zawsze raczej poza instytucjami niż „wewnątrz” jednej z nich wyraźnie widać tę wielką, niezagospodarowaną przez instytucjonalne oddziaływania przestrzeń „pomiędzy granicami”.

Ta z pozoru banalna konstatacja, że człowiek żyje raczej poza instytucjami aniżeli w ich ramach, jest szczególnie kłopotliwa, gdy uświadomimy sobie, że od dobrych kilkunastu lat dyskutujemy o deinstytucjonalizacji systemu pomocowego, ale nadal myślimy i praktykujemy zgodnie z filozofią segmentów sektorowych i resortowych. Funkcjonujemy w ramach organizacji, które można porównać

do silosów. Zawartość tlenu w silosach jest zbyt mała, by pozwolić na swobodny oddech i operacyjną skuteczność zamkniętych w nich ludzi. Jeśli dominujące praktyki przebiegają w „ksobnie” zorientowanych przestrzeniach poszczególnych organizacji, możemy je opisać jako praktyki ograniczone, zamknięte, własne oraz sztywne. Jeśli natomiast są one wytwarzane i osadzone w przestrzeni „pomiędzy”, ich specyfiką będzie nieograniczoność, otwartość, wspólność oraz elastyczność. Ponieważ ludzkie problemy rozgrywają się pomiędzy instytucjami, również ich rozwiązania muszą być związane z refleksją na poziomie granic tych instytucji. Potrzebne jest myślenie w pasie granicznym.

Przyjęcie takiej optyki prowadzi do wniosku, że poszukiwane zasoby oraz potencjalne nowe usługi niezbędne dla zaspokajania potrzeb osób, grup oraz wspólnot lokalnych mogą pojawić się poza układem istniejących instytucji. Należy dostrzegać potencjał rozwojowy w międzyinstytucjonalnej przestrzeni, poza segmentem rzeczywistości zdefiniowanej i kontrolowanej przez daną organizację.

By unaocznić, na czym polega niedostosowanie obecnego, rozbitego na wyspecjalizowane sektory systemu instytucjonalnego, przedstawię tę kwestię z perspektywy szeroko rozumianych zawodów socjalno-pomocowych – głównie z obszaru pomocy, edukacji oraz wsparcia dla tych ludzi, którzy są odmienni lub mają specyficzną konstelację potrzeb życiowych. Przedstawiony tu kierunek poszukiwań nowych formuł i modeli współpracy może

być jednak wartościowy nie tylko dla instytucji pomocowo-terapeutycznych. Warto przemyśleć ich znaczenie dla usług świadczonych na przykład przez instytucje kultury, które – aby podtrzymywać i wzbogacać spójność i równoczesną otwartość przestrzeni aksjologicznej – powinny bazować na poszukiwaniu metod włączania do współpracy nie tylko innych organizacji kultury, ale również podmiotów rynku pracy, pomocy społecznej czy edukacji. Nie mniej ważnym zadaniem jest zaproszenie także odbiorców do współtworzenia i strukturyzowania obszaru kultury, by umożliwić im partycypację i kreowanie emocjonalnie angażujących doświadczeń. Dzięki temu uwspólniony i umożliwiający rozwój dobra wspólnego świat wartości stanie się nie tylko rozpoznany, ale też bliski, własny.

Taki kierunek aktywności powinien być wspierany przez środki publiczne przede wszystkim dlatego, że to właśnie w pasach granicznych, obszarach nieoczywistych, zmuszających do zwiększania poznawczej elastyczności człowieka ma szanse aktualizować swój potencjał jako twórca, rozwijać swój artystyczny stosunek do świata.

SPECJALIZACJA JAKO ŹRÓDŁO CIERPIEŃ

W codziennym życiu, kiedy zajęci swoimi sprawami mijamy się w pośpiechu, jesteśmy dla siebie praktycznie nieczytelni. Wy dla mnie, a ja dla was. Kiedy ten stan rzeczy zaczyna się zmieniać? Wtedy, kiedy wychodzę z tła codziennych rutyn, kiedy wy – moi współpracownicy, sąsiedzi, studenci – widzicie, że zachowuję się jakoś odmiennie, dziwnie, niestandardowo. Zaczyna się coś, co socjologia dewiacji określa jako proces społecznego naznaczania. A więc tak naprawdę staję się w waszym świecie wtedy, gdy manifestuję zachowania, które burzą wasz stan równowagi i naruszają poczucie bezpieczeństwa. Mogą to być obserwowalne zachowania nieoczywiste, może to być agresja lub brak troski wobec dzieci czy bliskich, którymi powinienem się zajmować.

Jaka jest wasza reakcja? Przede wszystkim staracie się zlokalizować źródło naruszenia *status quo*: a kto to w moim otoczeniu zachowuje się niefrasobliwie? I odpowiadacie:

aha, te dziwne zachowania, ten brak troski, ta agresja to przecież on, konkretny człowiek, z imieniem i nazwiskiem, adresem i innymi cechami statusu społecznego. Tym człowiekiem mogę być ja. To właśnie ja, a niekiedy także moja rodzina stajemy się źródłem zaburzenia waszego stanu równowagi.

Pierwszy krok macie już za sobą – zlokalizowane zostało osobowe źródło tego, co nazywamy niekiedy życiową niedogodnością, problemem we współzyciu. Natychmiast po tym następuje krok drugi: staracie się odnieść zaobserwowaną i zlokalizowaną trudność do instytucjonalnie rozpisanych odpowiedzialności. Krótko mówiąc, poszukujecie odpowiedzi na pytanie, kto powinien się „tym” zająć. I wreszcie krok trzeci: jeżeli już wskażemy odpowiedzialne instytucje, to niechaj one – do czorta! – przypomną sobie o zakresie swoich kompetencji i niech zrobią z tym porządek! Żeby on nie był agresywny, żeby zajął się swoimi dziećmi i zaczął zachowywać się normalnie.

W tym miejscu rozpoczynają się dwa równoległe procesy sprzężone. Pierwszy z nich przebiega po stronie instytucji: jako pedagodzy, policjanci, psychiatrzy chcecie określić, jakim elementem mojego „ja” jesteście w stanie się zająć, za co odpowiadacie, jakimi specjalistycznymi instrumentami dysponujecie. Drugi proces dotyczy „klienta” oraz jego lub jej najbliższego otoczenia. Polega on na stałym dążeniu do podtrzymywania optymalnego poziomu spójności „ja”, jak również poczucia

kontroli i wpływu na rzeczywistość. Niebywale często – zwłaszcza w odniesieniu do złożonych ludzkich okoliczności, nazywanych niekiedy „wieloproblemowymi” – fuzja tych dwóch procesów prowadzi do sytuacji, w której kilka specjalistycznych instytucji, podejmując pracę z daną osobą (niekiedy również z jej rodziną), równocześnie nadwyręża albo wprost niszczy jej poczucie spójności. Wiąże się to przeważnie z przekroczeniem zdolności człowieka do rozumienia podejmowanych wobec niego działań, integrowania ich i nadawania im sensu. A przecież każdy z nas miałby ochotę, żeby zrozumieć, co się dzieje. Dlaczego do moich drzwi dzwoni co chwilę ktoś inny? Dlaczego wypytują mnie przedstawiciele jakichś nieznanych mi bliżej instytucji? Czego ode mnie chcecie? Ja wewnętrznie, w moim świecie, z moimi kłopotami emocjonalnymi i trudnościami, miałbym potrzebę być spójnym, utrzymywać kontrolę nad tym, co się dzieje, jednak z waszą „pomocą” staje się to coraz mniej prawdopodobne! Rozumiem wprawdzie, że ci, którzy zjawiają się w moim prywatnym świecie, to „specjaliści” – traktują mnie specjalistycznie. To przecież dobrze! Jednak nawet jeśli to wiem, to emocjonalnie nie mam na to zgody.

Dochodzi do pewnego paradoksu: z jednej strony potrzebuję waszej pomocy, aby przejść przez kryzys, wrócić do zdrowia, odzyskać dobrostan, ale tak naprawdę przeżywam was jako interwentów, jako ludzi, którzy atakują mój dom, atakują to miejsce, gdzie powinienem czuć się bezpiecznie i mieć święty spokój. A przecież im bardziej skomplikowane są okoliczności życia, tym pilniejsza staje

się odczuwana przez mnie potrzeba ich scalania. Jeśli nawet pierwotnie działania pomocowe były podejmowane w kulturze zgody, współudziału i współodpowiedzialności, to ostatecznie ich nadmiar, intensywność lub złożoność będą przeżywane jako „inwazja” – zawsze zewnętrzna, zagrażająca i rozbijająca tożsamość.

A co w tym samym czasie dzieje się po stronie instytucji? Ich przedstawiciele nie mają wątpliwości, że przyszło im współpracować z odrzucającym ofertę pomocy „trudnym klientem”, którego życie jest niebywale złożone, a tym samym niepodatne na podejmowane do tej pory oddziaływania terapeutyczne. Ta konstatacja prowadzi do na pozór racjonalnego wniosku: należy poszukiwać kolejnych, jeszcze bardziej wyspecjalizowanych metod pracy, profesjonalistów, a być może nawet kolejnych wyspecjalizowanych organizacji. Wydaje się, że nie ma innego wyjścia. Do drzwi klienta zadzwoni kolejny profesjonalista, który znowu czegoś będzie od niego chciał! Dzieje się coś fatalnego, coś naprawdę niepokojącego. Jako klient coraz wyraźniej czuję, że jestem obiektem całkowicie niezrozumiałych oddziaływań; każde z nich dotyczy jakiejś pojedynczej sfery mojego życia, ale żadne nie dotyczy mnie jako człowieka w całości. Bo jeżeli zajmują się mną wszyscy, to tak naprawdę nikt. W związku z tym mam nieustanne sprzeczne poczucie bycia objętym wsparciem i równocześnie pozbawionym jakiegokolwiek pomocy – zadowolenie miesza się z rozgoryczeniem i wściekłością.

Profesjoniści w ramach poszczególnych organizacji również mają problem. Mogą myśleć tak: wobec trudnej sytuacji klienta zrobiliśmy już wszystko, co było możliwe w granicach naszych kompetencji. Czy nie jest przypadkiem tak, że źródła naszej bezradności są związane z pasywnością pracowników innych instytucji, które mogłyby być, ale z różnych powodów nie są wystarczająco zaangażowane, być może również wystarczająco wyspecjalizowane? Może należy sformułować zarzuty i oczekiwania: powinniście starać się bardziej, ponieważ jesteście przyczyną poważnych deficytów w systemie pomocy. Mamy do czynienia z sytuacją w jakimś stopniu tragiczną: naturalna i ze wszech miar pożądana specjalizacja praktyk pomocowych poszczególnych instytucji staje się źródłem cierpienia klienta.

Z drugiej strony zaangażowani profesjoniści przeżywają siebie jako mało skutecznych, poszukują odpowiedzialności po stronie „niewspółpracującego” i „trudnego” klienta, a niekiedy również po stronie nierzetelnych instytucji. System terapeutyczny atomizuje się, brakuje mu spójności, jest asynchroniczny; każdy zaangażowany podmiot gra w tę samą grę „terapeutyczno-pomocową”, ale na sobie tylko znanych zasadach. Co wynika z takiego stanu rzeczy? Potrzeby klienta pozostają niezaspokojone. Jego potrzeba bezpieczeństwa jest nieustannie niweczona przez dobre intencje interweniujących profesjonalistów. Natomiast odkrywanie i doświadczanie sensowności tego, co dzieje się w jego życiu, z każdym wywiadem, diagnozą, planem pomocowym, kontraktem staje się coraz trudniejsze, niemożliwe do objęcia rozumem.

Dodam jeszcze jedną potencjalną konsekwencję zarysowanego stanu rzeczy. Trudno się dziwić, że jako klient w takim nieprzyjaznym – o ile nie wręcz wrogim – kontekście pomocowym chciałbym mieć jakieś jedno uniwersalne rozwiązanie. I to takie, które byłoby bezdyskusyjne i natychmiastowe. Stopniowo przestaję szanować istniejący porządek instytucjonalny, pomocowe i terapeutyczne specjalizacje, jak również aksjologię, którą się posługujecie, ponieważ ja jestem niezaspokojony, nienasycony w swoich potrzebach i coraz bardziej rozbity. Odmawiam istniejącym rozwiązaniom legitymizacji!

Potrzebuję czegoś, co jest jednoznaczne, być może nowej wspólnoty, która byłaby kowalem losów każdego; wspólnoty, która będzie pilnować swojej homogeniczności. Potrzebuję takiej wspólnoty, która kiedy pojawi się inny, zaatakuje innego, bo przecież w takiej wspólnocie moja odmienność nie będzie istniała, a więc zniknie źródło mojego cierpienia. Tylko to rozwiązanie może dać mi wyczekiwane poczucie bezpieczeństwa.

Niestety, sposób myślenia polegający na kwestionowaniu i niwelowaniu odmienności w innym człowieku jest równocześnie kwestionowaniem odmienności w sobie, a tym samym podważaniem własnej podmiotowości. I to jest początek końca kultury współpracy. Proces anihilacji współpracy silnie wiąże się z formowaniem homogenicznej wspólnoty, która środkami przemocy fizycznej oraz symbolicznej dąży do zacierania różnic między nami. Wszelka homogeniczność niszczy możliwość kulturo-

wego rozwoju, dla którego różnica jest warunkiem koniecznym – jest wartością leżącą u podstaw formowania się nowoczesnego, odpowiadającego potrzebom naszych czasów społeczeństwa i gwarantem jego postępu.

WOKÓŁ
WSPÓLNEGO
DOBRA

W znanej pracy *Zdrowe społeczeństwo* Erich Fromm pisał, że zdrowia psychicznego nie można definiować w kategoriach przystosowania jednostki do społeczeństwa. Przeciwnie: trzeba raczej mówić o stopniu dostosowania społeczeństwa do indywidualnych potrzeb każdego człowieka³. Rozważając sens i sposoby funkcjonowania instytucji powołanych do kształtowania warunków dla rozwoju społecznego, kulturowego i gospodarczego, powinniśmy zatem nieustannie zadawać sobie pytanie, czy istniejące konteksty i struktury społeczne umożliwiają nam wszystkim zdrowy, pełny rozwój, a tym samym zaspokojenie bardzo różnorodnych i indywidualnych ludzkich potrzeb.

Świat społeczny, jak pięknie pisał o nim Jürgen Habermas, jest złożony z praktycznie zorientowanych jednostek, które wchodzą w interpersonalne stosunki, aby kooperacyjnie sprostać wyzwaniom, jakie stanowią przygodne

zdarzenia⁴. W wyniku współpracy tworzymy jednak coś więcej: wspólnoty zróżnicowane, które są gwarancją postępu społecznego ujmowanego jako stan społeczeństwa, w którym realizuje się ważne społeczne wartości. Jeśli sięgniemy w tym miejscu do elementarnego ujęcia takiej wspólnoty – zaproponowanego przez Martina Bubera diadycznego układu „Ja–Ty”, gdzie „Ja” i „Ty” to nie efemeryczna relacja, tylko niezbywalny element formowania się każdej osoby – zauważymy, że to właśnie element „Ty” gwarantuje mój rozwój jako człowieka, jest jego niezbywalnym warunkiem. Stajemy się, rozwijamy i tworzymy rzeczywistość w relacji⁵.

W tym świetle współpracę należałoby zatem definiować jako świadome i intencjonalne strukturyzowanie świata, które łączy się z rozważaniem dobra wspólnego, rozumianego jako optymalne warunki gwarantujące rozwój potencjalności każdego człowieka – zarówno tego żyjącego dzisiaj, jak i w wyobraźalnej przyszłości. Punktem skupienia współpracy jest potencjalność każdego człowieka – bez znaczenia, czy jest nim mieszkaniec domu pomocy społecznej, artystka, lekarz, nauczycielka, rodzic czy też pracownica korporacji.

Współpracę powinniśmy więc ujmować jako działanie, które zawiera to coś, co można nazwać pierwiastkiem etycznym. Nie chodzi tylko o to, żeby mieć coraz więcej kapitału ekonomicznego – to określam jako funkcję współdziałania. Nie chodzi też o to, żeby się rozwijać w jakimś świadomie zdefiniowanym kierunku, bo to jest

kooperacja. We współpracy chodzi przede wszystkim o to, żeby pomyśleć w kategoriach dobra wspólnego. Tak rozumiana, wpisuje się ona w misję wielu instytucji, które są finansowane ze środków publicznych.

Jeśli działamy po to, aby człowiek lepiej funkcjonował w życiu społecznym, powinniśmy zadbać również o to, aby potrzebne usługi nie były dawane, lecz współtworzone: przez profesjonalistów działających w porozumieniu z konkretnym człowiekiem, który jest wszak ekspertem w swojej własnej sprawie! W polityce społecznej taki proces nazywa się koprodukcją, choć jego istotę lepiej oddaje słowo: ko-kreacja. Działając w imieniu instytucji, jesteśmy w tej relacji przede wszystkim odpowiedzialni za to, aby wytwarzać zgodę i zadbać o jakość usług, które powinny być społecznie stosowane i przydatne.

Współpraca, którą silnie powiązałem z otwartą kategorią dobra wspólnego, wymaga ni mniej, ni więcej, tylko stale prowadzonych intersubiektywnych analiz, uzgodnień, uwspólnień. Kluczową kwestią pozostaje proces definiowania, które elementy będą fundamentalne dla dobra wspólnego. Jakie instytucje, praktyki społeczne, działania określimy jako dobro wspólne?

Sprawa staje się bardziej skomplikowana, kiedy uświadomimy sobie, że określenie, czym jest dobro wspólne, pociąga za sobą nie tylko konieczność symbolicznej protekcji formalnych agend społecznych – a więc przyjęcia przez polityków, przedstawicieli świata nauki, ekspertów

oraz reprezentacje obywatelskie (takie jak stowarzyszenia i fundacje), że funkcjonowanie pewnych organizacji wymaga publicznego zdefiniowania ich wartości dla wspólnoty, wzmocnienia ich wizerunku, a niekiedy także ochrony lub bezpośredniego zaangażowania w ich działalność. Wymaga to również przedyskutowania i wdrożenia odpowiednich transferów publicznych środków finansowych. Dlatego też dobro wspólne wymaga od członków wspólnoty umiejętności prowadzenia rozmowy o tym, co gwarantuje możliwość rozwoju jej potencjalności. Współpracę można zatem rozumieć jako sztukę rozmowy o dobru wspólnym.

SZTUKA ROZMOWY

Kiedy myślę o sztuce rozmowy, sięgam do prac i tradycji praktyki klinicznej krakowskiego humanisty i psychiatry Antoniego Kępińskiego⁶, ale również do założeń logoterapii Viktora Frankla⁷ i zasad psychoterapii skierowanej na klienta opracowanej przez Carla Rogersa⁸. W ich ujęciu rozmowa jest wydobywaniem i rozwijaniem podmiotowości tych, którzy w niej uczestniczą i najczęściej pozostają uwikłani w splot ograniczających osobistych lub zawodowych zależności.

Odwołując się także do własnych wieloletnich doświadczeń klinicznych, chciałbym tu wskazać zasady, na których powinna się opierać rozmowa. Są to:

- wyrażenie zgody na współpracę,
- skupienie uwagi na partnerach relacji,
- dążenie do pracy poza hierarchią statusów,
- utrzymywanie bliskiego dystansu,
- uważność,

- respekt wobec partnerów,
- nieosądzanie,
- akceptacja.

Zgoda jest bezdyskusyjnym warunkiem podstawowym dla nawiązywania współpracy i uczestniczenia w niej. Chroni ona podmiotowość współpracujących partnerów, jest gwarantem ich autonomii, sprawstwa i wolnej woli współdziałania. Stosowanie wszelkich socjotechnicznych i manipulacyjnych strategii organizacji pracy, które ze swej istoty zakładają dominację oraz przymus, jest nieskuteczne, a wręcz szkodliwe dla praktyk kooperacyjnych. Zgoda ma charakter procesualny. Nie jest wyłącznie jednorazowym inicjującym aktem potwierdzającym przystąpienie do współpracy, ale trwałym aspektem wspólnego działania, który wymaga aktualizacji, potwierdzania oraz negocjowania, a tym samym nieustannie podtrzymuje znaczenie wyjątkowości i niezbędności uczestniczenia każdego z partnerów w przestrzeni współpracy.

Rozmowa wymaga umiejętności skupienia uwagi na partnerach relacji. Jej istotę dobrze oddaje jedna z cech Antoniego Kępińskiego, zapamiętana przez pacjentów: zdolność do wywoływania uczucia, że on – lekarz – jest cały obecny dla mówiącego pacjenta; że nawet jeśli ma jedynie pół minuty, to to pół minuty oddaje mu na wyłączność, że nic innego w danej chwili nie istnieje⁹. Od zdolności słuchania, umiejętności empatycznego postrzegania rzeczywistości z wielu odmiennych, a niekiedy wy-

kluczających się perspektyw, zależy gotowość do otwarcia się również na perspektywę osób, grup lub środowisk o najmniejszym zakresie władzy w danym układzie instytucjonalnym, a tym samym stale marginalizowanych. Wypracowanie przez rozmawiających tej umiejętności określić można jako praktykę umacniającą, niwelującą konsekwencje piętna społecznego, ukierunkowaną na wysłuchanie głosów mniejszości.

Niebywale ważną zasadą kształtowania kultury współpracy jest prowadzenie rozmowy z partnerami w taki sposób, aby niwelować nadmierny wpływ przypisanych im statusów społecznych. Oczywiście nie chodzi tutaj o pomijanie takich cech jak autorytet czy zasługi, ale o zdolność do identyfikacji, nazywania i kontrolowania przypisanej partnerom władzy i piętnowania wszelkich przejawów jej nadużywania. Ten właśnie aspekt, który w praktyce pomocowej nazywamy „skosem w relacji” – układem hierarchicznym, podkreślającym różnice w zakresie władzy, jaką posiadają partnerzy w danym układzie instytucjonalnym – jest szkodliwy dla budowania sojuszu. Mechaniczne podtrzymywanie przez partnerów cech statusowych pozyskanych we własnej organizacji znacząco utrudnia i może całkowicie uniemożliwić współpracę.

Prowadzenie rozmów wymaga szczególnej atmosfery, która sprzyja byciu w tzw. bliskim dystansie. Umożliwia ona współbrzmienie z partnerem, „wczucie się” w jego poznawczą oraz etyczną perspektywę. Istotą „ważnej bliskości” jest dążenie do wspólnego porządkowania i na-

zywania pojawiających się opisów rzeczywistości przy równoczesnym dbaniu o podtrzymywanie atmosfery zrozumienia oraz bezpieczeństwa. Otwartość na przyjęcie zróżnicowanych perspektyw, a także respekt wobec odmiennych doświadczeń i deklarowanych poszukiwań oraz ich nieosądzanie – to kluczowe przejawy akceptacji wobec odmienności partnerów. Oczywiście nie oznacza to pracy w aksjologicznej pustce. Wprost przeciwnie, istotą rozmowy jest dążenie do pełnej artykulacji i intelektualnej konfrontacji aksjologicznych podstaw podejmowanych działań.

Rozmowa w swej czystej postaci jest emanacją Kantowskiego imperatywu kategorycznego, zgodnie z którym człowiek ujmowany jest zawsze zarazem jako cel, nigdy wyłącznie jako środek do jego osiągnięcia. Łamanie przez rozmawiających tej zasady oznacza bezwzględne wykluczenie z przestrzeni współpracy, jej ograniczanie, domykanie i ostatecznie anihilację.

Jeśli chcemy zrozumieć wagę i znaczenie tej kluczowej dla współpracy kompetencji, jaką jest sztuka rozmowy, przypomnijmy sobie mądrość „starego doktora” Janusza Korczaka, który w otwartym dialogu równorzędnych i szanujących się partnerów widział sposób na demokratyzację życia społecznego. Korczakowską praktykę „mówiących ze sobą i słuchających się nawzajem partnerów” możemy dziś – w ślad za Zygmuntem Baumanem – uznać za „laboratorium, w jakim poddano próbie, zbadano, opisano i naniesiono na mapę drogi, które prowadzić mogą

do owej wspólnoty gatunku ludzkiego, jaka stała się dla ludzkości w naszym «negatywnie globalizowanym» świecie sprawą przetrwania lub zguby”¹⁰.

RZEMIEŚLNICY WSPÓŁPRACY

Od przeszło trzydziestu lat pracuję z osobami niepełnosprawnymi i chorującymi psychicznie; to moi mistrzowie, którzy inspirują mnie do badania i rozpoznawania tajników zdrowia psychicznego. Czego się od nich nauczyłem? Przede wszystkim tego, jakie umiejętności powinni mieć pedagodzy, psycholożki, pracownicy socjalni, asystentki rodziny, nauczyciele czy też pracownice kultury – wszyscy ci, którzy decydują się być artyst(k)ami i równocześnie rzemieślni(cz)kami współpracy.

Jakie kompetencje są potrzebne, żeby budować kulturę współpracy? Współpraca odnosząca się do procesu dyskursywnie definiowanego dobra wspólnego wymaga specyficznych kompetencji z trzech podstawowych wymiarów:

- **osobowego**, który jest powiązany z globalną samooceną oraz poczuciem kontroli nad rzeczywistością,
- **komunikacyjnego**, który odnosi się do umiejętności uczestniczenia w dialogu,

- **organizacyjnego**, skupionego na formułowaniu celów działania oraz metodach ich realizacji.

Wspieranie poczucia sensowności życia

Pierwszy wymiar kompetencji – określony jako osobowy – to konstelacja czterech kompetencji, dla których inspiracją jest model koherentnej osobowości Aarona Antonovsky’ego¹¹. Zakłada on, że podstawą spójnego „ja” jest indywidualna orientacja życiowa człowieka lub inaczej: jego uwewnętrznione przeświadczenie, że życie bez względu na okoliczności zawsze warto jest emocjonalnego zaangażowania – jest sensowne lub zmierza do ujawniania i nadawania sensu ludzkiej egzystencji. Człowiek spójny jest zdolny do nieustannej interpretacji rzeczywistości i wydobywania na światło dzienne jej sensu.

Pierwsza kompetencja osobowa wspierająca poczucie sensowności życia wiąże się z powszechnie stosowanym podejściem pomocowym określanym jako *empowerment* (tłumaczonym jako „umacnianie”, „uprawomocnianie”, „wyposażanie we władzę” czy też „sprawstwo”). Jego interesującą operacjonalizacją jest stworzona przez Sally Rogers skala umacniania¹², zgodnie z którą przejęcie kontroli nad kluczowymi obszarami życia przez osobę poszukującą pomocy jest możliwe dzięki kształtowaniu takich warunków terapeutycznych, które umożliwiają rozwój jej poczucia własnej wartości, zdolności wywierania wpływu na rzeczywistość, aktywności środowiskowej, poczucia kontroli nad przyszłością oraz zdolności do wyrażania społecznego sprzeciwu i niezadowolenia.

Zgodnie z powyższym ujęciem *empowerment* – w obszarze współpracy – oznacza zdolność do formułowania i artykułowania własnej perspektywy poznawczej, poglądów oraz wywierania w ten sposób wpływu na innych.

Kolejna kompetencja dotyczy otwartości na przyjmowanie odmiennych opinii oraz ich twórczego łączenia z własnymi poglądami. Zdolność tę można odnieść do koncepcji *resilience*, której istotą jest osobowa gibkość, plastyczność pozwalająca na uczenie się z doświadczeń stawiania oporu życiowym okolicznościom, niekorzystnym warunkom życia i rozwoju, przeciwnościom losu – bez konieczności ich znaczącej modyfikacji. Osobowa „sprężystość” pozwala na przyjęcie alternatywnych opinii o rzeczywistości i uczenie się z doświadczeń, które niekiedy niszczą indywidualny, grupowy bądź środowiskowy stan równowagi.

Wiąże się ona z kompetencją określaną słowem „nadzieja” (*hope*). Pozwala ona nie tylko na podejmowanie aktywności społecznej, ale również podtrzymywanie względnie stałego przeświadczenia, że wydarzenia opisywane jako nagłe, niezrozumiałe, przypadkowe prowadzą ostatecznie do pozytywnych rozstrzygnięć. Wreszcie ostatnia zdolność osobowa, inspirowana definicjami procesu zdrowienia (*recovery*), sprowadza się do przeżywania własnych działań jako: niewymuszonych zewnętrznymi okolicznościami, potrzebnych oraz – przede wszystkim – mających sens, pomimo przeciwności losu oraz doświadczanych niepowodzeń.

Dialogi sieci społecznych

Drugi obszar kompetencji bazuje na podejściu Jaakko Seikkuli i Toma Arnkila, którzy czerpiąc z systemowej terapii rodzin, wypracowali podejście określane jako dialogi sieci społecznych¹³. Istotą tego podejścia jest zwrócenie uwagi na pierwszorzędne znaczenie procesu nawiązywania i podtrzymywania relacji oraz prowadzenia rozmowy z osobą poszukującą pomocy. Ogniskowanie uwagi na usilnym dążeniu do określenia źródła problemu i wywołania terapeutycznych zmian pozostaje kwestią wtórną; jeśli zmiany te następują, to są niejako naturalną konsekwencją dobrej relacji, a nie socjotechnicznych zabiegów. Dlatego też poza umiejętnością „podążania za” partnerem relacji lub też – nazywając rzecz inaczej – „pracy bazującej na relacji” w podejściu dialogicznym ważna jest zdolność do słuchania tego, co ludzie mówią, nie zaś tego, co uważamy, że mają na myśli.

Nie mniej ważną kompetencją jest lingwistyczna otwartość, która pozwala na poszukiwanie nowego, wspólnego języka z rozmówcą, a tym samym porzucenie profesjonalnego żargonu. Jeżeli chcemy się ze sobą komunikować w zrozumiały sposób, to musimy wyjść z własnego gorsetu językowego. Tylko wtedy osoba przeżywająca specyficzne trudności życiowe będzie mogła je nazwać – co przecież jest fundamentem dla określania potrzebnych działań pomocowych.

Praktykowanie dialogu zakłada też umiejętność prowadzenia rozmów grupowych – z wszystkimi osobami, które mają znaczenie w prowadzonym procesie pomocowym. Oczywiście są nimi przedstawiciele sieci społecznej tych, którzy poszukują pomocy, ich rodzin, grup, do których przynależą, jak również zaangażowani reprezentanci i reprezentantki kluczowych organizacji włączonych w świadczenie pomocy. Ta szczególna kompetencja związana jest ze zdolnością do inicjowania i prowadzenia rozmów grupowych praktycznie od początku procesu pomocowego, a wszystkie kwestie związane z analizowaną sytuacją problemową, planowaniem działań i podejmowaniem decyzji są przedmiotem otwartej dyskusji w obecności wszystkich zgromadzonych.

Warto podkreślić, że zarówno tematy, jak i forma rozmowy nie mogą być sztywno zaplanowane, lecz otwarte, plastyczne, a tym samym możliwe do modyfikacji i współtworzenia podczas spotkania osób współpracujących. Przedmiotem uwagi jest kształtowanie podczas spotkań atmosfery zaufania – niekoniecznie prowadzenie ich ściśle w zgodzie z przyjętym celem pomocowym. Uogólniając, drugi obszar kompetencji dotyczy dialogicznego sposobu życia, czyli pozostawania w specyficznej relacji ze sobą oraz z innymi, co polega na odsłanianiu i uczeniu się różnych – intymnych, subiektywnych, niepowtarzalnych – znaczeń rzeczywistości i poszukiwaniu holistycznego obrazu ludzkiej egzystencji.

Ewolucyjny cel ROCK

Ostatni zbiór kompetencji – określony jako organizacyjne – skupia się na specyfice formułowania celów współpracy oraz podejścia do ich realizacji. Interesującym źródłem wiedzy w tym zakresie jest praca Frederica Laloux¹⁴ – twórcy modelu organizacyjnego określanego mianem „ewolucyjnego turku” (oznaczającym demokratyczne, zdecentralizowane formy zarządzania organizacją).

Poszukując cech nowych instytucji wyłaniających się w XXI wieku, Laloux wskazał między innymi na zmiany w zakresie definiowania celu. W jego ujęciu cel przestaje być próbą kontrolowania przyszłości, która wymaga zastosowania rozmaitych praktyk socjotechnicznych prowadzących do jego osiągnięcia, opierających się na gotowych schematach opisujących rzeczywistość. W jego miejsce stopniowo wprowadzana jest metoda wsłuchiwania się w to, co się dzieje w złożonym systemie kooperacji pomiędzy pracownikami danej instytucji – lub też różnych instytucji, które ze sobą współdziałają – oraz interpretacji, do czego system dąży. Tym samym tradycyjny sztywny cel opisywany akronimem SMART (*specific* – skonkretyzowany, *measurable* – mierzalny, *achievable* – osiągalny, *relevant* – istotny, *time-bound* – określony w czasie) przekształca się w cel ewolucyjny, otwarty. Jego specyfikę można uchwycić za pomocą innego akronimu: ROCK (*resilient* – żywotny, *open for meaning* – otwarty na sens, *common* – uwspólniony, *kind* – przyjazny). Cel rozumieć można w tym ujęciu jako „opokę”, a więc nie

tyle wytyczenie kierunku działań organizacji, ile zapewnienie stabilnego oparcia dla jej wzrastania i aktualizacji jej potencjału.

Ewolucyjny cel jest gibki i elastyczny, transformuje pod wpływem nieprzewidzianych okoliczności zewnętrznych, a tym samym zachowuje swoją żywotność (*resilience*). Jest przeżywany przez ludzi współpracujących na rzecz jego realizacji jako sensowny, dostosowany do wyznawanych w zespole pracowniczym wartości oraz otwarty na aksjologiczną weryfikację podejmowanych działań, jakie z niego wynikają (*open for meaning*). Cel jest dyskutowany przez osoby współpracujące i przez nie uwspólniany (*common*), dzięki czemu staje się powszechny i inkluzywny. Wreszcie jest on wypracowany w otwartej debacie, w atmosferze zaufania, a tym samym staje się bliski i przyjazny (*kind*). Szczególną kompetencją przyszłości jest umiejętność formułowania celów ewolucyjnych organizacji oraz ich integrowania z dotychczas stawianymi celami uwzględniającymi zakładane strategiczne kierunki jej rozwoju.

Drugi ważny komponent turkusowych organizacji określany jest jako „dążenie do pełni”. Promuje on, obok tradycyjnego podejścia specjalistycznego, wielowymiarowe zaangażowanie pracowników i pracownic, uwalnianie ich potencjałów, włączanie specyficznych zdolności, które dotychczas pozostawały na funkcjonalnych marginesach organizacji. Ta holistyczna praktyka stanowi obiecującą metodę wypracowywania oryginalnych zasobów

pomocowych. Wymaga specyficznych umiejętności pracy z zespołem i podważa stosowane dotychczas precyzyjne odgradzanie życia zawodowego od prywatnego. Dążenie do pełni jest raczej pracą na granicach tych dwóch światów, polega na łączeniu zasobów kompetencyjnych, a nie ich separowaniu.

Kolejna cecha nowych organizacji to „samozarządzanie”. Przestrzeń współpracy ujmowana jest jako system oparty przede wszystkim na bezpośrednich relacjach między pracownikami, bez konieczności akcentowania hierarchii i usilnego dążenia do wypracowywania konsensusu oraz nadmiernej formalizacji umów kooperacyjnych pomiędzy partnerami. System ujmowany jest jako „żywy organizm” ze zdolnością samoorganizacji, która redukuje do niezbędnego minimum konieczność centralnego zarządzania i kontroli. Wyłaniające się organizacje są niekiedy wprost ahierarchiczne, z dominującym etosem braku przywództwa. Nowi członkowie mają status tożsamy z osobami, które legitymują się dłuższym stażem. Dobrowolność, sugestia, poczucie możliwości podjęcia zadania zastępują tradycyjne wydawanie poleceń obwarowanych negatywnymi sankcjami za ich niewypełnienie. Wypracowywanie konsensusu zastępowane jest wyrażaniem zgody na podejmowanie działań, chyba że są one sprzeczne z fundamentami danej instytucji – jej misją i celami strategicznymi. Komunikacja w zespole przeniknięta jest bezpośredniością oraz otwartością, która niweluje bariery związane z różnicami statusowymi członków zespołu.

Istotą kompetencji określonych jako organizacyjne jest taka instytucjonalizacja życia społecznego, która wzmacnia proces twórczego urzeczywistniania się człowieka – jego podmiotowości, dialogicznej obecności w świecie oraz dążenia do aktualizacji wartości duchowych, poznawczych, moralnych, estetycznych, a tym samym do kształtowania dobra wspólnego, będącego gwarantem rozwoju społecznego i kulturowego.

**CZEGO
POTRZEBUJE
ZDROWE
SPOŁECZEŃ-
STWO?**

W przywoływanych już rozważaniach o zdrowym społeczeństwie Erich Fromm pisał, że społeczeństwo może sprzyjać „ludzkiej zdolności kochania bliźnich, zdolności do twórczej pracy, do rozwoju rozumu i obiektywizmu, (...) doświadczeniu własnych produktywnych możliwości”, ale może też ten rozwój powstrzymywać, gdy wytwarzając „wzajemną wrogość, nieufność, zamienia człowieka w narzędzie, które inni wykorzystują, pozbawia go poczucia siebie poza tym zakresem, w jakim podporządkowuje się innym albo staje się automatem”. Fromm podkreślał także, że większość społeczeństw robi obie te rzeczy jednocześnie, przy czym kluczową kwestią pozostaje to, „w jakim stopniu i w jakim kierunku używa swojego pozytywnego i negatywnego wpływu”¹⁵.

Filozoficzną podstawą rozwoju społecznego nie może więc być uproszczona interpretacja darwinizmu, zgodnie z którą przetrwa najsilniejszy, lecz raczej myśl Piotra

Kropotkina, wiążąca dynamikę wzrastania społeczeństwa z instynktem pomocy wzajemnej¹⁶. Ten instynkt łączy nas z Innymi, którzy jako słabsi, będący w mniejszości, żyjący w bojaźni wymagają naszej troski, uznania oraz miłości. Inny stoi na straży *humanum*.

Pamiętajmy, że każdy polityczny projekt wspólnoty, który zakłada jej aktualną lub przyszłą homogeniczność, równocześnie zakłada utratę uważnej twarzy Innego człowieka, jego faktycznej bliskości fizycznej, psychicznej oraz duchowej i niesie za sobą zagrożenie stopniowego zubożania człowieczeństwa w sobie. Inny bowiem (czyli nietożsamy ze mną) jest niezbywalnie potrzebny, abym ja mógł rozwinąć pełnię swojej podmiotowości i różności. Stopniowe lub gwałtowne izolowanie ludzi od siebie, dystansowanie, oddzielanie, segregowanie jest powiązane z nieuchronnym zanikaniem, a ostatecznie anihilacją osoby ludzkiej, a tym samym niszczeniem wspólnoty.

Jeśli jako reprezentantki i reprezentanci instytucji chcemy stać się rzemieślniczkami i rzemieślnikami współpracy; jeśli czujemy odpowiedzialność za kształtowanie warunków dla dobrego i pełnego rozwoju każdej i każdego z nas – dostrzeżemy wartość praktyk międzyinstytucjonalnej współpracy opartej na dialogicznej wzajemności.

Istotę takiej współpracy można ująć syntetycznie, odwołując się do myśli Józefa Tischnera, który w dialogu widział wznoszenie się „jakby ponad siebie, (...) ku wspólnocie jednego i tego samego punktu widzenia na sprawy

i rzeczy”¹⁷. Podjęcie współpracy nie tylko stanowi w tym ujęciu metakompetencję umożliwiającą realizację wartości, jaką jest nawiązywanie dobrych – czyli szanujących wolność każdej osoby – relacji, lecz także jest wyrazem odpowiedzialności za osoby, grupy i środowiska wymagające społecznego wsparcia, uznania, wzmocnienia i troski.

Musimy jednak pamiętać, że – jak to celnie ujął Tischer – dialog jest podwójnym wyzwaniem. To nie tylko gotowość, by wyznać: „z pewnością masz trochę racji”, ale również by przyznać, że „z pewnością ja nie całkiem mam rację”¹⁸.

PRZYPISY

- 1 Zob. Jon Yates, *Fractured: Why our societies are coming apart and how we put them back together again* [Podzieleni. Dlaczego społeczeństwa się rozpadają i jak je ponownie złączyć], HarperNorth 2021.
- 2 Por. Jerzy Hausner, *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Warszawa–Kraków 2019, s. 378.
- 3 Erich Fromm, *Zdrowe społeczeństwo*, przeł. Anna Tanalska-Dulęba, Kraków 2012, s. 75.
- 4 Jürgen Habermas, *Teksty filozoficzno-polityczne*, przeł. Adam Romaniuk, Warszawa 2019, s. 77.
- 5 Por. Martin Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, przeł. Jan Doktor, Warszawa 1992.
- 6 Por. Antoni Kępiński, *Poznanie chorego*, Warszawa 1989.
- 7 Por. Viktor E. Frankl, *Wola sensu. Założenia i zastosowanie logoterapii*, przeł. Aleksandra Wolnicka, Warszawa 2010.
- 8 Por. Carl R. Rogers, *O stawianiu się osobą: poglądy terapeuty na psychoterapię*, przeł. Maciej Karpiński, Poznań 2018.
- 9 Por. Andrzej Kokoszka, *Jak pomagał i leczył profesor Antoni Kępiński*, Kraków 1999.
- 10 Zygmunt Bauman, *Szanse etyki w zglobalizowanym świecie*, przeł. Jacek Konieczny, Kraków 2007, s. 353.

- 11 Por. Aaron Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia i choroby. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, przeł. Helena Grzegółowska-Klarkowska, Warszawa 1995.
- 12 Za: Hubert Kaszyński, *Praca socjalna z osobami chorującymi psychicznie. Studium socjologiczne*, Kraków 2013, s. 64–67.
- 13 Por. Jaakko Seikkula, Tom Erik Arnkil, *Dialog sieci społecznych*, przeł. Anna Tanalska-Dulęba, Kraków 2018.
- 14 Por. Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, przeł. Marek Konieczniak, Warszawa 2016.
- 15 Erich Fromm, *Zdrowe społeczeństwo*, dz. cyt., s. 75–76.
- 16 Piotr Kropotkin, *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju oraz inne pisma filozoficzne*, Warszawa 2012.
- 17 Józef Tischner, *Etyka solidarności*, Kraków 2018, s. 22.
- 18 Tamże.

OPRACOWANO NA PODSTAWIE:

- Hubert Kaszyński, *Kierunki oraz zasady zaangażowania badawczo-aplikacyjnego klinicznej socjologii i pracy socjalnej*, „Praca Socjalna” 2021, nr 1(36), s. 79–95.
- Hubert Kaszyński, *O powinności współpracy na rzecz zdrowia psychicznego*, wykład wygłoszony w ramach konferencji „Zdrowie Psychiczne – Nowa Kultura Pomagania”, Gdańsk 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=bQ8wrihINB0>, dostęp 2.09.2021.
- Hubert Kaszyński, *Pracownik socjalny – sojusznikiem zdrowienia osób z doświadczeniem kryzysu psychicznego*, webinarium, 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=iN4KQikGr7U&t=1428s>, dostęp 2.09.2021.
- Hubert Kaszyński, *Źródła, idee i wartości w pomocy społecznej* [w:] *Pomoc społeczna. Idee, rozwój, instytucja*, red. Jerzy Krzyszkowski, Elżbieta Bojanowska, Krzysztof Chaczko, Ewelina Zdebska, Warszawa 2021.
- Hubert Kaszyński, Olga Maciejewska, *O kryzysie psychicznym i jego korelatach* [w:] Paweł Bronowski, Hubert Kaszyński, Olga Maciejewska, *Kryzys psychiczny. Odzyskiwanie zdrowia. Wsparcie społeczne. Praca socjalna*, Warszawa 2019, s. 83–125.



INSTYTUCJA KULTURY
WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO



Wydawca:

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie

30-233 Kraków, ul. 28 Lipca 1943 17C

tel. 12 422 18 84, www.mik.krakow.pl

Dyrektorka: Joanna Orlik

Redaktorka prowadząca: Elżbieta Kaproń

Redakcja: Elżbieta Kaproń, Aleksandra Kleczka

Korekta: Aleksandra Kleczka

Opracowanie graficzne, skład: Kira Pietrek

Druk: Sindruk

ISBN 978-83-61406-75-4

ISBN wydania online: 978-83-61406-79-2

Kraków 2021

Publikacja nieprzeznaczona do sprzedaży, dostępna

na międzynarodowej licencji Creative Commons:

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne –

Na tych samych warunkach 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0).

Hubert Kaszyński – socjolog, kliniczny pracownik socjalny, superwizor pracy socjalnej, profesor UJ w Zakładzie Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej Instytutu Socjologii UJ. Począwszy od 1989 roku zaangażowany w terapię społeczną w obszarze zdrowia psychicznego. Członek zarządów Polskiego Stowarzyszenia Szkół Pracy Socjalnej oraz Instytutu Terapii i Edukacji Społecznej – Stowarzyszenia. Prowadzi badania w obszarach: zdrowia psychicznego, edukacji aksjologicznej oraz znaczenia dziedzictwa Holocaustu dla współczesnej pracy socjalnej.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5714-6842>

ISBN 978-83-61406-75-4

ISBN wydania online: 978-83-61406-79-2

